

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

Abstract

Im Spannungsfeld steigenden Kostendrucks, ökonomischer Effizienzorientierung und des sozialen Auftrags, die gesellschaftliche Gleichstellung von Menschen mit Behinderung zu stärken und jene zu autonomer Lebensweise zu befähigen, stossen Arbeitnehmende im Handlungsfeld des stationären Behindertenwesens zunehmend an die Grenzen der Machbarkeit. Die Rahmenbedingungen der Arbeit werden als Belastung wahrgenommen und mindern die Attraktivität des Arbeitsfeldes. Die Konzentration der Organisationen auf zielgruppenorientierte Dienstleistungserbringung gerichtet, werden personalpolitische Entwicklungen vernachlässigt. Ziel dieser Arbeit ist es, auf dieses Versäumnis hinzuweisen sowie auf die Gefahr bevorstehender Einschnitte durch verstärkten demographisch bedingten Fachkräftemangel sowie den sich wandelnden Wertorientierungen, Anspruchshaltungen und Konstitutionen nachrückender Generationen auf dem Arbeitsmarkt. Die zentrale Frage lautet: Welche Entwicklungen sollten Organisationen des stationären Behindertenwesens anstreben, um für künftige Arbeitnehmende als attraktive Arbeitgebende zu gelten und um als soziale Organisationen längerfristig auf dem Markt zu bestehen?

Zur Ergründung des Themenkomplexes werden theoretische wie empirische Zugänge geschaffen. Basierend auf der Strukturationstheorie Giddens' werden Wert- und Generationenkonzepte sowie soziodemographische Veränderungen erkundet, organisationssoziologische Gedankenlinien verfolgt und das Zusammenwirken dieser Dimensionen auf die Arbeitswelt Sozialer Arbeit und den Handlungskontext des stationären Behindertenwesens übertragen.

Eine deskriptiv-explorativ angelegte Untersuchung im Mixed-Methods-Design erschliesst Wertorientierung, Arbeitseinstellung, sowie Resilienz- und Gesundheitserleben von 502 Auszubildenden und Studierenden der Sozialen Arbeit unterschiedlicher Altersstufen. Ergänzend eröffnen semistrukturierte, leitfadengestützte Interviews mit sieben Fach- und Führungspersonen aus vier Organisationen für Menschen mit Behinderung, Zugänge zur organisationalen Wahrnehmung der sich wandelnden Personalsituation und erkundet diesbezüglich initiierte strategische Ausrichtungen der Organisationen.

Die Resultate bestätigen, dass junge und künftige Arbeitnehmende dem Berufsleben geringere Bedeutung beimessen, sich distanzierter positionieren und gleichzeitig ein höheres Belastungsempfinden anzeigen. Betriebe sehen sich stärker gefordert, enge Führungsarbeit zu leisten und erkennen die Zunahme psychischer Belastungen ebenso wie es sich herausfordernder gestaltet, Fachkräftelücken zu schliessen. Die unterschiedlichen Ausrichtungen und Konstitutionen der Organisationen lassen keine universellen Lösungen greifen. So schliesst die Arbeit mit Handlungsimpulsen, welche zur organisationsspezifischen Sensibilisierung und Massnahmenprüfung anregen, denn: Es besteht Handlungsbedarf!

Vorwort & Dank

Der persönlich erlebten Kurzsichtigkeit in der Praxis sei der Inhalt dieser Master-Thesis gedankt und gleichzeitig geschuldet – den engagierten Akteurinnen und Akteuren im Handlungsfeld des stationären Behindertenwesens ist diese Arbeit gewidmet.

Den Blick auf das Heute und Morgen gerichtet, bedanke ich mich bei meinem ehemaligen Arbeitgeber, den Mitarbeitenden als auch begleiteten Menschen mit Behinderung, für die zahlreichen bereichernden wie anspruchsvollen Begegnungen und teils kuriosen Erlebnisse und Erfahrungen der vergangenen Jahre. All den unbequemen Geistern, den denkwürdigen und undenkbaren Situationen habe ich meine Motivation zu verdanken, aus der heraus diese Master-Thesis wachsen konnte. Für die Möglichkeiten, selbst über die Jahre wachsen zu können, danke ich besonders meiner langjährigen Vorgesetzten, Frau Ruth Bucher, für die anregenden Diskussionen und die konstruktive Zusammenarbeit in heiteren als auch angespannten Stunden.

Mein grosser Dank gilt all denjenigen, die mich aktiv bei der Umsetzung meiner Forschungsarbeit unterstützt haben:

- Mein Dank gilt den Ausbildungs- und Studienleitungen deutschschweizerischer Berufsfachschulen, höherer Fachschulen und Fachhochschulen, welche durch ihr Mitwirken die Realisierung der quantitativen Studie ermöglichten.
- Den 502 Auszubildenden und Studierenden sei herzlich für ihre Teilnahme an der Befragung und aktive Unterstützung meiner Forschungsarbeit gedankt.
- Meinen sieben Interviewpartnerinnen und -partnern spreche ich ein grosses Dankeschön aus für ihre Gastfreundschaft, ihre Gesprächsbereitschaft und Offenheit, den anregenden Austausch sowie die wertvollen Einblicke in ihre Arbeit und ihren Institutionsalltag.

Herrn Prof. Dr. Dirk Baier, ZHAW, danke ich für die kompetente und engagierte fachliche Unterstützung bei statistischen Fragen und der Erarbeitung des quantitativen Instrumentariums.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Konstantin Kehl, ZHAW, der mir den Rahmen für dieses umfassende Thema bot. Herzlichen Dank für die bereichernde Zusammenarbeit, die wertvollen Denkanstösse und die engagierte Begleitung sowie die stärkenden Gespräche in einer höchst anspruchsvollen Zeit!

Herzlichen Dank.

Zürich, Januar 2022

Inhalt

Abstract.....	II
Vorwort & Dank.....	III
Tabellen.....	VIII
Abbildungen.....	IX
Abkürzungen.....	X
1 Einleitung.....	11
1.1 Kontext.....	11
1.2 Problemstellung.....	13
1.3 Fragestellung und Zielsetzung.....	14
1.4 Methodik.....	15
1.5 Aufbau der Arbeit.....	15
TEIL I. THEORETISCHE UND KONZEPTIONELLE ZUGÄNGE.....	17
2 Grundzüge der Strukturationstheorie nach Giddens.....	18
2.1 Verortung der Strukturationstheorie zwischen Objektivismus und Hermeneutik.....	18
2.2 Handelnde als Gestalterinnen und Gestalter sozialer Praktiken.....	19
2.2.1 Intendiertes und nichtintendiertes Handeln.....	19
2.2.2 Die Machtgebundenheit des Handelns.....	20
2.3 Strukturen als kollektive Regeln und Ressourcen.....	21
2.3.1 Regeln und Ressourcen.....	22
2.3.2 Routine und Institutionalisierung.....	22
2.4 Dualität von Struktur im Kontext von Raum und Zeit.....	23
2.5 Erstes Takeaway.....	25
3 Werte, Wertebildung, Wertetypen und Wertewandel.....	27
3.1 Zum Verständnis des Wertebegriffs – Definitionen und Konzepte.....	27
3.1.1 Begriffsklärung.....	27
3.1.2 Theorie der universellen Wertetypen nach Schwartz und Bilsky.....	29
3.1.3 Dimensionen der Arbeitswerte nach Rosenberg und Holland.....	32
3.2 Wertewandel und Wertewandelforschung.....	33
3.2.1 Wertewandelforschung nach Inglehart.....	34
3.2.2 Sozialer Wandel aus Sicht der Strukturationstheorie.....	36
3.2.3 Aktueller Diskurs.....	37
3.3 Zweites Takeaway.....	38
4 Generationen und Demographie im Wandel.....	40
4.1 Generationen.....	40
4.1.1 Definition und Bedeutung des Generationenbegriffs.....	41
4.1.2 Von Babyboomern bis zur Generation Z.....	43
4.1.3 Generationenbeziehungen und -dynamiken.....	49
4.1.4 Junge Generationen – Katalysatoren des Wertewandels.....	50

4.2	Demographische Entwicklung.....	51
4.2.1	Zahlen und Fakten.....	51
4.2.2	Soziodemographische Betrachtung der Bildungsentwicklung	53
4.3	Drittes Takeaway.....	55
TEIL II. ARBEIT UND ORGANISATION.....		56
5	Arbeit. Von gestern. Für heute. Und morgen?	57
5.1	Arbeit. Eine funktionale Begriffsklärung	57
5.2	Entwicklungen der (Be-)Deutung von Arbeit heute	58
5.2.1	Arbeit als Dienstleistung	58
5.2.2	Wertebedingte Machtverschiebungen in der Arbeitswelt.....	59
5.3	Viertes Takeaway	60
6	Organisationen als Wirkungsstätte sozialer Praktiken	61
6.1	Organisation – Begriffsklärung und Verortung	61
6.2	Non-Profit-Organisation – die Organisation des Sozialen.....	62
6.3	Drei Seiten der Organisation: Formalität, Informalität und Schauseite.....	63
6.3.1	Die formale Seite der Organisation	64
6.3.2	Die informale Seite der Organisation	65
6.3.3	Die Schauseite der Organisation	67
6.4	Organisationsentwicklung als Unsicherheitszone der Veränderung.....	67
6.4.1	Machtprozesse.....	68
6.4.2	Vertrauensprozesse	68
6.4.3	Verständigungsprozesse	69
6.4.4	Auswirkung des Faktors ‹Zeit› auf die Organisationsentwicklung – Radikaler und evolutionärer Wandel	69
6.5	Herausforderungen der Organisationsentwicklung.....	70
6.6	Entwicklungsorientiertes Management und organisationaler Wandel.....	72
6.7	Faktor ‹Personal›	73
6.7.1	Stellenwert des Faktors ‹Personal› – Instrument oder Subjekt?	73
6.7.2	Arbeitsplatzattraktivität als Motiv zur Mitgliedschaft.....	74
6.7.3	Betriebliches Gesundheitsmanagement.....	75
6.8	Fünftes Takeaway	76
7	(Be-)Deutung des Wandels im Berufsfeld Sozialer Arbeit	77
7.1	Soziale Arbeit im Spannungsfeld der Ökonomisierung.....	77
7.1.1	Positionierung der Akteurinnen und Akteure.....	77
7.1.2	Die Positionierung der Profession Sozialer Arbeit im Wirtschaftssystem	78
7.1.3	Risiken der Verschränkung von Ökonomisierung und Moral aus Sicht der kritischen Sozialen Arbeit.....	79
7.2	Wandel im Berufsfeld.....	80
7.2.1	Neue Berufsbilder – De-Professionalisierung in stationären Handlungsfeldern?	80
7.2.2	Fluktuation	81
7.2.3	Abwanderung aus dem Sozialbereich	82
7.2.4	Berufsbild und Identität der Sozialen Arbeit im Wandel	83
7.3	Schauplatz: Institutionen des stationären Behindertenwesens.....	84
7.3.1	Historische Einflüsse auf die Organisation von Institutionen des Behindertenwesens ..	84
7.3.2	Zur Rolle der Akteurinnen und Akteure.....	84
7.3.3	Personalzufriedenheit in Institutionen für Menschen mit Behinderung	86
7.3.4	Personalgesundheit.....	88
7.4	Sechstes Takeaway	89

8	Synthese und Zwischenfazit.....	90
8.1	Organisationen im Spannungsfeld des Wandels.....	90
	Die unterschiedliche Temporalität einzelner Entwicklungsstränge drängt zu.....	91
8.2	Fazit zum aktuellen Forschungsstand und Betrachtung von Forschungslücken.....	92
TEIL III. EMPIRISCHE ARBEIT.....		93
9	Studiendesign.....	94
9.1	Zielsetzung und Zielerreichung.....	94
	9.1.1 Übergeordnetes Richtziel.....	95
	9.1.2 Forschungsziele.....	95
9.2	Fragestellung und Hypothesen.....	96
	9.2.1 Forschungsfragen.....	96
	9.2.2 Hypothesen und Leitfragen.....	97
9.3	Studiendesign.....	98
10	Methodik.....	103
10.1	Quantitative Studie.....	103
	10.1.1 Stichprobe.....	103
	10.1.2 Methodisches Vorgehen.....	105
10.2	Qualitative Erhebung.....	106
	10.2.1 Stichprobe.....	106
	10.2.2 Methodisches Vorgehen.....	107
11	Operationalisierung und Auswertung zur quantitativen Studie.....	109
11.1	Wertorientierung.....	109
	11.1.1 Allgemeine Wertorientierung.....	109
	11.1.2 Arbeitswerte.....	117
11.2	Arbeitsweltorientierung.....	124
	11.2.1 Arbeitsplatzattraktivität.....	124
	11.2.2 Betriebstreue.....	127
	11.2.3 Arbeitspensum.....	128
	11.2.4 Work-Life-Balance.....	130
11.3	Lebenszufriedenheit und Gesundheit.....	132
	11.3.1 Allgemeine Lebenszufriedenheit.....	132
	11.3.2 Stressempfinden.....	134
	11.3.3 Selbstwirksamkeitserleben.....	136
	11.3.4 Resilienzerleben.....	137
	11.3.5 Regelmässig erlebte Krankheitssymptome.....	139
12	Auswertung der qualitativen Studie.....	140
12.1	Fremdwahrnehmung der Akteurinnen und Akteure aus Sicht der Fach- und Führungspersonen.....	140
	12.1.1 Altersunabhängige Wahrnehmung.....	140
	12.1.2 Wahrnehmung intergenerativer Unterschiede.....	141
12.2	Wahrnehmung organisationaler Herausforderungen durch den Wandel.....	143
	12.2.1 Ursache 1: Personal.....	144
	12.2.2 Ursache 2: Aufgabenkomplexität, Belastbarkeit und adressatenbezogene Herausforderungen.....	146
	12.2.3 Ursache 3: Umwelteinflüsse und Limitationen.....	147

12.3	Wirkmechanismen, Lösungsansätze und Zukunftsszenarien	148
12.3.1	Unterschiedliche Wahrnehmungen und Handlungsorientierungen aufgrund der Organisationsgrösse	148
12.3.2	Unterschiedliche Wahrnehmungen und Handlungsorientierungen aufgrund des Alters der Interviewten	149
12.3.3	Zukunftsszenarien	150
13	Konklusion und Diskussion	152
13.1	Zusammenführung der zentralen Ergebnisse.....	152
13.1.1	Allgemeine Betrachtung der Lebenssituation	153
13.1.2	Zentrale Ergebnisse und Unterschiede in der Gewichtung allgemeiner und arbeitsbezogener Wertorientierungen.....	153
13.1.3	Zentrale Ergebnisse und Entwicklungen im Kontext der Arbeitsweltorientierung	154
13.1.4	Bezugnahme zu den Hypothesen	156
13.2	Inhaltliches Resümee	157
13.3	Methodenreflexion und Limitation.....	158
13.3.1	Kumulation verschiedener Bildungsstufen.....	158
13.3.2	Subjektivität und weiche Faktoren.....	158
13.3.3	Prognostische Ausrichtung.....	159
13.3.4	Multifaktorielle Einflüsse.....	159
13.4	Weiterführende Forschungsvertiefung	160

TEIL IV. AUSBLICK FÜR DAS HANDLUNGSFELD DES STATIONÄREN

BEHINDERTENWESENS.....161

14	Handlungsimpulse.....	162
14.1	Der Hebel zur Entwicklung von Akteurinnen und Akteuren.....	163
14.1.1	Autonomie stärken – Selbstmanagement fördern.....	163
14.1.2	Erwartungstransparenz schaffen.....	164
14.1.3	Verantwortungs- und Auftragsklärung – Funktionale Differenzierung	164
14.1.4	Betriebliches Gesundheitsmanagement.....	165
14.2	Der Hebel der Leistungsprogramme und -profile.....	166
14.2.1	Leistungs- und Funktionsprofile	166
14.2.2	Angebotsprofile.....	167
14.3	Der Hebel der Strukturveränderung.....	168
14.3.1	Identifikation und Profilierung.....	168
14.3.2	Rahmenbedingungen der Arbeit.....	168
14.4	Resümee.....	169
15	Schlussbetrachtung und Ausblick	170
15.1	Zur Beantwortung der Fragestellungen	171
15.1.1	Wertorientierungen künftiger Fachpersonen.....	171
15.1.2	Erstrebenswerte organisationale Ausrichtung	172
15.2	Ausblick.....	174
16	Literaturverzeichnis	176
	Anhangsverzeichnis	190

Tabellen

Tabelle 1.	Wertedimensionen nach Schwartz	31
Tabelle 2.	Vier Generationen im Überblick	44
Tabelle 3.	Zufriedenheit mit verschiedenen Arbeitsaspekten	87
Tabelle 4.	Zentrale Berufsbilder des stationären Behindertenwesens nach Bildungsstufe	101
Tabelle 5.	Feldzugang quantitative Erhebung	103
Tabelle 6.	Stichprobe. Gesamtheit nach Bildungsstufe, Geschlecht und Generation	104
Tabelle 7.	Stichprobe. Intragenerative Darstellung nach Geschlecht und Bildungsstufe	105
Tabelle 8.	Interviewpartnerinnen und -partner	106
Tabelle 9.	Allgemeine Werte. Variablenbildung anhand der explorativen Faktorenanalyse	112
Tabelle 10.	Ausprägung allgemeiner Wertorientierungen nach Generation und Bildungsstufe	115
Tabelle 11.	Dimensionen der Arbeitswerte	120
Tabelle 12.	Arbeitswertorientierung	121
Tabelle 13.	Sieben Dimensionen der Arbeitswerte	122
Tabelle 14.	Betriebstreue	127
Tabelle 15.	Variablenbildung des PSQ20	135
Tabelle 16.	Perceived Stress Questionnaire im intergenerativen Vergleich	135
Tabelle 17.	Selbstwirksamkeitserwartung	137
Tabelle 18.	Resilienz	138
Tabelle 19.	Zusammenfassende Bezugnahme zu den Hypothesen	156

Im Anhang:

Tabelle B.1.	Deklaration angewandter Messinstrumente	198
Tabelle B.2.	Regeln zur computergestützten Transkription	209
Tabelle C.1.	Signifikante Gruppenunterschiede der allgemeinen Wertorientierungen zwischen den Generationen	210
Tabelle C.2.	Einfaktorielle Varianzanalyse. Allgemeine Wertorientierungen mit markantem Anstieg	211
Tabelle C.3.	Allgemeine Wertetypen. Rotierte Faktorenmatrix und Reliabilitätsanalyse der Variablen	212
Tabelle C.4.	Deskriptive Statistik. Allgemeine Wertorientierungen kategorisiert nach Schwartz	213
Tabelle C.5.	Intergenerationendifferenz. Ranking der Arbeitswerte	214
Tabelle C.6.	Arbeitswerte. Rotierte Faktorenmatrix und Reliabilitätsanalyse der Variablen	215
Tabelle C.7.	Einfaktorielle Varianzanalyse. Arbeitswertorientierung	216
Tabelle C.8.	Erwünschte Abweichung zum Ist-Zustand subjektiv erlebter Lebensbereiche	217
Tabelle C.9.	Verhältnismässigkeit von Arbeits- und Privatleben. Rotierte Faktorenmatrix und Reliabilitätsanalyse der Variablen	218
Tabelle C.10.	Deskriptive Statistik PSQ und Messwerte zur ANOVA	220
Tabelle C.11.	Häufigkeit regelmässig auftretender Krankheitssymptome im Generationenvergleich	221
Tabelle D.1.	Kodierleitfaden. Fokus Handelnde	222
Tabelle D.2.	Matrix-Auswertung zur Wahrgenommenen Wertorientierung junger Mitarbeitender (JMA)	224
Tabelle D.3.	Kodierleitfaden. Fokus Organisationale Herausforderungen	227
Tabelle D.4.	Summary. Fokus Organisationale Herausforderungen	228
Tabelle D.5.	Kodierleitfaden. Fokus Strategie. Künftige Organisationsentwicklung	233
Tabelle D.6.	Summary. Fokus Strategie. Künftige Organisationsentwicklung	234

Abbildungen

Abbildung 1.	Systemgebundenes Handlungsmodell.....	20
Abbildung 2.	Prozess der Strukturierung.....	24
Abbildung 3.	Dimensionen der Dualität von Struktur.....	25
Abbildung 4.	Der Wertekreis nach Schwartz.....	30
Abbildung 5.	Bedürfnisse als Motivationsfaktoren zur Arbeitsleistung.....	34
Abbildung 6.	Wertewandelforschung Ingleharts. Verlagerung der Wertorientierung von 1970 bis 2006.....	35
Abbildung 7.	Alterspyramide der Schweiz 2021.....	52
Abbildung 8.	Bildungsstand. 25- bis 64-jährige Bevölkerung der Schweiz.....	54
Abbildung 9.	Abgeschlossene Ausbildungen der ständigen schweizerischen Wohnbevölkerung nach Alter, 2020.....	54
Abbildung 10.	Organisationssoziologische Betrachtung von Organisationsstrukturen und -prozessen.....	64
Abbildung 11.	Merkmale des radikalen und evolutionären Wandels.....	70
Abbildung 12.	Referenzwissenschaften der Heilpädagogik.....	85
Abbildung 13.	Wirkungskette des Forschungsinteresses.....	95
Abbildung 14.	Studiendesign.....	99
Abbildung 15.	Sampling. Schemenhafte Darstellung.....	100
Abbildung 16.	Themenkomplexe der leitfadengestützten semistrukturierten Experteninterviews.....	107
Abbildung 17.	Intergenerationendifferenz. Ranking allgemeiner Wertorientierungen angehender Fachpersonen der Sozialen Arbeit.....	110
Abbildung 18.	Allgemeine Wertorientierung künftiger Fachpersonen der Sozialen Arbeit.....	113
Abbildung 19.	Heatmaps. Ausprägung der Excellence-Werte allgemeiner Wertorientierungen.....	114
Abbildung 20.	Boxplot. Wichtigkeit der Selbstbestimmung.....	117
Abbildung 21.	Intergenerationendifferenz. Ranking der Arbeitswerte angehender Fachpersonen der Sozialen Arbeit.....	119
Abbildung 22.	Wichtigkeit einzelner Arbeitsplatzmerkmale.....	126
Abbildung 23.	Erwünschte Abweichung der Ausgestaltung von Lebenszeit.....	129
Abbildung 24.	Dominanz und Abgrenzungsintensität von Berufs- und Privatleben.....	131
Abbildung 25.	Lebenszufriedenheit im Vergleich zur schweizerischen Bevölkerung 2020.....	133
Abbildung 26.	Subjektive Zufriedenheit mit einzelnen Faktoren im intergenerativen Vergleich.....	134
Abbildung 27.	Gewichtung des Leistungsdrucks von jüngeren im Vergleich zu älteren Menschen.....	136
Abbildung 28.	Symptomatik. Regelmässig erlebte gesundheitliche Belastungen der Generationen.....	139
Abbildung 29.	Hebel der Organisationsentwicklung.....	162
Im Anhang:		
Abbildung C.1.	Skalenberechnung des Perceived Stress Questionnaire.....	219

Abkürzungen

Allgemeine Abkürzungen

ANOVA	Einfaktorische Varianzanalyse
ASKU	Allgemeine Selbstwirksamkeit Kurzsкала
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BS	Bildungsstufe
EFZ	Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis
FABE	Fachfrau /-mann Betreuung, Fachperson /-en Betreuung
FH	Fachhochschulabschluss
GenX	Generation X, Geburtenjahrgänge 1965–1979
GenY	Generation Y, Geburtenjahrgänge 1980–1994
GenZ	Generation Z, Geburtenjahrgänge 1995–2010
HF	Höhere Fachprüfung, Höhere Fachprüfung, höhere Fachschule
IBB	Individueller Betreuungsbedarf
IWSB	Institut für Wirtschaftsstudien Basel
JMA	Junge Mitarbeitende
MA	Mitarbeitende
NFA	Neugestaltung des Finanzausgleichs
NPO	Non-Profit-Organisation/-en
PSQ	Perceived Stress Questionnaire
SAKE	Schweizerische Arbeitskräfteerhebung
UN BRK	Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen

Mathematische Abkürzungen und Symbole

95 %-CI	95%-Konfidenzintervall
α	Cronbachs Alpha, Masszahl der inneren Konsistenz; Signifikanzniveau
η^2	Effektstärke Eta-Quadrat
F	F-Wert zur F-Verteilung
h	Stunde, Stunden
N	Gesamtstichprobe, Gesamtzahl der gültigen Beobachtungen
n	Teilstichprobe, Anzahl der gültigen Beobachtungen einer Gruppe
ρ	P-Wert, Test auf Varianzhomogenität
p	Signifikanz
r	Korrelationskoeffizient nach Pearson
SD	Standardabweichung
\tilde{x}	Median / 50%-Perzentil
\bar{x}	Arithmetischer Mittelwert
$\Delta\bar{x}$	Mittelwertdifferenz

1 Einleitung

Soziale Organisationen bilden gleichsam den Flaschenhals professioneller und wirksamer Sozialer Arbeit, nicht nur in stationären Handlungsfeldern. Ihre Akteurinnen und Akteure leisten in der Praxis Übersetzungsarbeit zwischen dem an sie gerichteten gesellschaftspolitischen Auftrag und einer professionellen, adressatenorientierten Leistungserbringung. Sie stützen durch den sichtbaren gesellschaftlichen Nutzen ihres Handelns die Anerkennung Sozialer Arbeit – als Profession wie auch als Wissenschaftsdisziplin. Im Diskurs vergleichsweise wenig Beachtung findet jedoch das Moment der Übersetzenden selbst: die Auseinandersetzung mit den Akteurinnen und Akteuren Sozialer Arbeit als Arbeitnehmende sowie die organisationale Gestaltung zeitgemässer, attraktiver Arbeitsbedingungen und -strukturen (Friedrich, 2011, S. 68). An diesem Punkt setzt die vorliegende Master-These an, indem sie auf die sich wandelnden Wertorientierungen und Arbeitshaltungen künftiger Akteurinnen und Akteure der Sozialen Arbeit eingeht, organisationale Transitionen im Kontext soziodemographischer Entwicklungen und gesellschaftspolitischer wie auch ökonomischer Limitierung skizziert und daran geknüpfte Arbeitsbedingungen betrachtet. Als Schauplatz dienen Organisationen des stationären Behindertenwesens.

1.1 Kontext

Die Problemstellung dieser Master-These ergibt sich aus der Kumulation verschiedener Faktoren und beruht auf beobachteten Entwicklungen in der Praxis sowie auf prognostizierten, auf den deutschsprachigen Raum bezogenen Veränderungen. Das Arbeiten im Handlungsfeld des stationären Behindertenwesens ist während der vergangenen Jahre anspruchsvoller geworden. Ein Grund hierfür liegt im medizinischen Fortschritt: Errungenschaften der perinatalen Medizin steigern die Lebenschancen Frühgeborener, was mit einem erhöhten Risiko komplexer Behinderungen einhergeht (Berger, T. M. et al., 2012, S. 98). Andererseits trägt die heutige medizinische Versorgung zu einer höheren Lebenserwartung von Menschen mit Behinderung bei. Mit zunehmendem Lebensalter geht ein Anstieg von Alterserkrankungen einher. Ein erhöhter Pflegebedarf und eine stärkere interdisziplinäre Ausrichtung lebensbegleitender Organisationen ist die Folge (CURAVIVA Schweiz, 2019b, S. 1; Probst, 2021, S. 10). Neben körperlichen und kognitiven Beeinträchtigungen prognostizieren Forschende den Anstieg chronischer Erkrankungen (Oetterli & Lüthy, 2017, S. 50). Diese Entwicklung spiegelt sich in der Wahrnehmung eines komplexeren Betreuungsalltags.

Zusätzlich wirken politische Entscheide und ökonomische Entwicklungen limitierend als auch entgrenzend: Die gesellschaftliche Wahrnehmung von Menschen mit Behinderung hat sich gewandelt. Mit dem Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderung, Behindertenrechtskonvention der Vereinten Nationen (UN BRK) vom 13. Dezember 2006,

zeichnet sich ein Paradigmenwechsel in der Behindertenhilfe ab. Die UN BRK definiert das Recht auf Gleichstellung von Menschen mit Behinderung und fordert die Stärkung ihrer Autonomie und selbstbestimmten Lebensführung und uneingeschränkten Teilhabe. Seit 2014 ist das Gesetz im schweizerischen Recht, SR 0.109, verankert. Die Bestrebungen hin zu Partizipation und Selbstbestimmung erfordern angepasste Rahmenbedingungen in der stationären Begleitung und führen zu veränderten Arbeitsanforderungen der Mitarbeitenden (Brachmann, 2011, S. 29). Während frühere, traditionelle Betreuungsformen durch Fremdbestimmung geprägt waren, zielt die heutige Begleitung von Menschen mit Behinderung auf eine selbstbestimmte Lebensweise ab. Es erfordert Zeit und Geduld, bis Entscheidungen getroffen und Handlungen vollzogen sind. Die positive Errungenschaft der UN BRK zeigt im Nebeneffekt eine Mehrbelastung der Mitarbeitenden: Sie bewältigen ihren Leistungsauftrag im Spannungsfeld ethische und soziale Ansprüche und ökonomischer, effizienter Arbeitsweise. Mit der Einführung der Subjektfinanzierung im Kanton Zürich stellen sich den Organisationen weitere Herausforderungen. Auf der Grundlage des Selbstbestimmungsgesetzes (SLGB) wird Menschen mit Behinderung die Möglichkeit eröffnet, erforderliche Unterstützungsleistungen frei zu wählen.¹ Für Organisationen des Behindertenwesens geht damit eine Neuausrichtung ihres Leistungsangebots und eine klare Definition ihrer Leistungsprofile einher, um ihre Marktposition erhalten zu können. Gleichzeitig zeichnet sich ein Paradigmenwechsel in der Institutionslandschaft ab: Mit fortschreitendem Wandel hin zur inklusiven Gesellschaft sind separierende und zentralisierte Modelle von Werkstätten und Wohnheimen für Menschen mit Behinderung nicht mehr zeitgemäss. Vielmehr sind dezentrale Lösungen gefragt, welche an De- bzw. Re-Institutionalisierungsprozesse gebunden sind und die Institutionslandschaft in den kommenden Jahren verändern wird (Brachmann, 2011, S. 29–32).

Einhergehend mit der Neugestaltung des Finanzausgleichs (NFA), obliegt seit 2008 die Mittelvergabe für Organisationen des Behindertenwesens in der Schweiz nicht mehr dem Bund sondern den Kantonen (Eidgenössisches Finanzdepartement & Konferenz der Kantonsregierungen, 2007).² Zur Vergleichbarkeit und Messbarkeit von Arbeitsleistungen wurde 2010 das leistungsorientierte Finanzierungsmodell des individuellen Betreuungsbedarfs (IBB) eingeführt (Konferenz der Sozialdirektorinnen und -direktoren der ostschweizer Kantone und Zürich, 2019, S. 3). Die Folge: die sukzessive Regulierung personeller Ressourcen in Institutionen für Menschen mit Behinderung. So steigt der Anspruch an Fachkräfte, ihre Arbeitszeit effizient zu gestalten und den vielschichtigen Ansprüchen kompetent sowie flexibel zu begegnen wengleich die Rationalisierbarkeit der Dienstleistungsarbeit «am Menschen» begrenzt ist (Buestrich & Wohlfahrt, 2008, S. 12). Betriebswirtschaftliches Denken wird noch stärker in den Vordergrund rücken und auf die Arbeitsbelastung als auch Arbeitsweise der Akteurinnen und Akteure einwirken.

¹ Nähere Informationen zur Einführung der Subjektfinanzierung bietet der Regierungsratsbeschluss Nr. 336/2021 vom 31.03.2021 zum Neuerlass des Gesetzes über den selbstbestimmten Leistungsbezug durch Menschen mit Behinderung, Selbstbestimmungsgesetz (SLGB), sowie der Bericht zur Einführung der Subjektfinanzierung im Kanton Zürich der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (Liesen & Wyder, 2020).

² Nähere Informationen zum NFA unter <http://www.nfa.ch>.

1.2 Problemstellung

Mit der Konzentration der Organisationen auf die Bewerksstellung ihres Leistungsauftrags werden Entwicklungen auf Personalebene scheinbar vernachlässigt. Mithin zeichnet sich dort eine wachsende Instabilisierung ab. So sind beispielsweise zunehmend Überlastungserscheinungen und Absenzen zu beobachten (Schwangler, Wahl, Neupferdt & Rathmann, 2020, S. 363). Neben der gesundheitlichen und vermehrt auch psychischen Belastung einzelner Fachkräfte stellt die personelle Abdeckung zur Sicherstellung des Betreuungsauftrags für das verbleibende Personal eine grosse, auf Dauer belastende Herausforderung dar (Hasseler, 2016, S. 299–300). Aufgrund des meist knapp kalkulierten Personalschlüssels stehen kaum mehr Ressourcen zur Verfügung, um die hierdurch bedingte Lücke zu schliessen. Vielmehr werden Mehrbelastung und zusätzliche Einsatzbereitschaft des bestehenden Personals gefordert. Hierin liegt einer der massgeblichen Unterschiede zu anderen Dienstleistungsbereichen: Die Pflege und Grundversorgung von Menschen können nicht aufgeschoben werden. Aus diesen Entwicklungen heraus wächst Unmut bei den Akteurinnen und Akteuren, welche ihren Kernaufgaben nicht mehr in dem Mass gerecht werden, wie es für sie sinnstiftend wäre und ihrem ethisch-moralischen Berufsverständnis entspräche. Abwanderung aus den Sozialberufen ist die Folge (Aeschlimann, Dauner Gardiol, Trede, Neumann & Kriesi, 2018, S. 27). Denn von der Ressourcenknappheit ist die Betreuungsqualität stark betroffen, was sich in der Lebensqualität der Adressatinnen und Adressaten widerspiegelt. Die Mehrleistung der Akteurinnen und Akteure scheint einkalkuliert, während dem Personalmanagement in sozialen, stark zweck- und dienstleistungsorientierten Einrichtungen nur wenig Aufmerksamkeit gezollt wird (Merchel, 2015, S. 210–211).

Entsprechend schwach ist die strategische Ausrichtung hinsichtlich einer Stabilisierung der Personalsituation, obwohl gerade solche Bestrebungen von grosser Bedeutung wären, denn die Situation wird in den kommenden Jahren an Komplexität gewinnen. Ein Grund dafür liegt in der demographischen Alterung der Gesellschaft: Während geburtenstarke Jahrgänge in den bis ins Jahr 2030 weitestgehend aus dem Berufsleben ausscheiden werden, tritt eine Generation junger Menschen in die Arbeitswelt ein, welche nicht nur geburtenschwächeren Jahrgängen angehört, sondern Arbeitgebende auch durch veränderte Wertorientierungen, Lebens- und Arbeitseinstellungen herausfordern wird: die Generation Z. Zu ihr zählen Jugendliche und junge Erwachsene, welche etwa zwischen 1995 und 2010 geboren wurden (Maas, R., 2019, S. 11). Studien der Jugend-, Zukunfts- und Generationenforschung belegen die rückläufige Bedeutung des Berufslebens bei Jugendlichen wie auch jungen Arbeitnehmerinnen und -nehmern. Sie streben weniger als ältere Generationen nach Selbstverwirklichung und verantwortungsvollen Aufgaben im Beruf, sondern richten ihre Energie stärker auf ein erfülltes Privatleben (Institut für Demoskopie Allensbach, 2019, S. 14; Maas, H. & Maas, 2020, S. 14–15; Scholz, 2015, S. 44–45). Charakteristisch für sie seien zudem ihre geringere Belastbarkeit und eine stärker interessenabhängige Leistungsbereitschaft sowie ihr kürzeres Durchhaltevermögen (Gehm, 2019, S. 14). In Summe ist daher mit einer schwächeren Bindung und geringen Loyalität junger Arbeitnehmender zu rechnen, während sich zugleich die Nachfrage nach ihrer Arbeitskraft durch die demographische Entwicklung weiter erhöhen, ihnen breitere Wahlmöglichkeiten einräumen und ihnen geringere Kompromissbereitschaft

abverlangen wird. So ist damit zu rechnen, dass der Einfluss des Faktors ‹Personal› künftig stärker auf die Existenz und Resilienz von Institutionen des stationären Behindertenwesens wirken wird, erleiden die damit verbundenen Arbeitsbedingungen doch bereits heute einen Attraktivitätsverlust. Aus dieser Anschauung heraus wäre es umgehend geboten, dass Organisationen diesen Trend nicht nur wahr- sondern ernstnehmen, sich in eine strategische Auseinandersetzung mit der künftigen Arbeitsmarktlage begeben und die an sie gerichteten Anforderungen seitens der Angestellten erwägen. Entsprechende Bestrebungen sind allerdings in der Praxis derzeit kaum erkennbar.

1.3 Fragestellung und Zielsetzung

Aufgrund der Komplexität des Themenfeldes stellt diese Arbeit zunächst darauf ab, die Zusammenhänge zwischen Wertewandel, demographischen Entwicklungen und gesellschaftspolitischen wie auch wirtschaftlichen Rahmungen darzustellen. Ziel diesbezüglich ist, Wechselwirkungen wie auch kumulativ wirkende Faktoren zu erfassen und daraus ein Verständnis davon zu entwickeln, wie sich Organisationen der Sozialen Arbeit, konkret solche der stationären Behindertenhilfe, in diesem Spannungsfeld resilient bewegen können. Entsprechend weist diese Arbeit einen stark deskriptiven und explorativen Charakter auf, was sich auch im empirischen Teil der Arbeit spiegelt.

Neben der theoretischen Erschliessung verfolgt die hierbei eingesetzte Empirie das Ziel, die Wertorientierungen, Einstellungen und Erwartungshaltungen künftiger Fachpersonen der Sozialen Arbeit zu erheben. Das Wissen um die Ausmasse des Wandels im Kontext Sozialer Arbeit dient als Grundlage, um gezielte Handlungsimpulse für eine zeitgemässe Organisationsentwicklung setzen zu können. Eine Befragung von Fach- und Führungspersonen in Organisationen des stationären Behindertenwesens soll deshalb das gegenwärtige Erleben des Wandels in der Praxis wie auch die strategischen Ausrichtungen abbilden und mögliche Lösungsansätze aufzunehmen. So wird im Rahmen dieser Arbeit ein weites Feld aufgespannt, um sodann aus einem multiperspektivischen Verständnis heraus einer konkreten Problemstellung zu begegnen und sich dieser mit mehreren Fragestellungen zu widmen. Die Hauptforschungsfrage lautet:

Welche Entwicklungen sollten Organisationen des stationären Behindertenwesens anstreben, um für künftige Arbeitnehmende als attraktive Arbeitgebende zu gelten und um als soziale Organisationen längerfristig auf dem Markt zu bestehen?

Hierzu werden folgende Unterfragen aufgeworfen:

- Mit welchen Wertorientierungen und Erwartungshaltungen begegnen künftige Fachpersonen der Sozialen Arbeit der Arbeitswelt?
- Welche Massnahmen können Institutionen des stationären Behindertenwesens im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung sowie unter Berücksichtigung limitierter Mittel ergreifen, um eine stabile Personalbindung bei jüngeren Arbeitnehmenden zu erzielen, sie in ihren Ressourcen und ihrer Handlungsfähigkeit zu stärken und sie zu entwickeln?
- Mit welchen Massnahmen kann es gelingen, Funktionalität, Stabilität, Leistungsqualität und Erfolg der Organisationen nachhaltig zu sichern?

1.4 Methodik

Diese Arbeit ist deskriptiv-explorativ orientiert. Die theoretische Vertiefung zu Beginn mündet in eine empirische Untersuchung, welche im Mixed-Methods-Design angelegt ist. 502 künftige Fachpersonen, d. h. Auszubildende der Grundausbildung ‹Fachperson Betreuung› sowie Studierenden der Sozialpädagogik und Sozialen Arbeit an deutschschweizerischen Berufsfachschulen, höheren Fachschulen und Fachhochschulen geben im Rahmen einer quantitativen Befragung Auskunft über ihre Wertorientierungen, ihre Einstellungen und Erwartungshaltungen gegenüber künftigen Arbeitgebenden sowie ihrem Belastungserleben. Durch die Gegenüberstellung der Aussagen verschiedener Altersgruppen kann der Wertewandel im Handlungsfeld Sozialer Arbeit skizziert werden und Auswirkungen für das Handlungsfeld des stationären Behindertenwesens abgeleitet werden. Den Fokus auf die Generation Z gerichtet, wird die Frage verfolgt, inwiefern sie sich von älteren Generationen in ihren Wertorientierungen, Arbeitsmotiven und in ihrem Belastungsempfinden unterscheidet. Ergänzend werden sieben Fach- und Führungspersonen in vier Organisationen interviewt und nach ihren Wahrnehmungen aus Perspektive der Arbeitgebenden befragt. Mittels semi-strukturierter, leitfadengestützter Interviews werden der Generationen- und Wertewandel sowie die damit in Verbindung stehenden betrieblichen Herausforderungen erkundet. Ferner interessieren strategische Überlegungen und gezielte Handlungspläne der Organisationen, auf deren Grundlage anschliessend Handlungsimpulse entwickelt werden. Die Auswertung der Interviews erfolgt anhand der strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018).

1.5 Aufbau der Arbeit

Im ersten Teil der Arbeit werden theoretische und konzeptionelle Zugänge erschlossen. Als Grundlage dessen dient die Strukturationstheorie (siehe Kapitel 2). Dieses Theoriekonstrukt folgt dem Anspruch einer Entzerrung komplexer, eng verwobener Wechselwirkungen von Struktur, Interaktion und Zeitgebundenheit. Hierdurch soll es erleichtert werden, die Themenkomplexe der nachfolgenden Kapitel sukzessive einzuordnen, zueinander in Beziehung zu setzen und systemisch zu betrachten. Kapitel 3 beschäftigt sich mit dem Kernthema dieser Arbeit: den Wertorientierungen und dem Wertewandel. In diesem Zusammenhang werden

unterschiedliche Konzepte und Forschungslinien betrachtet, welche später als Grundlage für die Empirie dienen. Darauf aufbauend befasst sich Kapitel 4 mit dem Konzept der Generationen und zeigt anhand forschungsbasierter Typisierungen Unterschiede zwischen den aktuell im Berufsleben stehenden Generationen auf. Im Fokus stehen junge Generationen als Beschleuniger des Wertewandels, vorrangig in Bezug auf ihren Arbeitskontext. Ebenso werden bedeutende Einflüsse der soziodemographischen Entwicklung auf die Arbeitswelt betrachtet.

Der zweite Teil befasst sich mit dem Berufsleben. Hierzu werden in Kapitel 5 der Arbeitsbegriff wie auch die heutige Bedeutung von ‹Arbeit› betrachtet und ihre historischen Wurzeln in Form einer genealogischen Betrachtung als Vertiefung zur Verfügung gestellt (siehe Anhang A). Kapitel 6 widmet sich der soziologischen Betrachtung von Organisationen. Dabei wird die Dynamik formaler wie auch informaler Wirkmechanismen skizziert und gezielt die Rolle der Organisationsmitglieder betrachtet. Kapitel 7 wendet sich der Sozialen Arbeit zu und erörtert auf der Grundlage der vorangehenden Kapitel das Spannungsfeld zwischen Ökonomisierung und sozialer Wertorientierung, in welchem sich die Akteurinnen und Akteure der Sozialen Arbeit bewegen. Im Fokus steht ferner, welcher Wandel sich abzeichnet und wie sich dieser konkret im Handlungsfeld des stationären Behindertenwesens zeigt. Als Synthese fasst Kapitel 8 die wesentlichen Erkenntnisse zusammen, auf die sich der empirische Abschnitt im dritten Teil der Arbeit stützen soll.

Die Kapitel 9 und 10 spannen den Forschungsrahmen auf, beschreiben das Forschungsdesign und die Methodik. Die Ergebnisse zur quantitativen Erhebung werden in Kapitel 11 operationalisiert und dargestellt. Kapitel 12 umfasst die Auswertung der quantitativen Teilstudie. präsentiert. Konklusion und Diskussion beider Forschungen erfolgen in Kapitel 13.

Der vierte Teil bildet den Abschluss der Arbeit: In Kapitel 14 werden auf den theoretischen und empirischen Erkenntnissen beruhende Handlungsimpulse und -empfehlungen für das Handlungsfeld des stationären Behindertenwesens ausgesprochen. Zudem werden die Entwicklungen des Handlungsfeldes kritisch betrachtet. Kapitel 15 zieht ein Resümee der gegenständlichen Master-Thesis. Es endet mit einem Ausblick und weiterführenden Gedanken.

Teil I.

Theoretische und konzeptionelle Zugänge

Der erste Teil dieser Arbeit dient einem allgemeinen theoriegestützten Basisverständnis, welches die Verständlichkeit und Zuordnung komplexer, verschränkter Dynamiken erleichtern soll. Anhand der Strukturationstheorie wird, eng verknüpft mit der systemisch-konstruktivistischen Denkschule, die erforderliche Grundlage geschaffen, auf welcher die Entwicklung von Wertverständnissen und Handlungsrationaltäten aufgebaut bzw. in ihrer Zeit- und Strukturgebundenheit betrachtet werden sollen. Dieser weitgefasste Rahmen ermöglicht es, ein komplexes Themenfeld anzugehen und dessen Dialektik abzubilden, ohne auf das Entwickeln neuer Perspektiven bezüglich des später enger gefassten Kontextes im Handlungsfeld des stationären Behindertenwesens zu verzichten.

2 Grundzüge der Strukturationstheorie nach Giddens

Die Strukturationstheorie formt die theoretische Leitlinie dieser Arbeit. Sie bietet hinreichend Abstraktion, um die Komplexität des eingangs skizzierten Themenkomplexes in seiner Vielschichtigkeit, Dynamik und Rekursivität abzubilden. Eine Konkretisierung in späteren Kapiteln soll diesem theoretischen Konstrukt zu mehr Plastizität verhelfen. Einführend wird die Strukturationstheorie lediglich in ihren Grundzügen skizziert; es wird ein Gedankenraum eröffnet, in dem weitere inhaltliche Überlegungen und Zusammenhänge reifen können.

Anthony Giddens gilt als Begründer der Strukturationstheorie. Er zählt zu den bedeutendsten Soziologen der Gegenwart (Schroer, 2017, S. 371). Verstanden als «Sozialtheorie» (Giddens, 1997, S. 34–35), spricht er damit nicht nur die Soziologie an, sondern die Sozialwissenschaften im Allgemeinen. Er verknüpft traditionell-objektivistische Wissenschaftsverständnisse von Gesellschaft mit hermeneutischen Perspektiven – verknüpft mit dem Ziel, soziale Prozesse und gesellschaftliche Phänomene interdisziplinär wie auch multiperspektivisch analysieren, darstellen und erklären zu können (Giddens, 1997, S. 30; Schroer, 2017, S. 376–377; Schwarz, P., Purtschert, Giroud & Schauer, 2005, S. 61).

2.1 Verortung der Strukturationstheorie zwischen Objektivismus und Hermeneutik

Mit der Strukturationstheorie begegnet Giddens (1997) der scheinbaren Unvereinbarkeit von strukturfunktionalistischen und hermeneutischen Wissenschaftsverständnissen, also der Idee einer Fusion objektivistisch-rationaler und subjektiv-interpretativen Denkrichtungen. Während strukturfunktionalistische Anschauungen Handlungsorientierungen als Funktion der Strukturerfüllung betrachten, stützt sich das hermeneutische, handlungsdeutende Wissenschaftsverständnis auf die Annahme, Strukturen sozialer Systeme würden durch Interaktionen und Handlungsweisen ihrer Akteurinnen und Akteure geformt – implizierend, dass sie auf deren Wertvorstellungen und Sinnüberzeugungen beruhen (Giddens, 1997, S. 51–52). Diese konträren Denkrichtungen verbindet Giddens, indem er beide Wirkrichtungen in wechselseitiger Abhängigkeit als rekursive Prozesse betrachtet und sich so gleichermaßen von objektivistischen wie absoluten Positionen traditioneller Naturwissenschaften distanziert (Giddens im Interview mit Kießling, 1988, S. 288). Hierin stimmt er mit Luhmann überein, der zum Problem objektivistischer Denkschulen schreibt: «Theorien pflegen sich als fertig zu präsentieren – bescheiden im Anspruch und hypothetisch im Charakter, aber doch als Objekte, die stehen, als Aussagen, die gemacht sind, diskutiert werden können und sich während der Diskussion nicht unversehens verändern» (Luhmann, 2018a, S. 335). Generell bewegt sich Giddens nahe an der systemtheoretisch-konstruktivistischen Auffassung Luhmanns und rückt die operationale Geschlossenheit, die rekursive Reproduktion sowie die Transformation von Handlungen und Strukturen ins Zentrum seiner Theorie: Er begreift Systemgestaltung als

komplexen interaktiven Prozess, der nicht durch linear-kausale Zusammenhänge steuerbar und erklärbar ist (De Zeeuw, 2016, 61-62). Giddens betont in seinem Theorieverständnis, dass Strukturen durch zeitgebundene soziale Prozesse, d. h. durch Interaktionen und Handlungsmotive der Akteurinnen und Akteure, geschaffen werden (Miebach, 2014, S. 285). Dies deckt sich mit der Anschauung von Berger und Luckmann (1991), welche die Gesellschaftsordnung als «eine ständige menschliche Produktion» definieren, die sich unabhängig von der biologischen oder natürlichen Ordnung entwickle und allein auf menschlichem Handeln beruhe (S. 55), d. h. durch den Menschen selbst konstruiert wird.

2.2 Handelnde als Gestalterinnen und Gestalter sozialer Praktiken

Den Kern der Strukturationstheorie bildet die Rekursivität – die zirkuläre Rückbezüglichkeit, welche durch die Handlungen und Interaktionen der Akteurinnen und Akteure im System geschaffen wird. Dabei sind es soziale Praktiken, die in Form sich wiederholender iterativer Handlungsmuster Strukturen formen und das System stabilisieren. «Soziale Systeme existieren einzig in der und durch die Kontinuität sozialer Praktiken, die in der Zeit dahinschwenden» (Giddens, 1997, S. 137).

2.2.1 Intendiertes und nichtintendiertes Handeln

Handeln bildet nicht nur das Verhalten des Individuums ab, sondern wirkt zugleich auch auf andere Akteurinnen und Akteure des sozialen Systems. Damit beeinflusst und belebt es die Strukturen, welche die Gestaltungsräume des sozialen Zusammenlebens rahmen (Giddens, 1997, S. 54–55). In diesem Zusammenhang misst Giddens (1997) der bewussten, d. h. der intendierten und reflexiven, Handlungssteuerung grosse Beachtung bei. Anders als Luhmann³ betrachtet er den Menschen als bewusst handelndes Subjekt (S. 101, 336) und soziales Wesen, welches durch bewusste Verhaltensweisen seine aktuelle Lebenswelt zielgerichtet modelliert und kontrolliert (S. 54). Handeln wird als rationales Agieren verstanden, das reflexiv und entsprechend begründbar auf die Beeinflussung des Systems abzielt. Dabei folgt das Handeln sozialen Regeln, die bewusst, sowie Routinen, die unbewusst befolgt werden (Giddens, 1997, S. 55–57, 61). Eingebunden in Interaktionen und beeinflusst durch die persönliche Wirklichkeitskonstruktion sowie unerkannte Faktoren und Irritationen aus der Umwelt, sind Handlungen nicht vollumfänglich steuerbar, d. h. ihre Wirkung ist begleitet von

³ Im Verständnis Luhmanns (2017) ist der Mensch nicht als ganzheitliches Wesen zu betrachten sondern in seinen Teilen in psychische, soziale und biologische Systeme, eingebunden. Diese Betrachtung beruht auf dem Grundgedanken, dass diese unterschiedlichen Systeme an spezifische Kommunikationssysteme gebunden und in sich geschlossen sind. Folglich können sie nicht untereinander kommunizieren. Luhmann zufolge kann Bewusstsein nicht in Sprache codiert werden, ebenso wenig wie soziale Prozesse gezielt in Bewusstsein oder biologische Prozesse umgewandelt werden können. Es besteht höchstens die Möglichkeit andere Systeme zu irritieren, jedoch nicht, diese gezielt zu beeinflussen (S. 90, 105). Systeme werden im Verständnis von Luhmann als auch Giddens durch das soziale Handeln der Akteurinnen und Akteure geformt und definiert, wobei sich Giddens stärker auf die bewusste Handlungssteuerung bezieht und weniger stark auf die strikte Trennung von sozialen Systemen und Bewusstseinsystemen beharrt (Miebach, 2014, S. 385).

nichtintendierten unkontrollierbaren Nebeneffekten, sogenannten unbeabsichtigten Handlungsfolgen (Giddens, 1997, S. 335–336). Diese Nebenprodukte führen zu regulierenden Folgehandlungen (siehe Abbildung 1). «Handeln ist, mit anderen Worten, nichts weiter als das ständige Eingreifen der Menschen in die natürliche und soziale Ereigniswelt» (Giddens im Interview mit Kießling, 1988, S. 289). Reflexives Handeln ist von Wissen, Handlungsvermögen, Motiven und Sinnüberzeugungen geleitet. Es wird gezielt eingesetzt, um die Lebenswelt zu gestalten. Die Auswirkungen dessen sind, eingebunden in die systemische Komplexität und Rekursivität, nicht überschaubar (Schwarz, S., 2008, S. 63).

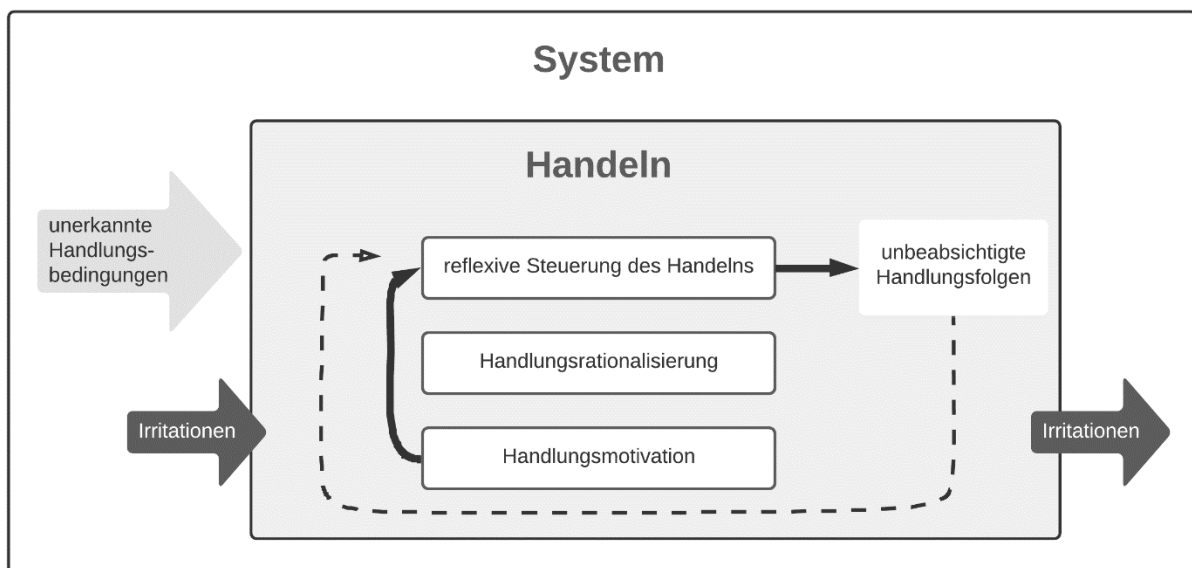


Abbildung 1. Systemgebundenes Handlungsmodell

Quelle: Eigene Darstellung. (Giddens, 1997, S. 56)

2.2.2 Die Machtgebundenheit des Handelns

Intendiertes wie auch nichtintendiertes Handeln beeinflussen das gesellschaftliche Zusammenleben und das kollektive Verständnis von Verhaltenserwartungen, d. h. von Regeln, welche wiederum Einfluss darauf ausüben, welches Verhalten und welche Handlung gezeigt und als angemessen konnotiert wird. So besteht eine wechselseitige Einflussnahme der Handelnden auf die normativen Regelwerke des gesellschaftlichen Zusammenlebens und umgekehrt. Das strukturelle Regelwerk ist dabei nicht als objektiv zu betrachten, sondern wird seitens der Akteurinnen und Akteure über die Form ihrer Handlungsweise interpretiert und geformt (Giddens, 1997, S. 81). Die Intention des Handelns fusst diesem Modell folgend nicht auf freien Entscheidungen des Individuums, sondern unterliegt den kollektiven institutionalisierten gesellschaftlichen Erwartungshaltungen, auf deren Basis das eigene Verhalten reflektiert sowie auf Sinnhaftigkeit überprüft und interpretiert wird. Gleichzeitig ist die Handlungsmotivation aller Einzelnen persönlichkeitsgebunden und basiert auf dem jeweils

eigenen (Erfahrungs-)Wissen,⁴ der eigenen Selbstwirksamkeit und dem eigenen *Können* (Giddens, 1997, S. 56). Wissen und Können werden als Ressourcen der Handlungsfähigkeit betrachtet; sie deuten auf die Handlungsmacht von Akteurinnen und Akteuren hin. «Handeln hängt von der Fähigkeit des Individuums ab, ‹einen Unterschied herzustellen› zu einem vorher existierenden Zustand oder Ereignisablauf, d. h. irgendeine Form von Macht auszuüben» (Giddens, 1997, S. 66). Giddens sieht diese Macht in der Wahlmöglichkeit und der Fähigkeit der Akteurinnen und Akteure, sich bewusst für oder gegen ein Handeln entscheiden zu können. Sie entscheiden sich für eine bestimmte Art und Weise, mit welcher Vehemenz und Überzeugungskraft sie auf Strukturen und andere Akteurinnen bzw. Akteure einwirken (Giddens, 1997, S. 66–67). Laut Foucault (2005) beruht die Dynamik in sozialen Systemen auf den darin herrschenden Machtbeziehungen zwischen den handelnden Akteurinnen und Akteure, welche sich stetig zueinander Positionieren. «Eine Gesellschaft ohne ‹Machtbeziehungen› wäre nur eine Abstraktion» (S. 258).

2.3 Strukturen als kollektive Regeln und Ressourcen

Strukturen gelten als handlungsleitende Rahmungen. Sie bieten Sicherheit und Orientierung für das gesellschaftliche Zusammenleben und für gelingende, an den bereits beschriebenen kollektiven Verhaltenserwartungen orientierte Interaktionen (Hartmann, 2016, S. 42). Giddens (1997, S. 45) betrachtet Strukturen nicht als starre Konstrukte, sondern vielmehr als Strukturmomente im Sinne raum- und zeitgebundener Regeln, die durch das reflexive Handeln der Akteurinnen und Akteure innerhalb eines sozialen Systems, d. h. innerhalb gesellschaftlicher Prozesse, stetig reproduziert und normiert werden. Giddens formuliert dies im Interview mit Kießling (1988) wie folgt:

Strukturen selbst existieren gar nicht als eigenständige Phänomene räumlicher und zeitlicher Natur, sondern immer nur in der Form von Handlungen oder Praktiken menschlicher Individuen. Struktur wird immer nur wirklich in den konkreten Vollzügen der handlungspraktischen Strukturierung sozialer Systeme, weshalb ich auch meinen Ansatz «Theorie der Strukturierung» genannt habe. (S. 290)

Aus dieser Perspektive sind das Handeln der Akteurinnen bzw. Akteure sowie deren Konstruktion von Wirklichkeit und ihr Menschenbild prägend für die Ausgestaltung der Strukturen ihrer Zeit.

⁴ Unter ‹Wissen› versteht Giddens in diesem Zusammenhang nicht das theoretische Wissen, sondern vielmehr ein soziales Wissen um geltende Regeln und Verhaltenserwartungen. Soziales Wissen ist in soziale Systeme implementiert und wird unbewusst und routiniert in Handlungsweisen als Alltagswissen berücksichtigt (Giddens im Interview mit Kießling, 1988, S. 291).

2.3.1 Regeln und Ressourcen

Giddens (1997, S. 45) unterscheidet im Strukturbegriff zwischen «Regeln» und «Ressourcen». Strukturen sind orientierungsschaffende Rahmungen, welche Handlungsspielräume einerseits entsprechend gesellschaftlicher Vorstellungen regulieren und begrenzen bzw. andererseits durch Ressourcen ermöglichen (Giddens, 1997, S. 81; Miebach, 2014, S. 376). Ressourcen gelten dabei als Medien zur Machtausübung (Giddens, 1997, S. 67), wobei diese Macht durch die Beeinflussung anderer Akteurinnen und Akteure (autoritative Ressource) oder durch das Verfügen über materielle Mittel (allokative Ressourcen) in Erscheinung tritt (Giddens, 1997, S. 45). Regeln konstituieren sich laut Giddens (1997, S. 70) einerseits aus Sinnstrukturen, die auf kulturellen Einflüssen und Traditionen beruhen. Andererseits bilden Regeln die Legitimation, unerwünschtes soziales Verhalten – d. h. Regelverstöße – zu sanktionieren. Entsprechend gelten Gesetze ebenso wie Wertorientierungen als Strukturen, die Verhaltensweisen prägen und durch Interaktionen wie auch kollektive Handlungserwartungen erzeugt werden. Giddens definiert Strukturen als «Mengen von Transformationsbeziehungen, organisiert als Momente sozialer Systeme» (Giddens, 1997, S. 77). Er weist dabei auf die rekursive Handlungsgebundenheit hin:

Soziale Strukturen sind Regeln, nach denen Akteure in der Produktion ihres sozialen Lebens handeln und Ressourcen, auf die sie sich dabei beziehen. Und dies setzt eben seitens der Akteure [*sic*] ein detailliertes Regelwissen voraus, das den Inhalt ihrer alltagspraktischen «Bewusstheit» ausmacht. (Giddens im Interview mit Kießling, 1988, S. 291)

2.3.2 Routine und Institutionalisierung

Als besondere Form der Struktur gilt die «Institution». Durch ihre kollektive Anerkennung dienen Regeln der Routinisierung und Institutionalisierung von Prozessabläufen, welche durch stetige Reproduktion gefestigt bzw. normiert werden und dabei einer Sinnhaftigkeit folgen, die Identifikation stiftet (Giddens, 1997, S. 81). «Alles menschliche Tun ist dem Gesetz der Gewöhnung unterworfen. Jede Handlung, die man häufig wiederholt, verfestigt sich zu einem Modell, welches unter Einsparung von Kraft reproduziert werden kann und dabei vom Handelnden als Modell aufgefasst wird» (Berger, P. L. & Luckmann, 1991, S. 56). Institutionalisierte Praktiken ermöglichen automatisierte Prozesse im Alltagsleben (Giddens, 1997, S. 336). Diese durch routinisierte Handlungsweisen entstandenen Normierungen ermöglichen schnelles Agieren, da nicht jede Handlung bewusst koordiniert werden muss. Dies schafft Verlässlichkeit und in der Folge Sicherheit wie auch Vertrauen in die Struktur bzw. deren Beständigkeit, was wiederum zu systemerhaltenden, repetitiven Handlungen anregt. Psychologisch betrachtet wirken Routinen dem Unsicherheits- und Angsterleben entgegen (Giddens, 1997, S. 336). Routinehandlungen werden nicht hinterfragt – sie sind «durchtränkt [...] von einem Gefühl der Selbstverständlichkeit» (Giddens, 1995, S. 175) und wirken stabilisierend. «Wo Routine vorherrscht, verbindet die Rationalisierung des Handelns das basale Sicherheitssystem des Akteurs [*sic*] leicht mit den existierenden Konventionen, auf die man sich innerhalb einer Interaktion als gemeinsame Wissensbestände beziehen kann»

(Giddens, 1995, S. 176). Dabei festigen sich Routinen, welche auf traditionellen Wertemustern aufbauen und durch diese legitimiert wie auch mystifiziert werden, besonders stark. Sie weisen Tendenzen zur Ideologisierung auf und existieren häufig isoliert sowie resistent gegenüber modernen Weltanschauungen (Giddens, 1995, S. 177). Giddens (1997) definiert Institutionen als «dauerhafte Merkmale des gesellschaftlichen Lebens», die sich durch ihre Beständigkeit in Raum und Zeit auszeichnen. In ihrer «kontinuierlichen Existenz» sind Institutionen nicht von einzelnen Handlungen abhängig, was selbst dann ein Strukturbestehen ermöglicht, wenn Akteurinnen und Akteure das System verlassen (S. 76). Im Umkehrschluss lässt sich daraus folgern, dass zur Veränderung von institutionalisierten Prozessen ein höheres Mass an Machtausübung, Irritation und Veränderungsdruck erzeugt werden muss, um Innovationen zu implementieren und Routinen zu durchbrechen. Durch das Fehlen von Reflexivität besteht die Gefahr der Ideologisierung von Wertemustern und Strukturen, was ethisch-moralisch verwerfliche Handlungen legitimiert und verschleiert bzw. schleichend eine skurrile Wirklichkeit konstruiert, die nur existieren kann, solange Handlungsmuster und -wirkungen nicht hinterfragt werden. Dieser Aspekt ist für die später betrachtete organisationale Entwicklung relevant.

2.4 Dualität von Struktur im Kontext von Raum und Zeit

Der Strukturationstheorie zufolge verursachen gezeigte Handlungspraktiken selbst die Bedingungen, auf deren Grundlage strukturelle Regeln geschaffen und weitere Handlungen ermöglicht wie auch reproduziert werden. Das Handeln ist struktur- und regelgeleitet, an gesellschaftlichen Normen orientiert und beeinflusst diese gleichermaßen (Giddens, 1997, S. 77). Giddens bezeichnet diese enge Verwobenheit und Rückbezüglichkeit als «Dualität der Struktur»:

«Dualität der Struktur» gründet weder im sozialen Objekt - damit meine ich die Gesellschaft mitsamt ihren überindividuellen Strukturen und Institutionen - noch im intentional handelnden Subjekt. Mir geht es darum geltend zu machen, dass weder das handelnde Subjekt noch das soziale Objekt kategorialen Vorrang haben, dass vielmehr beide in rekursiven sozialen Handlungen oder Praktiken konstituiert und das heisst: produziert und reproduziert werden. (Giddens im Interview mit Kießling, 1988, S. 288–289)

Anders gesagt: Es geht nicht um das Verhalten, sondern um die innerhalb von Systemen herrschenden (Macht-)Verhältnisse.

Berger und Luckmann (1991, S. 65) betrachten Gesellschaft als menschliches Produkt, ebenso wie der Mensch das Produkt der Gesellschaft bilde. Laut Giddens (im Interview mit Kießling, 1988) sind Strukturen «chronisch» und untrennbar in das Handeln der Akteurinnen und Akteure eines sozialen Systems eingeflochten, was es unmöglich macht, beide Positionen unabhängig voneinander zu betrachten. Eine solche künstliche Trennung von Struktur und Handlung dient allein der analytischen Betrachtung unterschiedlicher Positionen zur Deutung von Wirklichkeit.

Giddens zufolge sind unbelebte – d.h. nicht im Handeln verankerte und an Bewusstseinsprozesse gebundene – Strukturen inexistent (S. 290).

Struktur ist den Individuen nicht «äusserlich»: in der Form von Erinnerungsspuren und als in sozialen Praktiken verwirklicht, ist sie in gewissem Sinne ihren Aktivitäten eher «inwendig» als ein ... ausserhalb dieser Aktivitäten existierendes Phänomen. Struktur darf nicht mit Zwang gleichgesetzt werden: sie [*sic*] schränkt Handeln nicht nur ein, sondern ermöglicht es auch. (Giddens, 1997, S. 77–78)

Ausgehend von der Betrachtung dynamischer Strukturmomente, welche in ihrer Historizität und unter Berücksichtigung internaler Motive sowie externaler Einflüsse die Handelnden zu sozialen Praktiken und Handlungsmustern anregen, distanziert sich Giddens von objektivistischen statischen Realitäten und stabilitätsverkörpernden Modellen, welche den Faktor Zeit vernachlässigen: «Man *kann nicht* von der Zeit abstrahieren, wenn man von «sozialer Stabilität» spricht, da «Stabilität» Kontinuität in der Zeit bedeutet. Eine stabile soziale Ordnung hängt nachgerade davon ab, dass sich Gegenwart und Vergangenheit gleichen» (Giddens, 1995, S. 152, Hervorh. im Original). Im Umkehrschluss bildet jeder Wandel ein Moment der Instabilität – oder positiv formuliert: ein Moment der Bewegung. Mit seiner dynamischen Orientierung eignet sich das Modell der Strukturation, wie in Abbildung 2 dargestellt, zur metaperspektivischen Betrachtung dynamischer gesellschaftlicher Entwicklungen wie auch zur Abbildung komplexer sozialer Zusammenhänge und deren Auswirkung auf die Funktionalität sozialer Systeme – in der Arbeitswelt etwa durch Organisationen verkörpert.

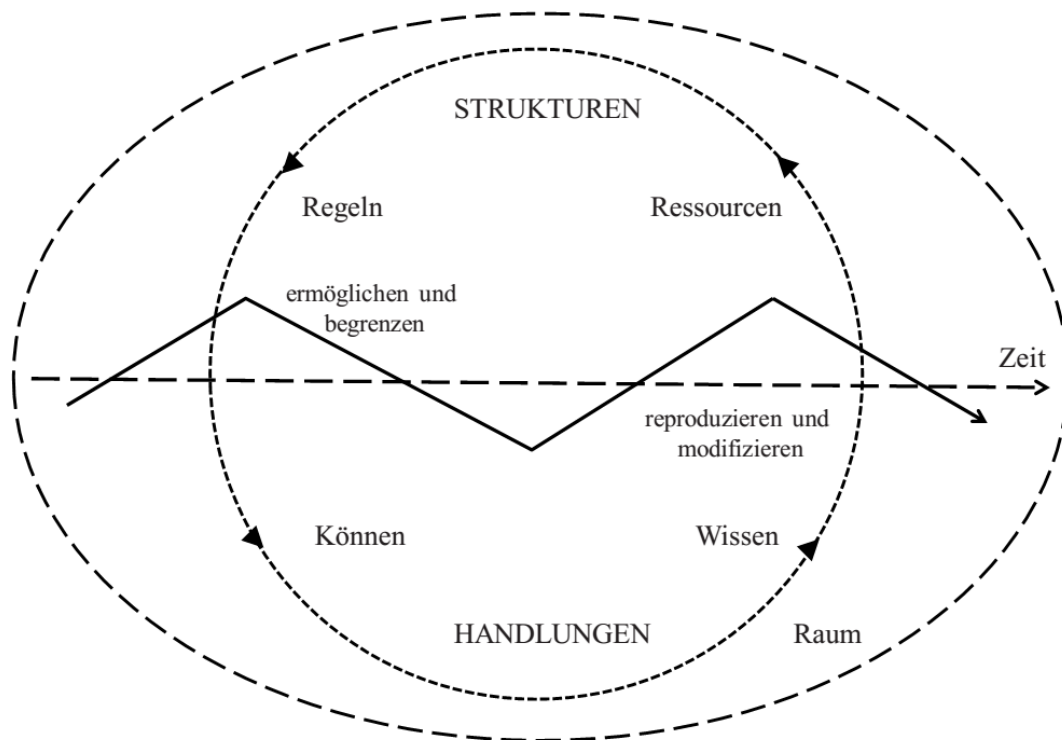


Abbildung 2. Prozess der Strukturierung
 Quelle: Zerfass 2009, S. 39 (zitiert nach Hartmann, 2016, S. 42)

Giddens betont wiederholt die enge Verwobenheit von Struktur und Handeln im Kontext von Raum und Zeit. Er verweist, wie beschrieben, auf die untrennbare Verbindung innerhalb der wie auch zwischen den Ebenen (siehe Abbildung 3).

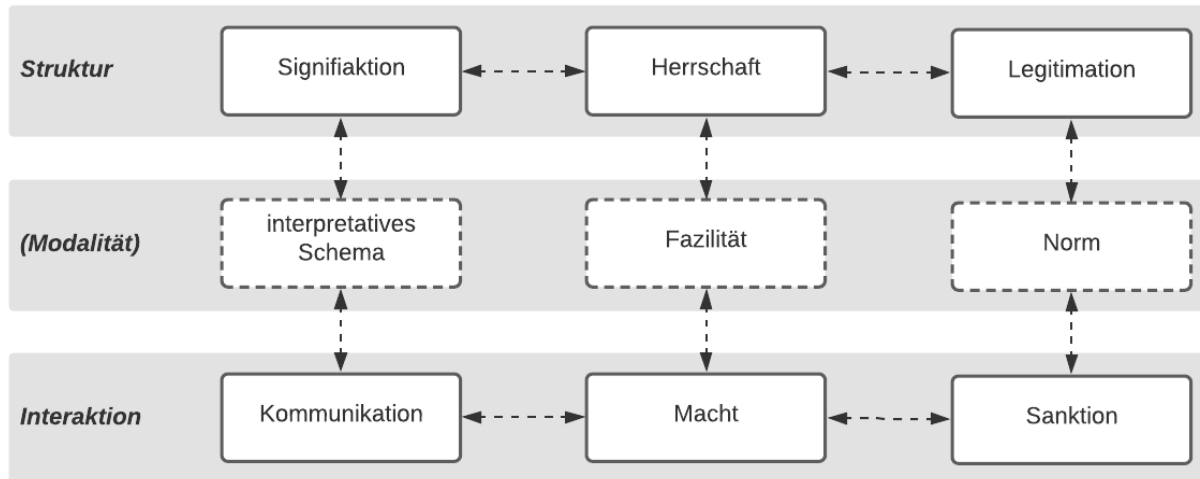


Abbildung 3. Dimensionen der Dualität von Struktur

Quelle: Giddens, 1997, S. 81

Soziale Interaktionen zwischen den Akteurinnen und Akteuren sind geprägt von Kommunikation, Machtbeziehungen und damit verbundenen Sanktionen oder Machtmitteln (Fazilitäten). Alle gezeigten Handlungsweisen resultieren und modellieren sich aus handlungsleitenden Strukturen und gesellschaftlich definierten Verhaltensregeln, die mit dem Bewusstsein über gesellschaftliche Herrschaft – etwa im Sinne gesetzlicher Rahmung – legitimiert sind. Die Ebene der Modalität bildet die Dualität der Struktur ab, indem die Akteurinnen und Akteure ihr Handeln an Strukturen orientieren, die sie, rekursiv betrachtet, durch ihr Handeln stärken und somit zur Institutionalisierung wie auch Normierung der Strukturmomente beitragen (Giddens, 1997, S. 81–83).

2.5 Erstes Takeaway

Jede Handlung ist eingebettet in eine – ihre – Zeit. Sie kann reflexiv durch Vergangenes motiviert sein bzw. auf Künftiges abzielen und dabei gleichzeitig Unbeabsichtigtes bewirken. Die Handlung selbst ist stets an die Gegenwart gebunden, in der sie in Erscheinung tritt, aber zugleich eingebettet in die Temporalität innerhalb eines Systems.

Strukturen sind handlungsgebunden und handlungsweisend zugleich, während Strukturmomente selbst nur aus dem interaktiven Handeln der Akteurinnen und Akteure entstehen bzw. durch deren sich wandelnde Intentionen auch wieder verblasen. Diese Verflechtung und die Zeitdynamik berücksichtigend, wird die Relevanz der Strukturationstheorie für die Betrachtung des sich kontinuierlich vollziehenden sozialen Wandels in einer Gesellschaft deutlich. Durch die Gebundenheit struktureller Veränderungen an soziale Praktiken der Akteurinnen und Akteure haben individuelle wie auch kollektive

Wertorientierungen und Realitätskonstruktionen hohes Gewicht bei der Ausformung systembezeichnender, strukturgebender Artefakte.

Das gleichzeitige Handeln mehrerer Akteurinnen und Akteure führt zur Undurchdringlichkeit und Intransparenz strukturativer Prozesse und resultiert durch vielschichtige und engverwobene Rückbezüglichkeit in einer erhöhten Komplexität zwischen Aktion, Interaktion und Struktur. Eine Systemanalyse ist entsprechend an Realitätskonstruktionen der Beobachtenden gebunden, ebenso wie sie lediglich eine Momentaufnahme einer sich bewegenden Welt darstellen. Als Folge daraus kann sie nicht in ein allgemeingültiges Realitätsverständnis übersetzt werden, doch lassen sich Hebel identifizieren, durch welche Veränderungen erwirkt werden können.

3 Werte. Wertebildung, Wertetypen und Wertewandel

Der Wertebegriff gleicht heute einem Kunstbegriff, der wenig differenziert und unspezifisch im alltäglichen Sprachgebrauch ideelle und soziale ebenso wie materielle oder Sachwerte bezeichnet und vermengt. Dabei unterscheiden sich individuelle Wertvorstellungen von kollektiven Werterwartungen. So fragil und intransparent der Wertebegriff ist, so wenig werden Werte – betrachtet als verinnerlichte moralische Realitäten – hinterfragt und im Rahmen der Sozialisierung über die Zeit hinweg kultiviert und weitervermittelt. Wertorientierungen prägen, bewusst als auch unbewusst impliziert, die Motivation, aus der heraus Akteurinnen und Akteure ihr Handeln zielorientiert und sinnhaft gestalten (Welzel, 2009, S. 109). Sie sind die treibende Kraft des Handelns und wirken entsprechend auf die Strukturierung sozialer Systeme.

Dieses Kapitel soll den Dschungel der Wertebegrifflichkeiten ordnen und für diese Arbeit relevante Aspekte herausarbeiten. Dabei wird der Fokus auf menschliche Wertorientierungen und soziale -vorstellungen gerichtet. Die Herleitung des Wertebegriffs über die Retrospektive ermöglicht es, Prozesse des sozialen Wandels zu begreifen und gegenwärtige Phänomene zu deuten.

3.1 Zum Verständnis des Wertebegriffs – Definitionen und Konzepte

Der Wertediskurs wird in unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen geführt. Während die Soziologie die Zuschreibung von Wertigkeiten als Machtverhältnisse und soziale Phänomene des Zusammenlebens beobachtet, widmet sich die Psychologie der Frage, wie Werte entstehen, welche Lebensjahre hierbei besonders prägend sind und welchen Einfluss Wertorientierungen auf das Handeln haben. Beide Perspektiven sind eng verschränkt und in gegenseitiger Ergänzung zu betrachten. Sie nehmen aufeinander Bezug und bauen aufeinander auf. Im Folgenden wird daher bewusst auf die explizite Trennung (entwicklungs-)psychologischer und soziologischer Perspektiven verzichtet.

3.1.1 Begriffsklärung

In der Soziologie werden Werte als «abstrakte Vorstellungen des Wünschenswerten» (Kluckhohn, 1951, zitiert nach Beckers, 2018, S. 507) verstanden. Psychologisch betrachtet, beeinflussen sie Menschen in der normativen wie ethisch-moralischen Ausrichtung ihres Handelns und in ihrer Bewertung von Ereignissen (Schein, E. H. & Schein, 2018, S. 17; Schwartz & Bilsky, 1987, S. 550). Werte folgen bewusst gewählten, erwünschten Überzeugungen, bilden jedoch nicht zwingend den tatsächlichen, sicht- und greifbaren

Sachverhalt ab, sondern folgen vielmehr einer Idealvorstellung.⁵ Rokeach (1973, S. 5) definiert Werte als «enduring belief that a specific mode of conduct or end state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end state of existence». Entsprechend dienen Wertorientierungen der Selektion von Handlungsoptionen, was intendiertes, willentliches Handeln ermöglicht.

Werte oder Wertvorstellungen entstehen durch kollektive soziale Zuschreibungsprozesse und dienen einer bestimmten Zielerreichung. Sie generieren Handlungs- und Verhaltenserwartungen, gerichtet an die Mitglieder eines Systems, und reichen über einen situativen Rahmen hinaus, d. h. ihnen wird eine übergeordnete, dauerhafte Bedeutung zugeschrieben (Schwartz & Bilsky, 1987, S. 551). Handlungs- und Verhaltenserwartungen werden mittels Regeln strukturiert und als Normen institutionalisiert (siehe Kapitel 2.3 und 2.3.2). Die Konstruktion und Benennung von Werten schafft Konsens über eine erwünschte Haltung sowie einen angestrebten Ertrag oder Erfolg, wobei gleichzeitig die Deutung der Wertkonstruktionen von subjektiven Bewusstseinsprozessen abhängt bzw. lediglich eine Annäherung an ähnliche Wertvorstellungen möglich ist. Das kollektive Verständnis dieser Werte dient der Komplexitätsreduktion, ermöglicht Orientierung im sozialen Gefüge und schafft ein gemeinsames Kulturverständnis (Schein, E. H. & Schein, 2018, S. 15–18). Schein und Schein (2018, S. 2) bezeichnen Werte als Inhalte von Kulturen, welche in Form von Handlungen und Verhaltensweisen auf die strukturelle Gestaltung sozialer Systeme wirken. Als Kultur⁶ wird dabei die «Ansammlung gemeinsamen Lernens» verstanden, welches sich in kollektiven Überzeugungen, Werten und Verhaltensregeln manifestiert, die unbewusst routinisiert in das gezeigte Verhalten und Handeln implementiert werden (Schein, E. H. & Schein, 2018, S. 8).

Mit dieser stark allgemein gefassten Begriffsdefinition wird deutlich, weshalb die Betrachtung der Wertorientierung künftiger Arbeitnehmender im Rahmen dieser Master-Thesis so zentral gewichtet wird. Individuelle wie auch kollektive Werteverständnisse gelten als handlungs- und strukturformend. Zur Bestimmung und Differenzierung von Wertdimensionen gelten die Wertemodelle von Salomon Schwartz und Wolfgang Bilsky sowie – bezugnehmend auf den Arbeitskontext – das Modell der Arbeitswerte nach Morris Rosenberg. Ferner gilt, darauf aufbauend, die Theorie der Berufswahlinteressen nach John L. Holland als wegweisend.

⁵ Diese Tatsache spiegelt eine wesentliche Limitation der Werteforschung. Zwar können Idealvorstellungen der jeweiligen Gesellschaft erhoben, jedoch kann nicht die tatsächliche Umsetzung angestrebter Handlungen proaktiv erkundet werden. Prognosen sind daher als Tendenzen zu betrachten, die aufgrund reaktiver Beobachtungen entstehen.

⁶ Der Kulturbegriff wird im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter vertieft, auch wenn er als prägendes Moment kollektiver Verhaltens- und Handlungsweisen gilt, welche Organisationsstrukturen und -entwicklungen formen. Die Auseinandersetzung mit dem Kulturbegriff selbst wäre zu umfassend und in sich zu komplex, als dass er hier gebührend Raum finden könnte. Die Fokussierung richtet sich daher auf Teilaspekte, konkret die Wertorientierung und – im Kontext der Strukturierung – deren Einfluss auf das Handeln sowie strukturelle Entwicklungen. Zur Vertiefung zum Thema Organisationskultur sei das Buch «Organisationskultur und Leadership» von Edgar H. Schein und Peter Schein (2018) empfohlen.

3.1.2 Theorie der universellen Wertetypen nach Schwartz und Bilsky

Aus der sozialpsychologischen Perspektive heraus entwickelten Schwartz und Bilsky die Theorie der universellen Wertetypen (Schwartz & Bilsky, 1987). Sie verstehen menschliche Werte als kognitive Konstrukte, welche aufgrund biologischer Bedürfnisse, interaktionaler Anforderungen und zwischenmenschlicher Beziehungen sowie gesellschaftlicher Forderungen zum Wohle der Gemeinschaft gebildet wie auch gewichtet werden und zu bestimmten Verhaltensweisen bzw. Handlungen motivieren (Schwartz & Bilsky, 1987, S. 550). Ausgehend von der Universalität dieser biologischen, sozial-interaktionalen und gesellschaftlichen Bedürfnislagen verfolgen Schwartz und Bilsky in ihrer Forschungsarbeit die Annahme, dass auch die abgeleiteten Wertdimensionen universellen Charakters sind, d. h. kulturunabhängig für alle Menschen in ihren systemischen Beziehungsgefügen geltend gemacht werden können und ein Wertekontinuum bilden (Schwartz, 2021, S. 2–3).

Aus dieser Betrachtung heraus unterscheiden Schwartz und Bilsky individuelle und kollektive Interessen, an denen sich Werte orientieren bzw. die zu Handlungen motivieren und Strukturen formen. Aufbauend auf dem Verständnis und der Arbeit Rokeachs⁷ (1973) ordnen Schwartz und Bilsky die Wertdimensionen entsprechend ihrer jeweiligen motivationalen Nähe zueinander kreisförmig an (siehe Abbildung 4). In ihrer Forschung zeigen sie auf, dass Handlungsmotive durch grundlegende Wertdimensionen geprägt sind und diese miteinander in Beziehung stehen. Anhand der kreisförmigen Darstellung des Wertekontinuums wird die Polarisierung einzelner Wertorientierungen sowie deren Nähe oder Unvereinbarkeit dargestellt, ebenso wie soziale und individuelle Motive abgebildet (zweitäusserster Kreis) und die einzelnen Wertorientierungen mit der Innovations- und Veränderungsbereitschaft (äusserster Kreis) in Beziehung gesetzt werden. In dieser Komplexität betrachtet, sind einzelne Wertdimensionen nicht streng getrennt, sondern als fließende Übergänge zu verstehen. Die aufgezeigte Nähe zueinander verweist mithin auf ähnliche Handlungsmotive und Wahrnehmungen, während diametral angeordnete Werte eher auf eine gegensätzliche Wahrnehmung und Verhaltensweise hindeuten (Schwartz, 2021, S. 2).

⁷ Rokeach (1973) zielt mit seiner Forschungs- und Theoriearbeit darauf ab, einen wertfreien Ansatz zu schaffen, der es ermöglicht menschliche Werte abzubilden, welche durch ihre präzise Kategorisierung die Gütekriterien wissenschaftliche Empirie erfüllen. Er entwickelt ein Wertesystem, welches es ermöglicht Wertunterschiede zuverlässig abzubilden und reproduzierbar zu machen (S. 3). Dabei unterscheidet er zwei Kategorien, welchen er je 18 Werte zuordnet. Er unterscheidet «Terminal Value» (existenzieller Wert [Übers. v. Verf.]) und «Instrumental Value» (Instrumenteller Wert [Übers. v. Verf.]). Existenzielle Werte bilden Wertorientierungen zur Lebensgestaltung ab (z.B. familiäre Sicherheit, ein aufregendes Leben oder soziale Anerkennung) während sich instrumentelle Werte auf Verhaltensweisen beziehen (z.B. Hilfsbereitschaft, Ehrlichkeit oder Verantwortungsbewusstsein) (Rokeach, 1973, S. 28). Rokeach formuliert fünf wesentliche Annahmen über die Natur menschlicher Werte. Zum einen geht er davon aus, dass (1.) die Gesamtheit der Werte, die eine Person besitzt, relativ gering ist und diese universell betrachtet (2.) für alle Menschen gelten, jedoch unterschiedlich stark ausgeprägt sind oder gewichtet werden. Werte sind (3.) in Wertsystemen organisiert, die (4.) auf kulturelle, gesellschaftliche oder persönliche Prägungen zurückzuführen sind. Die Konsequenz menschlicher Werte wird (5.) in alle Lebensbereiche getragen und durch Handlungen sichtbar (Rokeach, 1973, S. 3).

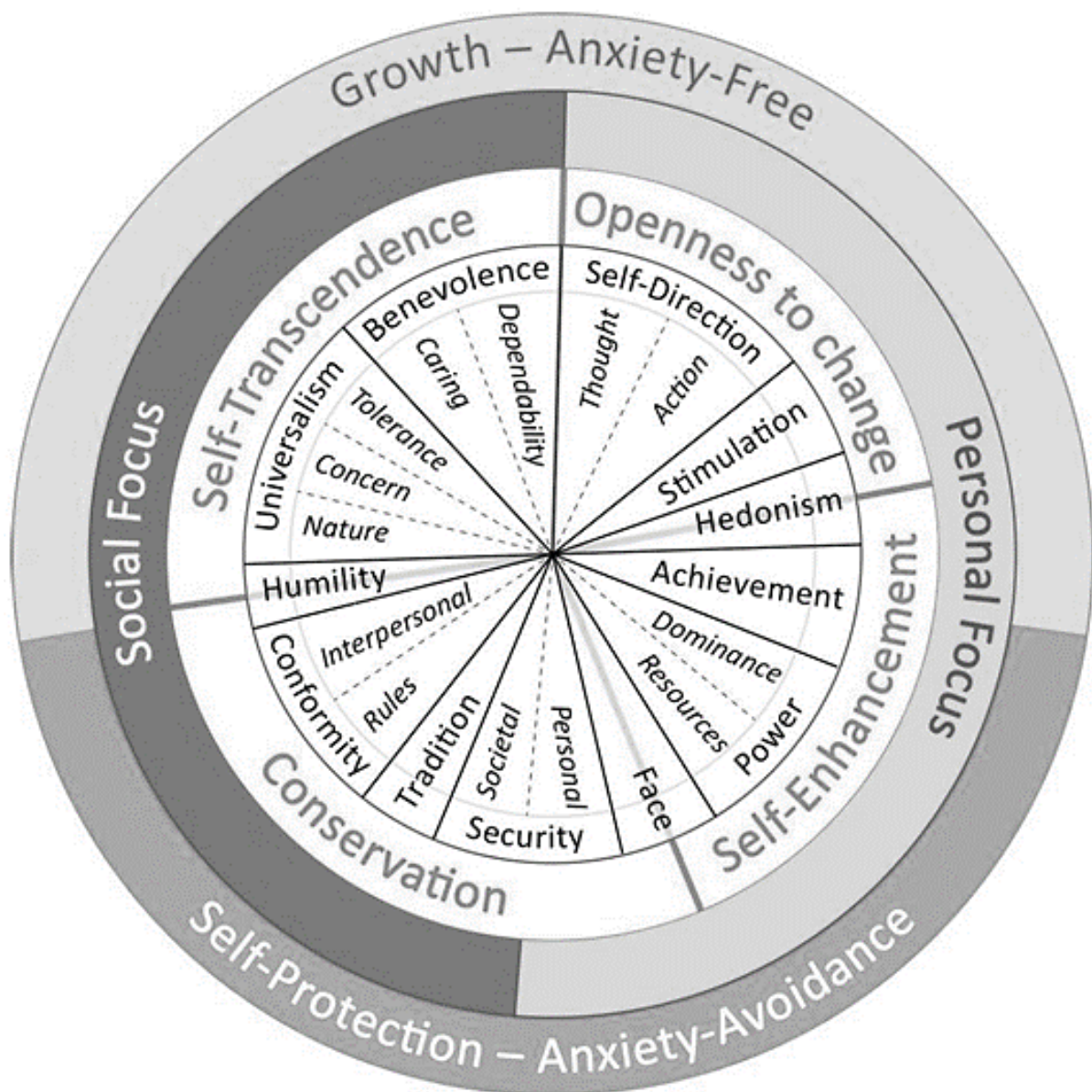


Abbildung 4. Der Wertekreis nach Schwartz

Quelle: Schwartz, 2021, S. 4

In der Weiterentwicklung dieses Modells definiert Schwartz (2021) aus den ursprünglichen zehn Werte-Typen – Macht, Leistung, Hedonismus, Stimulation, Selbstbestimmung, Universalismus, Benevolenz, Tradition, Konformität und Sicherheit (Schmidt, P., Bamberg, Davidov, Herrmann & Schwartz, 2007, S. 262) – vier Werte höherer Ordnung (dritter Kreis von aussen) sowie 19 enger definierte Werte (Schwartz, 2021, S. 5), wie im Kreisinneren abgebildet und in Tabelle 1 erläutert. Dabei bilden die dort dargestellten Werte «Humility», «Face» und «Hedonism» jeweils Übergänge zwischen den jeweiligen Wertekomplexen. «Humility» (dt.: Geduld) weist beispielsweise eine hohe Sozialorientierung auf, wobei sie einerseits Selbstdisziplin erfordert und gleichzeitig dem Systemerhalt dient. Demgegenüber weisen hedonistische Wertorientierungen auf eine hohe Selbstorientierung hin, welche neben der persönlichen Weiterentwicklung von einer hohen Innovationsbereitschaft zeugen.

Tabelle 1. Wertedimensionen nach Schwartz

Werte höherer Ordnungen	Grundwerte/Werte-Typen	Enger definierte Werte
Selbst-Überwindung (Self-Transcendence)	Wohllwollen (Benevolence) – Erhaltung und Verbesserung des Wohlergehens von Menschen, mit denen ein häufiger persönlicher Kontakt besteht	Wohllwollen – Zuverlässigkeit (Dependability) – Gruppenintern ein zuverlässiges und vertrauenswürdiges Mitglied sein Wohllwollen – Fürsorge (Caring) – Hingabe an das Wohlergehen der Gruppenmitglieder
	Universalismus (Universalism) – Verständnis, Wertschätzung, Toleranz und Schutz für das Wohl aller Menschen und der Natur	Universalismus – Toleranz (Tolerance) – Akzeptanz und Verständnis für Personen, die anders sind als man selbst Universalismus – Besorgnis (Concern) – Engagement für Gleichheit, Gerechtigkeit und Schutz für alle Menschen Universalismus – Natur (Nature) – Erhaltung der natürlichen Umwelt
		Demut (Humility) – die eigene Bedeutungslosigkeit im grösseren Zusammenhang der Dinge erkennen
Erhaltung (Conservation)	Konformität (Conformity) – Zurückhaltung von Handlungen, Neigungen und Impulsen, die andere Personen verärgern oder schädigen und soziale Erwartungen oder Normen verletzen können	Konformität – zwischenmenschlich (Interpersonal) – Vermeidung von Verärgerung oder Schädigung anderer Menschen Konformitätsregeln (Rules) – Einhaltung von Regeln, Gesetzen und formalen Verpflichtungen
	Tradition (Tradition) – Respekt, Engagement und Akzeptanz der Bräuche und Ideen, die die traditionelle Kultur oder Religion bietet	Tradition (Tradition) – Pflege und Bewahrung kultureller, familiärer oder religiöser Traditionen
	Sicherheit (Security) – Sicherheit, Harmonie und Stabilität der Gesellschaft, der Beziehungen und des Selbst	Sicherheit – gesellschaftlich (Societal) – Sicherheit und Stabilität in der Gesellschaft im Allgemeinen Sicherheit – persönlich (Personal) – Sicherheit in der unmittelbaren Umgebung
Selbst-Erhöhung (Self-Enhancement)		Anerkennung (Face) – Sicherheit und Macht durch das Bild in der Öffentlichkeit erhalten und Demütigungen vermeiden
	Macht (Power) – Kontrolle oder Dominanz über Menschen und Ressourcen	Macht – Ressourcen (Resources) – Macht durch Kontrolle materieller und sozialer Ressourcen Macht – Dominanz (Dominance) – Macht durch Kontrolle über Menschen
	Leistung (Achievement) – Persönlicher Erfolg durch Kompetenznachweis nach sozialen Standards	Leistung/Erfolg (Achievement) – Definition unverändert
Offenheit für Veränderungen (Openness to change)	Hedonismus (Hedonism) – Genuss und sinnliche Befriedigung für sich selbst	Hedonismus (Hedonism) – Definition unverändert
	Stimulation (Stimulation) – Aufregung, Neuheit und Herausforderung im Leben	Stimulation (Stimulation) – Definition unverändert
	Selbstbestimmung (Self-Direction) – unabhängiges Denken und Handeln, Auswählen, Erstellen und Erforschen	Selbstbestimmung – Handeln (Action) – Freiheit, das eigene Handeln zu bestimmen Selbstbestimmung – Denken (Thought) – Freiheit, die eigenen Ideen und Fähigkeiten zu kultivieren

Quelle: Schwartz, 2021, S. 5 [Übers. d. Verf.]

3.1.3 Dimensionen der Arbeitswerte nach Rosenberg und Holland

Zur Abgrenzung vom allgemeinen Wertebegriff orientieren sich Arbeitswerte an individuellen wie auch kollektiven Einstellungen bzgl. der Arbeit. Dies umfasst die an eine Tätigkeit gerichteten Anforderungen ebenso wie die damit verbundene Arbeitszufriedenheit bzw. -motivation und wirkt auf individuelle sowie kollektive Verhaltens- und Handlungsweisen der Akteurinnen und Akteure im Arbeitskontext. Eine Tätigkeit wird als sinnvoll erlebt, wenn eine Kongruenz zu den allgemeinen Wertorientierungen besteht (Brinkmann, 2020, S. 11–12).

Die Arbeit des Soziologen Rosenberg (1957) gilt als wegweisender Orientierungspunkt bei der Betrachtung und Kategorisierung von Arbeitswerten. Rosenberg befragte 4585 Studierende zu den idealen Voraussetzungen, die ihnen ein Beruf bieten sollte. Er stellte fest, dass mit der Wahl eines Berufs nicht rein existenzsichernde, monetäre Zwecke, sondern eine Bandbreite an unterschiedlichen Wertorientierungen verfolgt werden: 27 % der Befragten gaben an, dass die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten einzubringen, höchste Priorität habe. Von 24 % wurde am zweithäufigsten das Ermöglichen einer sicheren und stabilen Zukunft genannt, während autonome Arbeitsgestaltung (3 %), Status und Prestige (2 %) sowie der Wunsch nach Abenteuer (1 %) Mitte der 1950er Jahre am niedrigsten priorisiert wurden (S. 11–12). Rosenberg berücksichtigte in seiner Untersuchung sieben Wertorientierungen. Er stellte Überschneidungen der jeweiligen Orientierungen fest, sodass er diese in seiner Auswertung nicht getrennt, sondern als Verkettung betrachtet und aufgrund ihrer Korrelationen wie folgt rangiert:

1. «Permit me to be creative and original.
2. Use my special abilities and aptitudes.
3. Permit me to be helpful to others.
4. Work with people rather than things.
5. Give me status and prestige.
6. Chance to earn a good deal of money.
7. Stable, secure future» (Rosenberg, 1957, S. 14).

Zwischen dem Streben nach Kreativität und Originalität (1) sowie einer stabilen, sicheren Zukunft (7) belegt Rosenberg in seiner Forschung die grösste Distanz. Dieser Rangordnung folgend, konzipiert er drei übergeordnete Wertekomplexe, welche sich fließend von der intrinsischen Orientierung («Self-Expression-Oriented Value Complex») der Werte 1 und 2 über die soziale Orientierung («People-Oriented Value Complex») der Werte 3 und 4 bis hin zur extrinsischen Orientierung («Extrinsic-Reward-Oriented Value Complex») der Werte 5–7 erstrecken (Rosenberg, 1957, S. 14).

Ferner untersuchte Rosenberg die Wertorientierung verschiedener Berufsgruppen. Zu den 3905 Befragten zählten 70 Sozialarbeitende (Rosenberg, 1957, S. 17). Mit seiner Forschungsarbeit belegt er den Zusammenhang zwischen Berufswahl und Wertorientierung. Auf einer Skala von 0 bis 7 (Rosenberg, 1957, S. 151) geben in dieser Studie Sozialarbeitende mit einem arithmetischen Mittel von $\bar{x} = 5.33$ die höchste soziale Orientierung aller befragten Berufsgruppen an, gefolgt von Medizinerinnen und Medizinern ($\bar{x} = 4.12$) sowie Lehrkräften ($\bar{x} = 4.06$), während die Berufsgruppen «Landwirtschaft» ($\bar{x} = 2.14$), «Maschinenbau»

($\bar{x} = 1.95$) und «Naturwissenschaft» ($\bar{x} = 1.79$) die geringste soziale Wertorientierung aufweisen (Rosenberg, 1957, S. 18). Extrinsischen Werten weisen Sozialarbeitende hingegen mit einem Wert von $\bar{x} = 1.33$ die geringste Bedeutung aller befragten Berufsgruppen zu (Rosenberg, 1957, S. 19), während sie intrinsische Werte mit $\bar{x} = 3.81$ gewichten und sich im unteren Mittelfeld bewegen. Der Mittelwert aller Berufsgruppen liegt hier bei $\bar{x} = 4.21$.

Die Theorie der Berufswahlinteressen von John L. Holland (1997) baut auf dem Verständnis Rosenbergs auf (Weinhardt, 2014, S. 135).⁸ Als RIASEC⁹-Modell bezeichnet, benennt Holland (1997, S. 21–28) darin sechs interessensgelagerte Berufsorientierungen: handwerklich-technisch, intellektuell-forschend, kreativ-künstlerisch, sozial-pflegend-unterstützend, unternehmerisch und administrativ (S. 361). Er weist durch seine Untersuchung nach, dass die Berufswahl und somit die bewusst gewählte, professionell orientierte Handlungsausrichtung massgeblich, wenn auch unbewusst, durch die jeweiligen Interessen und Wertorientierungen beeinflusst wird (Schuler, Höft & Hell, 2014, S. 184): «The more closely a person resembles a particular type, the more likely he or she is to exhibit the personal traits and behaviors associated with that type» (Holland, 1997, S. 1). Er schliesst daraus etwa, dass Personen mit ausgeprägter sozialer Wertorientierung vermehrt sozialen Berufen nachgehen.

Im Weiteren wird diese Denkrichtung inhaltlich nicht weiter vertieft. Relevant erscheint im Rahmen dieser Arbeit vorrangig, dass die Gründe zur Berufswahl ebenso in den Wertorientierungen einer Person begründet liegen wie sie die Ausgestaltung der Berufstätigkeit selbst und – strukturell betrachtet – des Berufsbildes wie auch des Handlungsfeldes beeinflussen.

3.2 Wertewandel und Wertewandelforschung

Wertewandel ist als kollektive Transition des Werteverständnisses in einer Gesellschaft zu verstehen, welche zu einer bestimmten Zeit in einem bestimmten Kulturraum auftritt. Der Wertewandel-Begriff bezeichnet indes lediglich eine Dimension des damit verwobenen kulturellen Wandels (Hoffmann-Nowotny, 1981, S. 61). Zum Wertewandel kommt es, wenn sich entweder die Sinnzuschreibung und Bedeutung eines Wertes oder dessen Gewichtung und Bedeutung in der Gesellschaft bzw. im Leben des Individuums verändern (Rödter, 2014, S. 23). Wertewandel kann entsprechend den Wert selbst oder seine Bezüglichkeit im Kontext der Umwelt betreffen. Der Wertewandelforschung von Ronald Inglehart (1981, 1995) wird in diesem Kontext wesentliche Bedeutung beigemessen. Seit den 1970er Jahren erforscht er den schleichenden, von ihm als «stille Revolution» bezeichneten Wertewandel und kulturellen Umbruch in der westlichen Welt. Er skizziert dabei eine Verschiebung von materialistischen hin zu postmaterialistischen Wertorientierungen (Rödter, 2014, S. 23–24).

⁸ An dieser Stelle sei angemerkt, dass dies inhaltlich stimmen mag. Holland selbst stellt in seinem Buch «Making vocational choices» (1997) jedoch keinerlei Bezug zur Arbeit Rosenbergs her.

⁹ Die Bezeichnung «RIASEC» formt sich aus den Anfangsbuchstaben der sechs Berufsorientierungen: «Realistic», «Investigative», «Artistic», «Social», «Enterprising» und «Conventional» (Holland, 1997, S. 6).

3.2.1 Wertewandelforschung nach Inglehart

Ingleharts Studien der 1970er Jahre fokussieren die Werteverstärkungen der Nachkriegszeit. Dabei beobachtet er die Rückläufigkeit der Bedeutung materialistischer und den Bedeutungszuwachs postmaterialistischer Werte (Inglehart, 1995, S. 97–100). Geleitet von Maslows Bedürfnistheorie (1943), verfolgt Inglehart (1981, S. 281) die These, dass die wirtschaftliche, politische und soziale Stabilisierung innerhalb der Gesellschaft zum Sicherheitsgefühl der Bevölkerung beitragen, sodass Werte existenzieller Bedeutung – etwa finanzielle Sicherheit – aus dem Fokus rücken, da sie als gegeben und nicht länger als gefährdet betrachtet werden. Er bezeichnet diese als selbstverständlich vorausgesetzte Stabilität als «formale Sicherheit» (Inglehart, 1995, S. 209). Der Bedürfnistheorie Maslows folgend, gewinnen höherstehende Werte erst dann an Bedeutung und werden priorisiert, wenn existenzielle Bedürfnisse gedeckt sind (Inglehart, 1981, S. 281). Dies wirkt plausibel, wenn davon auszugehen ist, dass die tieferliegenden Bedürfnisebenen vorrangig dazu dienen, Mängel auszugleichen und entsprechend Absicherung zu schaffen, während höhergestellte Bedürfnisse wachstumsorientiert ausgerichtet sind. Abbildung 5 veranschaulicht die Parallelen beider Modelle und verdeutlicht, dass Wertorientierungen bedürfnisgebunden geformt werden.

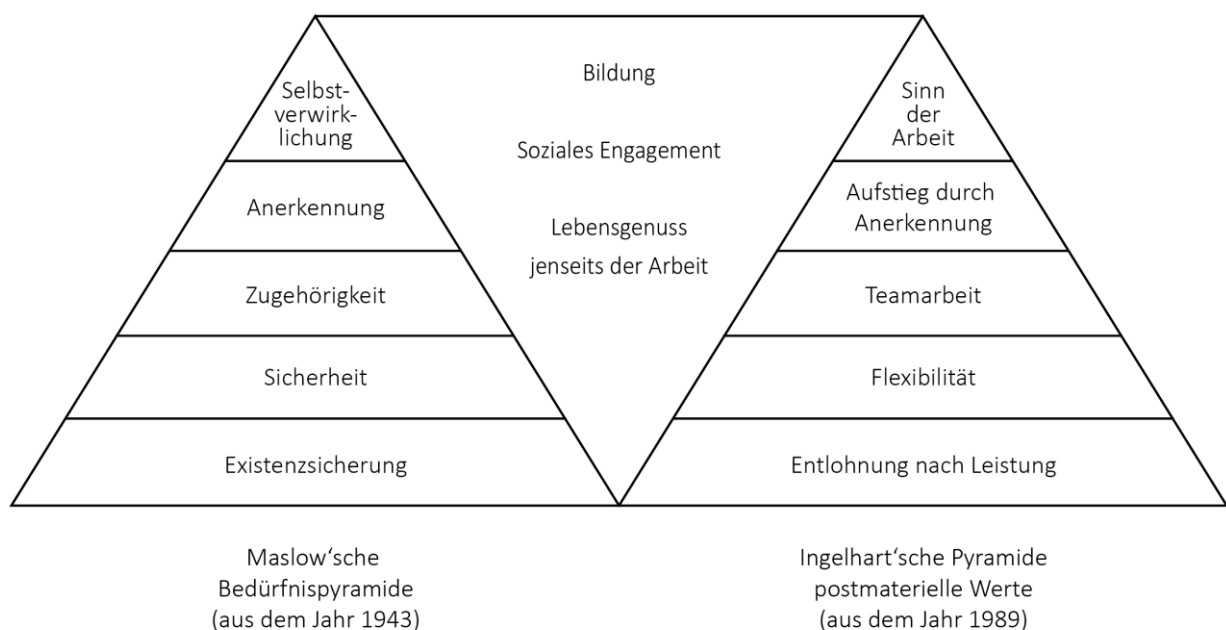


Abbildung 5. Bedürfnisse als Motivationsfaktoren zur Arbeitsleistung

Quelle: Schönherr & Grübele, 2011, S. 139

Besondere Bedeutung misst Inglehart in der Betrachtung der Wertverschiebung den Generationen bei. Während die Wertorientierungen älterer Generationen durch Kriegserfahrung und existenzielle Nöte geprägt sind, haben Kinder und Jugendliche der 1970er Jahre persönlich weder physisch noch psychisch Erfahrungen dieser Art gemacht bzw. verfügen nicht über dieselben prägenden Erinnerungen. Dieses Aufwachsen in einer existenziell gesicherten und aus dieser Perspektive sorgenarmen Realität ermöglicht ein verändertes Verständnis und formt, aus einer privilegierteren Lebenssituation heraus, die Basis, um höhere Lebensziele zu entwickeln sowie abstraktere Wertvorstellungen zu verfolgen. Die von Inglehart

zwischen 1970 und 2006 in Westeuropa gewonnenen Studienergebnisse bilden eine derartige Verschiebung ab (siehe Abbildung 6). So ist es bezeichnend, dass die Ausgangslage der jeweils jüngeren Generation im Verhältnis zu vorherigen Generationen auch vor dem Hintergrund wirtschaftlicher Stabilisierung westeuropäischer Gesellschaften auf einer höhergestellten Grundlage rangiert und entsprechend postmaterialistischere Wertorientierungen aufweist.

COHORT ANALYSIS: % POST-MATERIALISTS MINUS % MATERIALISTS IN SIX WEST EUROPEAN SOCIETIES, 1970–2006

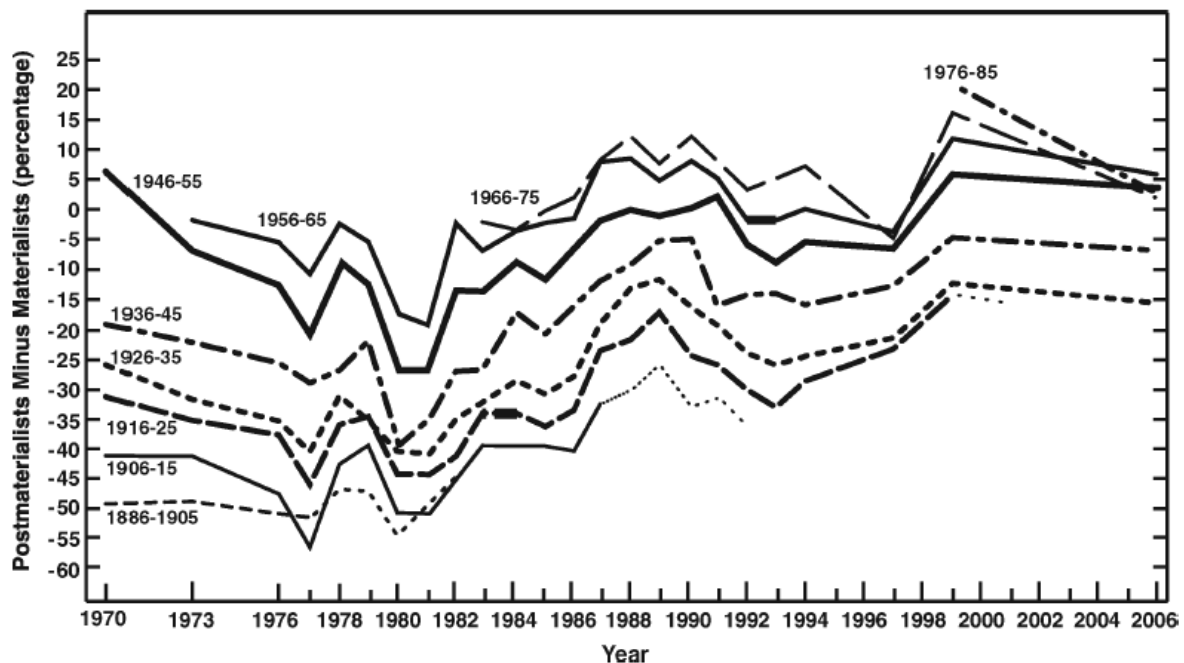


Abbildung 6. Wertewandelforschung Ingleharts. Verlagerung der Wertorientierung von 1970 bis 2006

Quelle: Inglehart, 2008, S. 135

Inglehart baut seine Forschungsarbeit auf den Wertekategorien Rokeachs auf (Inglehart, 1981, S. 290) und identifiziert als postmaterialistische Werte etwa Schönheit, das Streben nach Selbstverwirklichung, die Sinnhaftigkeit des Tuns, Mitbestimmung am Arbeitsplatz oder auch innere Ausgeglichenheit, während materialistische Wertorientierungen die öffentliche Ordnung und Sicherheit – z. B. den Kampf gegen Verbrechen bzw. das Stärken von Verteidigungskräften – oder wirtschaftliches Wachstum betonen (Inglehart, 1981, S. 285–290).

Mit den Ergebnissen seiner Forschung belegt Inglehart (1981), «dass das vorhergesagte Verhältnis zwischen Lebensalter und Werten *tatsächlich existiert*» (S. 297, Hervorh. im Original). Er betrachtet dabei kritisch die Vorannahme, jugendliche Naivität und fehlende Ernsthaftigkeit würden massgeblich die betreffenden Resultate sowie den gesellschaftlichen Wandel prägen. Diese Annahme entkräftet er durch einen internationalen Vergleich. So zeigte sich in Deutschland in den 1970er Jahren ein deutlich ausgeprägter ökonomischer Wandel als etwa in England, was die zentrale Abhängigkeit des Wertewandels von rein individualistischen Wertorientierungen der Generationen ausschliesst. Er pointiert: «[U]m diese Argumentation akzeptieren zu können, müssten wir unterstellen, dass aus irgendeinem Grund die Deutschen schneller altern als die Engländer. Es scheint deshalb sinnvoller, diese nationalen Unterschiede

auf die verschiedenen historischen Erfahrungen der einzelnen Länder zurückzuführen» (Inglehart, 1981, S. 297). Somit relativiert Inglehart den Einfluss biologischer und entwicklungspsychologischer Entwicklungen des Individuums; er rückt die Ursachen des Wertewandels in einen gesellschaftshistorischen Kontext. Diese Argumentation reflektiert die strukturations- und systemtheoretische Anschauung, derzufolge sich menschliches Verhalten und Handeln stets an den strukturellen Gegebenheiten, Regeln und Normerwartungen orientiert, während gleichzeitig die Wahl besteht, diese Erwartungen nicht zu erfüllen, was sich aus soziologischer Sicht in der Rebellion im Jugendalter widerspiegelt.

3.2.2 Sozialer Wandel aus Sicht der Strukturationstheorie

Giddens verweist auf die Abhängigkeit der Ausprägung sozialen Wandels in einer Gesellschaft durch die Gesellschaftsform selbst. Traditionsbewusste Gesellschaften zeigen eine höhere Robustheit und andere kollektive Vorstellungen, begründet in einer anders geprägten Historie, und verfolgen entsprechend andere Entwicklungen. Sie verfügen über andere soziale Reproduktionsprozesse, als es in modernen Industriegesellschaften gegeben ist (Giddens, 1995, S. 153). Die Bereitschaft zum Wandel hängt entsprechend von der strukturellen Verfestigung wie auch Ideologisierung der Wert- und somit der Handlungserwartungen ab. Systemisch betrachtet ist dies nachvollziehbar: So bergen geistige wie auch physische Beweglichkeit das Potential, flexibler auf Irritationen zu reagieren, während das Beharren auf Stabilität und Beständigkeit die reflexive Auseinandersetzung mit neuen Impulsen behindert.¹⁰ Bezugnehmend auf Pocock (1972) formuliert Giddens (1995) hierzu wie folgt:

Tradition stellt die «einfachste» und unschuldigste Reproduktionsweise dar. Man kann sich Tradition in ihrer elementarsten Form vorstellen als «eine unendliche Folge wiederholter Handlungen, die jemals mit der Vorstellung vollzogen werden, dass sie in gleicher Weise auch zuvor vollzogen worden sind; der Vollzug einer Handlung wird durch das Wissen bzw. die Vermutung autorisiert, dass sie, wenngleich auf ganz verschiedene Weise, schon immer so gestaltet war». Die Auflösung einer Tradition beginnt augenblicklich dort, wo man sie als eine solche erkennt; ihren grössten Einfluss hat sie hingegen so lange, wie sie unbefragt [*sic*] als die Art und Weise betrachtet wird, wie die Dinge sind und wie sie getan werden sollten. (S.153–154)

Werden Traditionen und damit verbundene mystifizierte Realitätsvorstellungen hinterfragt, bedeutet dies gleichzeitig eine reflexive Auseinandersetzung – sowohl mit bestehenden Strukturen als auch mit gezeigten Handlungsweisen und entsprechend der individuellen wie auch kollektiven Wertorientierung, was, als iterativer Prozess betrachtet, Veränderungen auslöst. Laut Giddens (1995, S. 161) kennzeichnen räumliche und zeitliche Bewegungen soziale Entwicklungen.

¹⁰ Diese Auffassung geht auch mit dem Wertemodell von Schwartz und Bilsky einher (siehe Kapitel 3.1.2).

3.2.3 Aktueller Diskurs

In der Weiterentwicklung von Ingleharts Forschung zur Wertverschiebung haben sich heute postmaterialistische Wertorientierungen in der westlichen Gesellschaft stabilisiert und sind als formale Sicherheiten zu betrachten. Daraus resultieren ein höheres Selbstbewusstsein und Selbstverständnis, mit welchen sich jüngere Kohorten in der Gesellschaft bewegen und Anspruchshaltungen geltend machen, welche nur wenige Jahrzehnte zuvor undenkbar gewesen wären. Aufgrund der mehrheitlich wohlstandsgeprägten Lebenssituation der westlichen Gesellschaft sind mittlerweile postmaterialistische Werte etabliert, was sich etwa in diversen Gleichstellungsdebatten sowie daraus resultierenden Rechtsprechungen und ethischen Verhaltenserwartungen zeigt. Dem Verständnis Ingleharts folgend, ermöglicht diese Bedürfnisbefriedigung eine neue, höhere, auf Selbstverwirklichung ausgerichtete Wertorientierung.

Müller-Schneider (2001, S. 100–104) benennt Erlebnisorientierung und eine individualisierte Lebensweise als zunehmend angestrebte Wert- und Lebensorientierungen. Dabei rücken ideelle Werte höherer Abstraktion, wie Glück, Lebensfreude, Schönheit, Spass oder Wohlbefinden, in den Fokus einer modernen Lebensphilosophie. Pink (2005 zit. nach Huber & Rauch, 2013, S. 22) bezeichnet es als «Sehnsucht nach wahren Werten, nach Sinn», welche aus der Übersättigung des Wohlstandes der westlichen Gesellschaft resultiert und sich im Streben nach Individualität, Sinn und Kreativität sowie deren Kombinationen zeigt. Unterstützt werden diese verhaltens- und handlungsformenden Wertorientierungen durch strukturelle Bedingungen: Klages (2001, S. 10) verweist auf die zunehmende Flexibilisierung und Vermischungstendenz von Wertdimensionen, welche aus den nahezu endlosen Wahlmöglichkeiten resultieren. Als Folge davon betrachtet er die aktuelle Entwicklung weniger als Wertverschiebung denn vielmehr als -synthese. Mit der Vielfalt an Lebensbereichen ist es möglich, widersprüchliche Wertorientierungen, wie sie Schwartz (2021) skizziert, situativ zu begründen und zu vertreten, ohne dies als Ambivalenz wahrzunehmen. Exemplarisch verbindet etwa die New-Work-Bewegung Werte wie Selbstentfaltung und hedonistische Lustorientierung mit der Sinnhaftigkeit der Arbeit und Möglichkeiten der Mitsprache – bis hin zur (vermeintlichen) Auflösung von Hierarchiestrukturen mit dem Streben nach Verantwortung und Pflichtbewusstsein, welches sich in hohem Engagement zeigt (Schubarth, 2010, S. 25).

Massgeblicher Einfluss wird der veränderten Lebensgestaltung beigemessen. Während früher Familien- und Arbeitsleben dominierten, besteht heute eine breiter angesiedelte Identifikation mit unterschiedlichen Interessens- und Lebensbereichen, welche, als soziale Systeme betrachtet, gleichzeitig unterschiedliche Ziele und somit Werte verfolgen (Schubarth, 2010, S. 28). Diese Gleichzeitigkeit führt im Nebeneffekt zu einer Destabilisierung und Kurzlebigkeit einst stabiler Orientierungen. Sie fordert Agilität und Innovation. Laloux (2015, S. 35) betont die Schnelllebigkeit der Gegenwart und skizziert sozialen Wandel als explosionsartige Erscheinung, welche, im Vergleich zu den letzten Jahrtausenden, alleine im vergangenen Jahrhundert zu rapiden, gesellschaftsformenden und epochalen Entwicklungen geführt hat. Dies betont auch Kleve (2019). Er sieht die Ursache des epochalen Wandels in den sprunghaften Entwicklungen im Bereich der Technisierung, welche grossen Einfluss auf die Schnelllebigkeit und Komplexität sozialer Systeme hat. Sie führe durch eine Überreizung und

Entgrenzung von Kommunikationsformen zur Überforderung bestehender Systemstrukturen (S. 196). «Das, was der heutigen Arbeitswelt zu schaffen macht, was neue Formen des Zusammenarbeitens nötig werden lässt, ist sowohl durch die Beschleunigung als auch durch die globale Entgrenzung der Kommunikation erklärbar» (Kleve, 2019, S. 196). Diese neuen Formen der Zusammenarbeit bewegen sich weg vom funktional orientierten Hierarchieverständnis hin zur gleichrangigen Beziehungsorientierung. Entsprechend sind Organisationen aufgefordert, ihre Strukturen stärker an den Bedürfnissen und Wertorientierungen der eigenen Mitarbeitenden auszurichten (Kleve, 2019, S. 197).

Wenngleich die aufgeführten Konzepte und Theoriezugänge als solche teils schon «in die Jahre gekommen» sind, haben ihre Aussagen fortgesetzt hohe Relevanz, wenn es darum geht, ein Verständnis für die Mechanismen gesellschaftlicher Entwicklungen zu erlangen. Die von Giddens als Dualität der Struktur bezeichnete Rückkopplung und die stetigen, schleichenden Entwicklungen verschleiern eine bewusste Wahrnehmung des Wandels. Vielmehr sind es abrupte Ereignisse, welche Veränderungen sichtbar machen oder die schleichende Veränderung an einen Punkt führen, an dem ein System in seiner Funktionalität dermassen beeinträchtigt ist resp. der erforderliche Kraftaufwand den Sinngehalt übersteigt, dass es bewusster Massnahmen bedarf.

3.3 Zweites Takeaway

Wertorientierungen benennen erstrebenswerte Zustände; sie prägen kultur-, struktur- und regelgeleitet das Verhalten und Handeln der Akteurinnen und Akteure innerhalb eines Systems. Entsprechend bedeutsam ist die strukturalistische Betrachtung der Historizität, in welcher sich diese Wertorientierungen wandeln und veränderte Strukturen fordern bzw. formen. Als Konflikt erweist sich an diesem Punkt eine Unbeweglichkeit institutionalisierter Strukturen, welche wiederum auf der über die einzelne Situation hinaus bestehenden Stabilität von Werten beruht, die auch durch den Austausch einzelner Akteurinnen und Akteure nicht gebrochen werden kann. Aus diesem Verständnis heraus lassen sich für die vorliegende Arbeit folgende weiterführende Überlegungen anstellen:

1. Ein struktureller Umbau bedarf prägnanter Machteinflüsse, um das Spannungsfeld schleichender Entwicklungen zu überwinden und Veränderungen zu ermöglichen. Eine durch ältere Generationen und deren Wertorientierungen geprägte Arbeitskultur kann entsprechend entweder durch grossen Kraftaufwand oder durch einen natürlichen, über den Faktor Zeit geregelten demographischen Generationenwechsel sowie die damit verbundene stärkere Gewichtung der Wertorientierungen jüngerer Arbeitnehmender erzielt werden.

2. Die sich wandelnde Gewichtung von Arbeitswerten wirkt ebenso verändernd auf die Berufsbilder selbst, was wiederum Auswirkungen auf die Austragungsstätten von Arbeit hat: die Organisationen. Verändert sich die Sinnhaftigkeit der Aufgabe und Tätigkeit selbst und steht die Berufswahl in direktem Zusammenhang mit den das Berufsbild charakterisierenden Wertorientierungen, rückt die Frage in den Vordergrund, wie es gelingen kann und wird, die geeigneten Berufspersonen zu gewinnen und durch ihre Arbeitszufriedenheit längerfristig für die gebotenen Aufgaben zu begeistern.
3. Mit der Wertverschiebung hin zu einem stärker individualisierten Lebensstil zeichnet sich ab, dass die Sinnhaftigkeit der Aufgabe alleine nicht ausreichen wird, um die Arbeitsmotivation der Akteurinnen und Akteure zu erhalten. So stellt sich die Frage, wie Arbeitsbedingungen künftig gestaltet werden müssen, um im Sinne der Arbeitsplatzattraktivität den hochentwickelten Ansprüchen Betreffender gerecht zu werden und trotz allfälliger Optionenvielfalt stabile Arbeitsbeziehungen aufzubauen.

4 Generationen und Demographie im Wandel

Wandel lässt sich nur retrospektiv begreifen und wird sichtbar, wenn Vergleiche zwischen zwei oder mehreren verschiedenen Messpunkten gezogen werden. Generationenfestlegungen erfolgen entlang solcher künstlich gewählten Referenzwerte, welche die gesellschaftliche Entwicklung verdeutlichen. Dieses Kapitel beschäftigt sich einerseits mit den Prägungen verschiedener Generationen, welche aktuell im Berufsleben stehen und auf gegenwärtige wie auch künftige Organisationssysteme einwirken. Entwicklungen geschehen stets zeitgebunden (Giddens, 1995, S. 151), verlaufen jedoch, parallel in unterschiedliche Zeitstrukturen eingebettet, nicht synchron, was zur Heterogenität und Dynamik in der Gesellschaft beiträgt. Soziale Systeme, etwa Organisationen, sind Begegnungsräume für Akteurinnen und Akteure unterschiedlichen Lebensalters. Diese bewegen sich im selben Zeitalter, blicken jedoch auf teils stark unterschiedliche Lebensspannen, Erfahrungen und prägende Lebensereignisse zurück, die ihre Realität und ihr Handeln formen bzw. auf den Wandel der Arbeitsorganisation Einfluss nehmen. Zeitgebunden ist auch der demographische Wandel zu betrachten, der mit dem Generationenwechsel auf Personalebene Organisationen vor Herausforderungen stellt.

4.1 Generationen

Im Folgenden wird der Generationenbegriff differenzierter betrachtet. Besonderes Interesse gilt dabei der sogenannten ‹Generation Z›, welche die Geburtsjahrgänge 1995 bis 2010 umfasst und die aktuell jüngste Generation auf dem Arbeitsmarkt darstellt. Diese wird in besonderem Masse mit dem aktuellen gesellschaftlichen Wandel in Verbindung gebracht und vielfach erforscht. Generationen- und Zukunftsforscherinnen und -forscher sprechen den Wertorientierungen junger Erwachsener in hohem Masse Bedeutung zu, wenn es darum geht, strukturelle und gesellschaftliche Entwicklungen zu prognostizieren (Lechleiter, 2016, S. 22). Zahlreiche Untersuchungen fokussieren die Bedeutung der Erwerbsarbeit bei Jugendlichen. Junge Menschen gelten als wirtschaftstreibende und -erhaltende Kraft. Die Shell-Jugendstudie (Albert, M. et al., 2019) betrachtet die Lebenswelt Jugendlicher. Sie erkundet allgemeine Wertorientierungen und intergenerative Entwicklungen. Die Generation-Thinking-Studie (Maas, R., 2019) beschäftigt sich mit der Frage, was Arbeitgebende in der Begegnung mit jungen Arbeitskräften zu erwarten haben und welche Rahmenbedingungen sie künftig schaffen sollten. Die McDonald's-Ausbildungsstudie 2019 (Institut für Demoskopie Allensbach, 2019) beleuchtet Motive und die Bereitschaft Heranwachsender, in die eigene (Aus-)Bildung zu investieren. Der Tenor dabei ist: Arbeitgebende müssen ihre Strategien längerfristig auf die sich wandelnden Ansprüche der Arbeitnehmenden ausrichten, wenn sie am Markt bestehen

wollen.¹¹ «Vom beruflichen Engagement der jungen Generation hängt die gesamte weitere Entwicklung der Produktivität und Innovation der Unternehmen ab» (Institut für Demoskopie Allensbach, 2019, S. 5).

Der Wertewandel ist an verschiedene personengebundene Faktoren¹² wie auch an den Zeitgeist gebunden und nicht allein der «Next Generation» zuzuschreiben. So erzeugt das Werteverständnis der Generation Jugendlicher und junger Erwachsener zwar zukunftsweisende Impulse der Veränderung und gewinnt zunehmend an Dominanz, beeinflusst damit aber auch andere Generationen in ihrer Weltanschauung, welche selbst in die sich wandelnde Umwelt eingebunden sind und etwa mit Technologisierung, Globalisierung, soziodemographischen Entwicklungen oder auch gesellschaftspolitischen Themen konfrontiert ist. Die Auswirkungen des Wertewandels sind gesamtgesellschaftlich spürbar und zeigen sich altersunabhängig. So verschwimmen die Grenzen altersspezifischer Zuschreibungen; Typisierungen deuten lediglich auf eine erhöhte Ausprägung bestimmter Wertorientierungen, Verhaltens- und Handlungsweisen hin (Lütkehaus, 2020, S. 43).

4.1.1 Definition und Bedeutung des Generationenbegriffs

Der Generationenbegriff dient als künstliches Konstrukt zur Orientierung und Ordnung kollektiver und altersspezifischer Wertorientierungen und Weltanschauungen. Als Begründer des Generationenkonzeptes gilt Karl Mannheim. Seinen Untersuchungen zufolge beziehen sich Menschen gleicher Geburtsjahrgänge auf eine gemeinsame zeitliche Verortung und damit verbundene, ihre Kindheit und Jugend prägende «Generationenerlebnisse», welche zu «einer gemeinsamen Werteklammer und einem Gefühl der Zusammengehörigkeit» führen (Mannheim, 1928, zitiert nach Lütkehaus, 2020, S. 31). Mannheim (1928) führt aus:

Gleichzeitig aufwachsende Individuen erfahren in den Jahren der grössten Aufnahmebereitschaft, aber auch später die selben leitenden Einwirkungen, sowohl von seiten der sie beeindruckenden intellektuellen Kultur als auch von seiten der gesellschaftlich-politischen Zustände. Sie bilden eine Generation, eine Gleichzeitigkeit, weil diese Wirkungen einheitlich sind. (S. 163)

Gleichzeitigkeit ist für Mannheim das zentrale Definitionsmoment. Er verweist darauf, dass jeder Zeitpunkt «polyphon» zu betrachten sei, d. h. von verschiedenen Generationen mehrstimmig entsprechend ihrer Prägung und Erfahrung, unterschiedlich wahrgenommen und ebenso spezifisch gedeutet und gewertet wird. «In jedem «Zeitpunkt» muss man die einzelnen Stimmen der einzelnen Generationen heraushören, die stets von sich aus jenen Punkt erreichen» (Mannheim, 1928, S. 165). Die Entwicklung von Wertorientierungen jeder Generation wird durch kulturelle, soziale, technologische und gesellschaftspolitische Einflüsse geprägt, was

¹¹ Dies ist aktuell an die demographische Entwicklung und zunehmende Einflussnahme junger Mitarbeitender in Unternehmen gebunden.

¹² Lütkehaus (2020) benennt hier unterschiedlich ausgeprägte personenbezogene Faktoren: Intelligenz, Fähigkeiten, Bildungshintergrund, Geschlecht, kulturelle und sozioökonomische Herkunft der Person als auch ihrer Familie, den Lebensraum sowie Familienstrukturen, die sich etwa in der Geschwisterfolge oder prägenden Wertorientierungen der Familie zeigen (S. 41).

kollektive Handlungsmotivationen formt, welchen wiederum das Umfeld mit zeitgemässer Resonanz begegnet und ähnliche Sozialisationsbedingungen schafft (Höpflinger, 2019, S. 27; Lütkehaus, 2020, S. 31). Mannheim verweist auf das Problem der Abgrenzung und Terminierung von Generationen. Werden diese Konstrukte nicht an individuellen Lebensaltersphasen, sondern an kollektivgültigen, zeithistorischen Punkten gemessen, so stellt sich die Frage, wann das jeweilige Zeitintervall beginnt und ein vorhergehendes ablöst bzw. wie viele Kohorten eine Generation umfasst (Mannheim, 1928, S. 160–161). Dieses Problem zeigt sich in der sprachlichen Willkür von Definition und Abgrenzung verschiedener Generationenkonstrukte, welche im medialen Gebrauch nach prägenden Ereignissen benannt werden, sei es die «Generation Golf» (Illies, 2013), die «Generation Greta» (Hurrelmann & Albrecht, 2020) oder die «Generation Corona» (Dohmen & Hurrelmann, 2021). Einer Ereignisunabhängigkeit folgend, haben sich aktuell alphabetische Generationenetiketten – «Generation X», «Generation Y» und «Generation Z» – zwar durchgesetzt, werden jedoch nicht in allen Forschungsarbeiten bzw. nicht von allen Autorinnen und Autoren an denselben Kohorten gemessen.

Im wissenschaftlichen Diskurs herrscht Zwiespalt, was die Anwendung von Generationenkonzepten anbelangt, bergen plakative Zuschreibung prägender kollektiver Faktoren und Pauschalisierungen bzgl. herrschender Wesenszüge doch die Gefahr, bestimmten Altersgruppen stigmatisierend zu begegnen (Höpflinger, 2019, S. 21). Diesen Gedanken folgend, ist der Generationenbegriff im Rahmen dieser Arbeit lediglich als Orientierungshilfe zu verstehen, die eine gesellschaftliche Entwicklung greifbarer werden lässt. Wichtig scheint – und daher sei dies nochmals betont – das Bewusstsein, dass diese künstlich gewählten Grenzen fließend verlaufen und auch zwischen den in einer bestimmten Zeit lebenden Generationen Rückbezüglichkeiten bestehen, welche zu generationsunabhängigen Werteverstärkungen führen und ihrerseits den gesamtgesellschaftlichen Wandel prägen. Scholz (2014) bezeichnet die Divergenz von Wertemustern innerhalb einer Generation als «Intragenerationsvarianz». Dennoch würden sich klare Unterschiede zwischen den Generationen zeigen, was Scholz als «Intergenerationendifferenz» bezeichnet (S. 17).

Lüscher und Liegle (2003, S. 59–60) fassen die vier wesentlichen Merkmale des Generationenkonzepts als «Definitionsgerüst» zusammen:

1. *Generationen* zeichnen sich durch ihre spezifische kollektive Identität aus. Diese beruht auf dem gemeinsamen sozial-zeitlichen Kontext innerhalb eines sozialen Systems, seien es eine Gesellschaft, Familiensysteme oder andere soziale Organisationsformen. Durch ähnliche Einflüsse formen sich ähnliche Denk- und Verhaltensweisen der Akteurinnen und Akteure sowie ähnliche Wertorientierungen.
2. Es besteht eine *Generationendifferenz*, über welche sich die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation definiert und welche auf der Generationenidentität beruht. Diese Grenze verläuft fließend und lässt sich nicht rein an Geburtenjahrgängen festmachen.

3. Es bestehen *Generationenbeziehungen*, welche sich in der wechselwirkenden Einflussnahme in sozialen Interaktionen ausdrücken. Beruhend auf der jeweiligen Generationenidentität bestehen unterschiedliche Interaktionsweisen, welche sowohl zu Differenzen führen als auch Gemeinsamkeiten bedingen können und die Beziehungen zwischen den Generationen in ihrer Rekursivität dynamisch gestalten. So variieren die Handlungsweisen und Ideen in der Erfüllung gemeinschaftlicher generationenübergreifender Aufgaben und fordern die Auseinandersetzung mit den Kooperationspartnern, um ein gegenseitiges Verständnis zu begünstigen.
4. Die *Generationenordnung* bezeichnet die über Generationenbeziehungen geschaffenen Regelungen, aus denen heraus sich im System eine soziale Logik gibt, an welcher sich, wiederum strukturalistisch betrachtet, das beziehungsformende Handeln orientiert.

4.1.2 Von Babyboomern bis zur Generation Z

Der Fokus wird im Folgenden auf vier Generationen gerichtet: Die ‹Babyboomer› (geboren 1950–1964) sowie die Generationen ‹X› (1965–1979), ‹Y› (1980–1994) und ‹Z› (1995–2010). Diese Generationen stellen die Akteurinnen und Akteure der aktuellen Arbeitswelt. Während die jüngeren Kohorten der ‹Babyboomer› heute der Pensionierung entgegenblicken oder diese bereits vollzogen haben, treten die älteren Kohorten der Generation Z aktuell ins Berufsleben ein. Tabelle 2 bietet einen Überblick über prägende Ereignisse, kollektive Erfahrungen und Charakteristika dieser vier Generationen. Der intergenerative Vergleich weist grosse Unterschiede auf, etwa hinsichtlich der prägenden Jugendjahre. Während das Heranwachsen der Generation der Babyboomer durch direkte Auswirkungen der Nachkriegszeit wie auch des Wirtschaftsaufschwungs geprägt war, sind die erlebten Bedrohungen der Generation Z abstrakter und im Sinne der Globalisierung als entfernter zu begreifen; sie begründen jedoch trotz ihrer Brisanz keine gegenwärtige akute Existenzgefährdung. In der westlichen Welt war und ist das Aufwachsen der Generation Z von Wohlstand, Technologisierung und Angebotsvielfalt sowie grenzenlos erscheinenden Konsummöglichkeiten geprägt. Pechmann (2021) skizziert in diesem Zusammenhang einen um die Jahrtausendwende erfolgten Paradigmenwechsel. Die Zukunftsoffenheit und Gestaltungsfreiheit, wie sie das Denken und die Entwicklungen des 20. Jahrhunderts prägten, bestehen in dieser Form zunehmend nicht mehr. Stattdessen richtet sich das reflexives Denken darauf, globalen Auswirkungen menschlichen Eingreifens in die natürliche Umwelt bewusst und mit grösserer Weitsicht zu begegnen. In diesem Kontext werden die Limitation von Rohstoffen ebenso wie Umweltverschmutzung und Klimawandel zu massgeblichen Einflussfaktoren erhoben (S. 15). Mit dieser neuen, die Generation Z prägenden Denkrichtung geht ein verändertes Werteverständnis einher, was aktuell Etiketten wie ‹Klimajugend› oder ‹Generation Greta› hervorbringt. Gleichzeitig zeichnet sich, den Theorien Maslows und Ingleharts folgend, ein bedeutender Unterschied ab: Die wertorientierte Handlungsintention und die Wirkrichtung sind nicht mehr nur durch die akute Selbstbetroffenheit, sondern auch durch abstrakte, künftige Problemherde motiviert. Sie erreichen damit eine neue Qualität der Abstraktion.

Tabelle 2. Vier Generationen im Überblick

	Babyboomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Geburtsjahre¹	1950–1964	1965–1979	1980–1994	1995–2010
Hauptmerkmal²	Selbsterfüllung	Perspektivenlosigkeit	Leistungsbereitschaft	«Flatterhaftigkeit»
Prägende Lebensjahre (11–15)¹	1961–1979	1976–1994	1991–2009	2006–2025
Staatsoberhäupter² [USA, D]	Kennedy, Brandt	Reagan, Schmidt	Clinton, Kohl	Obama, Trump*, Merkel
Ereignisse und Entwicklungen in den prägenden Jahren¹	Wirtschaftswunder, Geburtenboom, Mondlandung, 68er-Revolte, Mauerbau, Frauenbewegung, Ermordung JFK, Waldsterben, Friedens- und Umweltbewegung, Urlaubsreisen ins Ausland	Fernsehzeitalter, Wirtschaftskrise, Ölkrise, RAF, Stagnieren des Arbeitsmarkts, Immigrationswelle, Tschernobyl, Mauerfall, Ende des Kalten Krieges	Globalisierung, Internetboom, Digitale Revolution, Weltweiter Terror, 9/11, Hohes Bildungsniveau, Aufwachsen im wiedervereinten Deutschland	Digitalisierung des Alltags, Wikileaks, Globalisierung, Erderwärmung, Politische Stabilität, Wohlstand, Überfluss, Breites Bildungsangebot, Finanzkrisen, Umweltkatastrophen, Terrorismus, Corona*
Grundhaltung²	Idealismus	Skeptizismus	Optimismus	Realismus
Typische Eigenschaften³	optimistisch, tatkräftig, teamorientiert, konfliktscheu, pflichtbewusst	skeptisch, pragmatisch, eigenständig, direkt, pflichtergeben	authentisch, sprunghaft, sozial vernetzt, anspruchsvoll, selbstbewusst	realistisch, flüchtig, hypervernetzt, fordernd, egozentrisch
Werte³	Demokratie, Gemeinschaft, Entscheidungsfreiheit, Idealismus, Konsens, Loyalität, Ordnung, Status, Sorgfalt, Strebsamkeit	Autonomie, Erfolg, Flexibilität, Vielfalt, Gegenleistung, Individualismus, Kompetenz, Produktivität, Professionalität, Zielorientierung	Abwechslung, Beteiligung, Lifestyle, Nachhaltigkeit, Selbstverwirklichung, Sinnstiftung, Spass, Transparenz, Zugehörigkeit, Zusammenarbeit	Erfüllung, Sicherheit, Informationsfreiheit, Integrität, Stabilität, Sparsamkeit, Unternehmensgeist, Unverbindlichkeit, Vernetzung, Zweckmässigkeit
Alter im Jahr 2021^{1**}	71–57	56–42	41–27	26–12
Berufsphase¹	beruflicher Höhepunkt, Führungspositionen und Inhaber/-innen von Unternehmen, Ältere bereits kurz vor oder im Ruhestand	mitten im Berufsleben, in Führungsposition	Jüngere noch am Berufsbeginn, Ältere mitten im Berufsleben, z. T. in Führungsposition	Schule, Ausbildung, Ältere: Berufswahl und Berufsbeginn
Aktivitätsniveau beruflich²	hoch	niedrig	hoch	mittel
Aktivitätsniveau privat²	niedrig	mittel	niedrig	hoch
Freizeit²	relativ niedrig	mittel	relativ hoch	hoch
Gruppengefühl²	Gesellschaft	Gemeinschaft	Gesellschaft	Gemeinschaft
Soziale Motive²	relativ hoch	mittel	relativ niedrig	niedrig

Anmerkung: * ergänzt; ** aktualisiert. Im Original berechnet auf das Jahr 2020.

Quelle: Eigene Darstellung (¹ Lütkehaus, 2020, S. 34; ² Scholz, 2014, S. 33–38; ³ Klein, 2020, S. 60)

4.1.2.1 Babyboomer¹³

Die «Kinder der Kriegsgeneration» sind zwischen 1950 und 1964 geboren (Lütkehaus, 2020, S. 54) und bilden die grösste der vier skizzierten Generationen. Geprägt von den Kriegserfahrungen, strebten die Eltern dieser Generation ein besseres, sorgloses Leben in Frieden, Sicherheit und Wohlstand an. Sie erzogen ihre Kinder zu Ordnung und Strebsamkeit, zum Wohle des gesellschaftlichen Wirtschaftswachstums (Lütkehaus, 2020, S. 55). Die in der Nachkriegszeit wachsende neue gesellschaftliche Ordnung prägt das Jugendalter der Babyboomer durch wirtschaftlichen Aufschwung ebenso wie die Ausdifferenzierung der Bildungspolitik, aber auch die Verbreitung von Technologien wie Fernsehen und Telefon in Privathaushalten. Lütkehaus (2020, S. 55) skizziert eine mit zunehmenden Alter stärker werdende Abgrenzung zur Elterngeneration und deren teils nationalsozialistischen Wertanschauungen. Die Auflehnung zeigt sich in ihrem Kampf gegen die Wiederaufrüstung bzw. für Emanzipation, Menschenwürde, Gleichberechtigung, Partizipation, Demokratisierung und das Recht zur freien Persönlichkeitsentfaltung (Lütkehaus, 2020, S. 56; Oertel, 2014, S. 33). Bezeichnend ist hier die 68er-Bewegung. Im Arbeitsleben strebt diese Generation nach Unabhängigkeit und Karriere, während sich gleichzeitig seit den 1960er-Jahren die Lebensweltorientierung weg von «leben, um zu arbeiten» hin zu «arbeiten, um zu leben» (Meulemann, 1992, zitiert nach Oertel, 2014, S. 33) wandelt und Einfluss auf die organisationale bzw. personalpolitische Struktur der Arbeitswelt nimmt (Oertel, 2014, S. 33). Neben der Differenzierung von Berufsbildern und wachsenden Wahlmöglichkeiten waren die Stagnierung des Wirtschaftswachstums in den 1970er-Jahren ebenso prägend wie der Konkurrenzkampf dieser geburtenstarken Generation um Arbeitsplätze. Oertel (2014, S. 34) benennt, beruhend auf ihrer Generationen-Managementstudie aus dem Jahr 2007, Gesundheit, Menschenwürde und Freiheit als die zentralen Grundwerte aller Generationen, wobei Lebensqualität von der Generation der Babyboomer besonders hervorgehoben wird und sich durch Fleiss bzw. Leistungsorientierung im Streben nach Status und gesellschaftlicher Stellung abzeichnet. Auf dem Arbeitsmarkt stellt die Generation der Babyboomer weiterhin den grössten Anteil, wobei ihre loyalen, betriebstreuen Vertreterinnen und Vertreter wichtige Schlüsselpositionen in Unternehmen besetzen. Mit der Pensionierung der letzten Kohorten dieser Generation bis im Jahr 2030 werden heutige Schlüsselfiguren aus den Organisationen verschwinden. Daher zeichnet sich die Herausforderung ab, diese Kapazitäten mit Vertreterinnen und Vertretern jüngerer Generationen zu ersetzen, die anders gelagerte Lebens- und Arbeitswerte verfolgen (Oertel, 2014, S. 41). Den Prognosen des BFS zufolge werden etwa im Jahr 2023 in der Schweiz mehr Personen das obligatorische Rentenalter erreichen als in den Arbeitsmarkt eintreten (Schübach & Gachet, 2020, S. 17).

¹³ Es sei darauf verwiesen, dass sich die Darstellungen auf Generationen der deutschen Gesellschaft beziehen. Entsprechend stark zeigen sich Prägungen durch gesellschaftspolitische und ökonomische Entwicklungen der Nachkriegsjahre.

4.1.2.2 Generation X

Die Generation X umfasst die Kohorten von 1965 bis 1979. Sie bildet, geprägt von der emanzipatorischen Entwicklung und damit verbundenen Verhütungsmöglichkeiten, eine weitaus kleinere Generation als die Nachkriegsgeneration der Babyboomer. Diese demographische Entwicklung Ende der 1960er-Jahre wird auch als «Pillen-Knick» bezeichnet (Lütkehaus, 2020, S. 68; Oertel, 2014, S. 45). Durch die bewusste Steuerung der Fortpflanzung gelten die Vertreterinnen und Vertreter der Generation X als «Wunsch Kinder», deren Kindheit durch Ressourcenreichtum in Form von Zeit, Zuwendung, Freizeitangeboten und materiellem Wohlstand geprägt war (Oertel, 2014, S. 45–46). Ihre Kindheit wurde zum Moratorium der Sorglosigkeit und zunehmenden Gleichbehandlung von Mädchen und Jungen. Die Generation X erlebte in ihrer Kindheit und Jugend eine starke Individualisierung der Gesellschaft, gezeichnet von Konsum und Technologien wie Fernsehen, aber auch der Abkehr von traditionellen Familienbildern und Gottesfurcht hin zur selbstbestimmten Lebensführung und Emanzipation (Lütkehaus, 2020, S. 59). Kennzeichnend war und ist neben dem Aufkommen der Pop-Musik ebenso der selbstbewusste Kleidungsstil, welcher sich an globalen Trends orientiert und als Rebellion gegen die Wertorientierungen älterer Generationen wahrgenommen wird. Gleichzeitig prägten Krisen das Jugend- und frühe Erwachsenenalter dieser Generation, die sich in den 1990er-Jahren im Kontext der Wirtschaftskrise mit steigender Arbeitslosigkeit konfrontiert sah. Weitere Verunsicherung und Resignation bereitet der Blick auf Naturkatastrophen und das Weltgeschehen, der durch die Globalisierung näher rückt und zur Skepsis der Generation X beiträgt (Oertel, 2014, S. 46–47). In der Arbeitswelt sucht die Generation X die Kooperation auf Augenhöhe. Statt autoritativer Hierarchiegläubigkeit strebt sie nach partizipativer Teamarbeit sowie selbstbewusstem, selbständigem Handeln und Arbeiten, wobei der Arbeitsplatzsicherheit ebenso grosser Wert beigemessen wird wie dem Privatleben. Letzteres ist durch zunehmende Freizeitaktivität sowie dem Wunsch nach Lebensqualität und sozialen Beziehungen geprägt (Oertel, 2014, S. 49). Bezeichnend für die Generation X ist ihr verstärktes Streben nach materieller Sicherheit (Lütkehaus, 2020, S. 59). Ihre Sicht auf eine krisenbehaftete Arbeitswelt hemmt hingegen ihren Drang, führende Positionen einzunehmen, anders als dies bei Vertreterinnen und Vertretern der Babyboomer der Fall war. Ebenso wird trotz hohem Engagement, die Familienzeit tendenziell höher gewichtet als die berufliche Karriere (Oertel, 2014, S. 51).

4.1.2.3 Generation Y

Die Geburtenjahrgänge zwischen 1980 und 1994 zählen zur Generation Y. Anders als vorhergehende Generationen nahm bei diesen die Zahl der Einzelkinder zu. Ihr Aufwachsen war von einer umsorgten und wohlbehüteten Kindheit geprägt. Ihre Eltern, meist der Generation der Babyboomer angehörend, begegnen ihnen wertschätzend bzw. anerkennend und erziehen sie zu selbstbewussten Menschen, welche ihr «Recht» auf Glück und Selbstverwirklichung einfordern und ihre Meinung frei äussern (Lütkehaus, 2020, S. 62–63). Gleichzeitig erlebt diese Generation das Schwinden traditioneller Familiensysteme. Ihr Heranwachsen war vermehrt von Spannungen und Instabilität geprägt, sei es durch Trennung, Scheidung oder institutionalisierte Betreuung, etwa in Kindertagesstätten. Auch ausserhalb der

Familie zeichnet sich ein stetiger Umbruch ab, geprägt von Flexibilisierung, Diversität und Technologisierung neuer Medien ebenso wie von Terroranschlägen oder auch globalen Wirtschafts-, Klima- und Finanzkrisen (Lütkehaus, 2020, S. 63). Bezeichnend für diese Generation ist ihr hohes Bildungsniveau und ihre Bereitschaft zu lebenslangem Lernen, welches der individuellen Absicherung und Zukunftsinvestition dient, während die Sicherung durch Staat und Arbeitgebende als unzuverlässig erlebt wird (Huber & Rauch, 2013, S. 11). Durch ihre Lernbegeisterung passt sich die Generation Y stetig an ihre Umweltbedingungen an und verfügt wie keine andere über ein hohes Mass an intrinsischer Arbeitsmotivation. Sie schafft sich ihren beruflichen Status durch aktive Wissensaneignung und Bildung (Huber & Rauch, 2013, S. 30). Aufgewachsen mit digitalen Medien, beherrschen Betreffende den Umgang mit neuen Technologien. Sie verstehen es, sich im internationalen Raum und in der virtuellen Welt zu bewegen. Die Generation Y grenzt sich wenig von ihren Eltern ab; sie wurde von diesen finanziell wie auch ideell bis ins Erwachsenenalter unterstützt und begleitet (Lütkehaus, 2020, S. 64). Ihr Arbeitsleben ist durch grosse Wahlfreiheit und gleichermassen erwartete wie eingeforderte Flexibilität geprägt. Entsprechend bezeichnend sind die gesteigerten Anspruchshaltungen gegenüber Arbeitgebenden. Wie aus der Signium-Studie (Huber & Rauch, 2013, S. 14) hervorgeht, erwartet diese Generation aufgrund gewohnter Überfürsorge in ihrer Kindheit und Jugend von ihren Arbeitgebenden die Befriedigung sowohl materieller als auch ideeller Werte. Huber und Rauch (2013) betonen ihre zunehmende Individualisierung und die Abkehr von normierenden gesellschaftlichen Faktoren. Regeln werden hinterfragt und dem eigenen Wertverständnis folgend interpretiert bzw. ausgelegt. (Welt-)Offenheit und Toleranz gegenüber anderen Personen, Interessensgruppen und Organisationen sind charakteristisch für diese Generation, ebenso wie der Stellenwert von Peer-Gruppen und sozialen Netzwerken (S. 15). Im Rahmen der Signium-Studie wurden 511 Frauen und Männer im Alter von 20 bis 35 Jahren zu ihren Lebenszielen befragt. Höchste Zustimmung erfährt demnach mit 89 % das Ziel, ein unabhängiges, selbstbestimmtes Leben zu führen, gefolgt von Spass und Lebensgenuss (87 %) sowie der Möglichkeit, einen sinnvollen und erfüllenden Beruf auszuüben (87 %) (Huber & Rauch, 2013, S. 19). Mit der Betrachtung von Arbeit als sinnstiftender Tätigkeit verschwimmen bei der Generation Y die Grenzen zwischen Arbeit- und Privatleben hin zu einer gesamthaft betrachteten Lebenszeit (Huber & Rauch, 2013, S. 22). Rund 77 % der Befragten geben an, dass sie für einen Job, der Spass macht, die Bereitschaft zu hohem Engagement zeigen (Huber & Rauch, 2013, S. 37). Entsprechend hoch ist die Identifikation mit der beruflichen Tätigkeit, was sich gleichzeitig in der Anspruchshaltung gegenüber Arbeitgebenden spiegelt und zu schnelleren Stellenwechseln führt, wenn Berufs- und Privatleben nicht in Einklang gebracht werden können. Hierbei geben 62 % an, dass sie eine klare und langfristige Perspektive motiviert.

4.1.2.4 Generation Z

Der Generation Z wird im aktuellen Forschungsdiskurs eine besondere Rolle zugeschrieben. Sie umfasst die Geburtsjahrgänge von 1995 bis 2010 und bildet die erste Generation, die nicht mehr mit nichtdigitalen Technologien aufwächst, sondern in das digitale Zeitalter hineingeboren wurde und darin eine andere Denkweise bzw. ein anderes Kommunikationsverständnis entwickelt. Ihr Denken, Verhalten und Handeln sind ebenso

schnellebig wie entgrenzt bzgl. der Wissenskonsumention bzw. in Zeiten von Smartphone und Internet an einer umgehenden Bedürfnisbefriedigung interessiert. Die Kindheit der Generation Z ist von weltgeschichtlichen und -politischen Ereignissen geprägt, seien es Terroranschläge oder Umweltkatastrophen, Klimapolitik¹⁴ oder die weltweite Covid-Pandemie, während Betreffende gleichzeitig behütet in einer politisch stabilen, wohlstandsbehafteten Gesellschaft aufwachsen und von hochstehender Bildung profitieren. Berufliche und finanzielle Sorgen der Generation sind rückläufig, während Beklemmungen um die eigene Altersvorsorge zunehmen. In der McDonald's-Ausbildungsstudie 2019 gaben 41 % der 15- bis 25-Jährigen (N = 1600) an, über ihre finanzielle Altersabsicherung besorgt zu sein. Dies sind 11 % mehr als im Jahr 2015 (Institut für Demoskopie Allensbach, 2019, S. 12).

Seitens der Generationenforschung wird die Generation Z als «sehr» gesättigt und wenig begeisterungsfähig bezeichnet (Maas, R. im Interview mit Gehm, 2019). Die jungen Menschen blicken auf eine erlebnisreiche, behütete Kindheit zurück. Sie wurden überwiegend nicht zur Selbständigkeit oder Eigenverantwortung erzogen; vielmehr greifen die Eltern bis ins frühe Erwachsenenalter beschützend in ausserfamiliäre Lebensbereiche ein, etwa in die Arbeitswelt ihrer Kinder (S. 14). Klaffke (2021, S. 106) verweist auf die Zunahme der Kinderzentrierung in der Gesellschaft bzw. das stärkere Verantwortungsgefühl gegenüber Kindern und Jugendlichen, was zum Ausbau kinderspezifischer Lebensraumgestaltung führt und eine Umsorgung auch ausserhalb des familiären Rahmens, etwa durch institutionalisierte Angebote wie die Ganztagesbetreuung in Schulen, vereinfacht. Die Generation Z weist ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein auf, welches auf die schnelle und stetige Bedürfnisbefriedigung zurückzuführen ist. «Wenn junge Menschen dann auf den Arbeitsmarkt kommen und der Vorgesetzte nicht so agiert wie die Familie, fallen die Kinder in sich zusammen. Sie sind es nicht gewohnt, sich zu hinterfragen und kündigen dann einfach» (Maas, R. im Interview mit Gehm, 2019, S. 14). Dies bestätigt auch Scholz (2014). Seiner Forschung folgend gilt es, die Generation Z mittels sachbezogener Anweisungen und überschaubarer Aufgaben zu führen, um Überforderung und Frustration zu vermeiden. Wird die Generation Z mit zu komplexen Aufgabestellungen konfrontiert, steigt die Gefahr des Scheiterns, was im Nachgang jedoch weniger zur Reflexion führt, sondern vielmehr den Abbruch des Arbeitsverhältnisses begünstigt. Verlässlichkeit, Durchhaltewillen und Loyalität sind gering ausgeprägt (S. 177–178). Anders als vorherige Generationen achtet die Generation Z stark auf eine Trennung von Privat- und Berufsleben, d. h. auf Work-Life-Separation. Sie erwartet hochstehende Strukturiertheit am Arbeitsplatz und strebt nach Teilzeitbeschäftigungen. Der Stellenwert der Arbeit und das Engagement orientieren sich an der entlohnten Leistungsvereinbarung, was die rationale und konservative Einstellung dieser Generation reflektiert (Maas, R. im Interview mit Gehm, 2019, S. 14). Gleichzeitig wird die persönliche Einbindung hoch gewichtet. Ein angenehmes Arbeitsklima gilt laut der Generation-Thinking-Studie (Maas, R., 2019) als bedeutsamster Faktor des Berufslebens. Von 88.4 % der Generation Z (N = 2235) wurde die Bedeutung des Arbeitsklimas als «wichtig» oder «sehr

¹⁴ Im Vergleich zum Jahr 2017 ist die Sorge um den Klimawandel der 15–24jährigen im Jahr 2019 um 18 % auf 61 % angestiegen. Die Sorge um den Anstieg des weltweiten Terrorismus verzeichnet im selben Zeitraum einen Rückgang von 20 % auf 57 % (Institut für Demoskopie Allensbach, 2019, S. 16).

wichtig) eingestuft, gefolgt von interessanten Tätigkeiten (84.1 %), einer sicheren Berufsstellung (77.6 %) und Weiterbildungsangeboten (67.2 %). Die geringste Bedeutung wird dem Freizeitgehalt während der Arbeitstätigkeit (35.3 %), der Innovation des Unternehmens (38.3 %) und kreativen Tätigkeiten (39.4 %) beigemessen (S. 26). Wie Maas (im Interview mit Gehm, 2019, S. 14) schildert, wünscht sich die junge Generation eine familienähnliche, schützende Atmosphäre im Arbeitskontext. Scholz (2014) betitelt diese Eingebundenheit als «glücklichen Kuschelzustand», der nur durch positive Rückmeldungen aufrechterhalten werden kann, während kritisches Feedback nur selten angenommen wird (S. 172). Hier besteht ein zentraler Unterschied zur Generation Y, welche grossen Wert auf konstruktive, ehrliche und direkte Rückmeldungen legt, um sich weiterentwickeln zu können (Scholz, 2014, S. 173). Somit besteht die Herausforderung nicht im fehlenden Können, sondern im selektiv gelagerten Wollen in einer Welt voller Wahlmöglichkeiten.

4.1.3 Generationenbeziehungen und -dynamiken

Die Gegenüberstellung der Generationen weist einerseits lineare Entwicklungen aus, etwa bezogen auf die Steigerung und Wertigkeit von Freizeit. Andererseits zeigen sich alternierende Pendelbewegungen zwischen den Generationen, wie etwa das berufliche und das private Aktivitätsniveau zeigen. Scholz (2014, S. 33–35) verweist auf die Zusammenhänge mit gesellschaftspolitischen Dimensionen: Geprägt durch das Wirtschaftswachstum, richtete die Generation der Babyboomer ihr Leben auf die Arbeitswelt aus, während das Privatleben hintenangestellt wurde. Die Generation X hingegen erlebte in ihren jungen Jahren die Stagnierung des Arbeitsmarktes und wurde mit steigender Arbeitslosigkeit konfrontiert (siehe Kapitel A.6). Sie steigert, begleitet von einem individualisierten Lebensstil, ihre privaten Aktivitäten. Profitierend vom wachsenden Bildungsangebot, richtet die Generation Y ihren Fokus auf höhere Bildung und Leistungsorientierung bzw. weist wieder eine stärkere Berufs- und Karriereorientierung auf. Diese Orientierung besteht bei der Generation Z trotz höchstem Bildungsniveau nur in abgeschwächter Form, begleitet von einer breiten Wahlfreiheit und einem Überfluss an Möglichkeiten, welcher gleichzeitig in «Flutterhaftigkeit», d. h. ihrem sprunghaften Verhalten und der Tendenz, sich nicht festlegen zu wollen, zum Ausdruck kommt (Scholz, 2014, S. 33–39). Lütkehaus (2020, S. 35) betrachtet die Pendelbewegung als Rebellion gegen die Elterngeneration und als Abgrenzung zur vorherigen Generation, aber auch als ein Lernen und Profitieren von den Erfahrungen früherer Generationen, also gleichsam einer Weiterführung der Wertentwicklung. Während bei der Generation Y die Grenzen zwischen Privat- und Arbeitsleben im Work-Life-Blending verschwimmen, strebt die Generation Z nach einer klaren Trennung in Form von Work-Life-Separation (Lütkehaus, 2020, S. 35; Scholz, 2014, S. 200).

Mit dem Generationenvergleich beschäftigt sich das Berner Generationenbarometer ausführlich (Bühler et al., 2020). Auf Grundlage der Daten von 3285 Personen der deutsch- und französischsprachigen Schweiz im Alter ab 18 Jahren wird von den Autorinnen und Autoren etwa die Balance zwischen den Generationen, bezogen auf die Themen «Digitalisierung», «Veränderungen in der Arbeitswelt», «Altersvorsorge» und «Veränderungen von Umwelt und Klima» gemessen. Etwa 79 % aller Befragten sehen Ältere vom Wandel im Bereich

Digitalisierung benachteiligt, während der Nachteil bzgl. des Wandels in den Bereichen ‹Altersvorsorge› (55 %) sowie ‹Umwelt und Klimawandel› (68 %) deutlich bei den Jüngeren liegt. Die Veränderungen in der Arbeitswelt wird hingegen ausgeglichener wahrgenommen: 36 % der Befragten sehen für Ältere, 41 % für Jüngere eine durch den Wandel begründete Benachteiligung, wobei die Gruppe der unter 45-Jährigen den Nachteil eher bei den Jüngeren sieht, während jene der über 45-Jährigen eher bei den Älteren verortet (S. 40-41).

4.1.4 Junge Generationen – Katalysatoren des Wertewandels

Jugendliche gelten seit der ‹Erfindung› dieser Lebensphase im wissenschaftlichen Diskurs zugleich als Hoffnungs- wie auch als Risikoträgerinnen und -träger der Gesellschaft (Walther, Pohl & Stauber, 2011, S. 7). Ihnen wird ein hohes Mass an gesellschaftlicher Veränderungswirksamkeit zudedacht, was sowohl positive Effekte zeigt als auch negative Nebeneffekte nach sich zieht. Diese Schlüsselrolle wird aktuell den Generationen Y und Z zudedacht: Beide gelten als Katalysatoren des Wertewandels. In der Fachwelt werden Gemeinsamkeiten und Gegensätze beider Generationen kontrovers diskutiert. Teils wird die epochale Veränderung in der Arbeitswelt mit der Generation Y verbunden.¹⁵ Andere wiederum schreiben diese Rolle der Generation Z zu.¹⁶ Hier zeigen sich einmal mehr die fließenden Übergänge und die mangelnde Güte der künstlich erzeugten Generationenkonstrukte. Ob Y oder Z – der jungen und künftigen Generation Arbeitnehmender wird im epochalen Wandel des Technologiezeitalters eine besondere Rolle als ‹Change-Maker› zugeschrieben. Die Besonderheit der Generation Z besteht darin, dass Betreffende die Ersten sind, welche im Alltagsleben keinen Bezug mehr zu früheren Technologien und Strukturen haben und entsprechend beim Eintritt in die Berufswelt auf anderes Denken bzw. andere Handlungsstrategien als frühere Generationen zurückgreifen (Schutz, 2016, S. 299).

Für junge Akteurinnen und Akteure in der Arbeitswelt ist es bezeichnend, dass sie auf andere Rahmenbedingungen und betriebliche Leistungen ansprechen als ältere. Sozialleistungen wie Elternzeit, Sabbaticals und Kinderbetreuung sind grössere Motivatoren als materielle und monetäre Anreize oder die Aussicht auf Karriereschritte mit Führungsverantwortung (Scholz, 2015, S. 44). Geleitet ist der Wandel hin zur Freizeit- und Familienorientierung und dem geringeren Stellenwert der Berufstätigkeit selbst von den Erfahrungen bzw. der Sozialisation jüngerer Generationen. Scholz (2015, S. 44-45) beschreibt die Anfang der 1980er-Jahre geborenen Akteurinnen und Akteure der Generation Y als äusserst leistungsstark und engagiert. Die Grenzen zwischen Privat- und Arbeitsleben sind bei ihnen fließend, die Zunahme von Burnout und psychischen Erkrankungen für diese Kohorten bezeichnend. Scholz sieht in dieser Entwicklung den prägenden Faktor für die aktuelle Gegenbewegung: Die Generation Z lernt aus den Fehlern ihrer Vorgänger. Sie gewichtet Gesundheit, Familie und Freizeit höher. Entsprechend verlagern sich bei ihr die Attribute attraktiver Arbeitsbedingungen hin zu ideellen Werten. Diese Wahrnehmung deckt sich mit den Resultaten der McDonald's-Ausbildungsstudie 2019. Dieser zufolge richten sich die Ängste der Generation Z primär auf

¹⁵ Purgal (2014); Rodeck (2014).

¹⁶ Scholz (2015).

ihre Gesundheit sowie die Stabilität ihres sozialen Umfelds: Die Vertreterinnen und Vertreter der Generation Z sind in höchstem Mass besorgt, nahestehenden Personen könnte etwas zustossen (64 %) oder sie selbst könnten schwer erkranken (49 %). Als «sehr wichtig» in ihrem Leben benennen mit grösster Häufigkeit 73 % der Befragten gute Freundschaften und 70 % Gesundheit, gefolgt von einem erfüllenden Beruf, der Spass macht (62 %). Soziales Engagement (16 %) und Individualität (17 %) werden am wenigsten häufig als «sehr wichtig» angegeben (Institut für Demoskopie Allensbach, 2019, S. 14). Scholz (2015) betont die Wichtigkeit, als Arbeitgebende die Bedeutsamkeit wie auch die Auswirkung dieser Veränderung zu erkennen und sich sowohl strukturell als auch personalpolitisch daran auszurichten (S. 44–45). Systemisch betrachtet erzwingt der schleichende Wandel die strukturelle Anpassung der Anforderungsprofile im organisationalen Kontext, wobei die Verschiebung von Wertprioritäten jüngerer Generationen ebenso auf das Wertverständnis, das Verhalten und das Handeln von Akteurinnen und Akteuren aller Altersklassen im System wirkt. So lernen etwa die Älteren von den Jüngeren, sich stärker abzugrenzen und eigene Ansprüche einzufordern, wie sie es auch ihren Kindern gelehrt haben: Die Sozialisation junger Generationen ist von Durchsetzungsvermögen – nicht zu verwechseln mit Durchhaltevermögen – geprägt. Sie treten selbstsicher und fordernd auf, was Veränderungen beschleunigt, zumal die Nachfrage nach ihrer hochausgebildeten Arbeitskraft steigend ist: Die demographische Entwicklung und der damit verbundene Fachkräftemangel verstärken die Einflussnahme und Machtposition junger Akteurinnen und Akteure auf dem Arbeitsmarkt. Betreffende werden durch diese Entwicklung in den kommenden Jahren zunehmend an Einfluss gewinnen werden.

4.2 Demographische Entwicklung

Anders als wert- und kulturgebundene Entwicklungen lassen sich demographische Bewegungen der Gesellschaft anhand statistischer Daten faktisch abbilden. Dies ermöglicht es, Auswirkungen über längere Zeiträume und Generationen hinweg zu prognostizieren, wenngleich unbekannte Variablen Abweichungen erzeugen können.

4.2.1 Zahlen und Fakten

Mit der generationalen Entwicklung geht auch ein Wandel der Altersstruktur der erwerbstätigen Wohnbevölkerung einher. Während Akteurinnen und Akteure der geburtenstarken Jahrgänge der 1950er und 1960er Jahre aktuell und bis 2030 mehrheitlich aus dem Berufsleben ausscheiden, rücken geburtenschwächere Kohorten nach. Ein Blick auf die Alterspyramide in Abbildung 7 skizziert die Auswirkungen der demographischen Entwicklung auf die Arbeitswelt. Die International Labour Organization (2020) prognostiziert für die Schweiz einen Rückgang der Erwerbsquote¹⁷ zwischen den Jahren 2020 (68.1 %) und 2030 (65.1 %) um 3.0 %. Die Thematisierung des damit verbundenen, in den kommenden Jahren ansteigenden

¹⁷ «Die Erwerbsquote ergibt sich aus dem Dividieren der Anzahl von erwerbstätigen und erwerbslosen Personen im Alter ab 15 Jahren durch die Gesamtbevölkerung derselben Altersklasse» (International Labour Organization, 2020).

Fachkräftemangels wird für den Sozialbereich in der Schweiz aktuell nicht priorisiert. Dem Fachkräftemangel-Index Schweiz 2020 zufolge besteht in Berufen der Fürsorge, Erziehung und Seelsorge aktuell ein Überangebot an Fachkräften, wobei die Vakanzen pro stellensuchender Person seit dem Vorjahr um mehr als 10 % abgenommen haben (Spring Professional, 2020). Anders sieht die Situation in Deutschland im Jahr 2020 aus: Mit 13'799 unbesetzten Stellen verzeichnet die Berufsgruppe der Sozialpädagoginnen und -pädagogen die grösste Fachkräftelücke auf dem darin ausgewiesenen Niveau «Experte». Auf dem Niveau «Fachkräfte» weist die Berufsgruppe der Altenpflegerinnen und -pfleger mit mehr als 20'282 offenen Stellen den grössten Fachkräftemangel auf (Burstedde et al., 2020, S. 39–40).

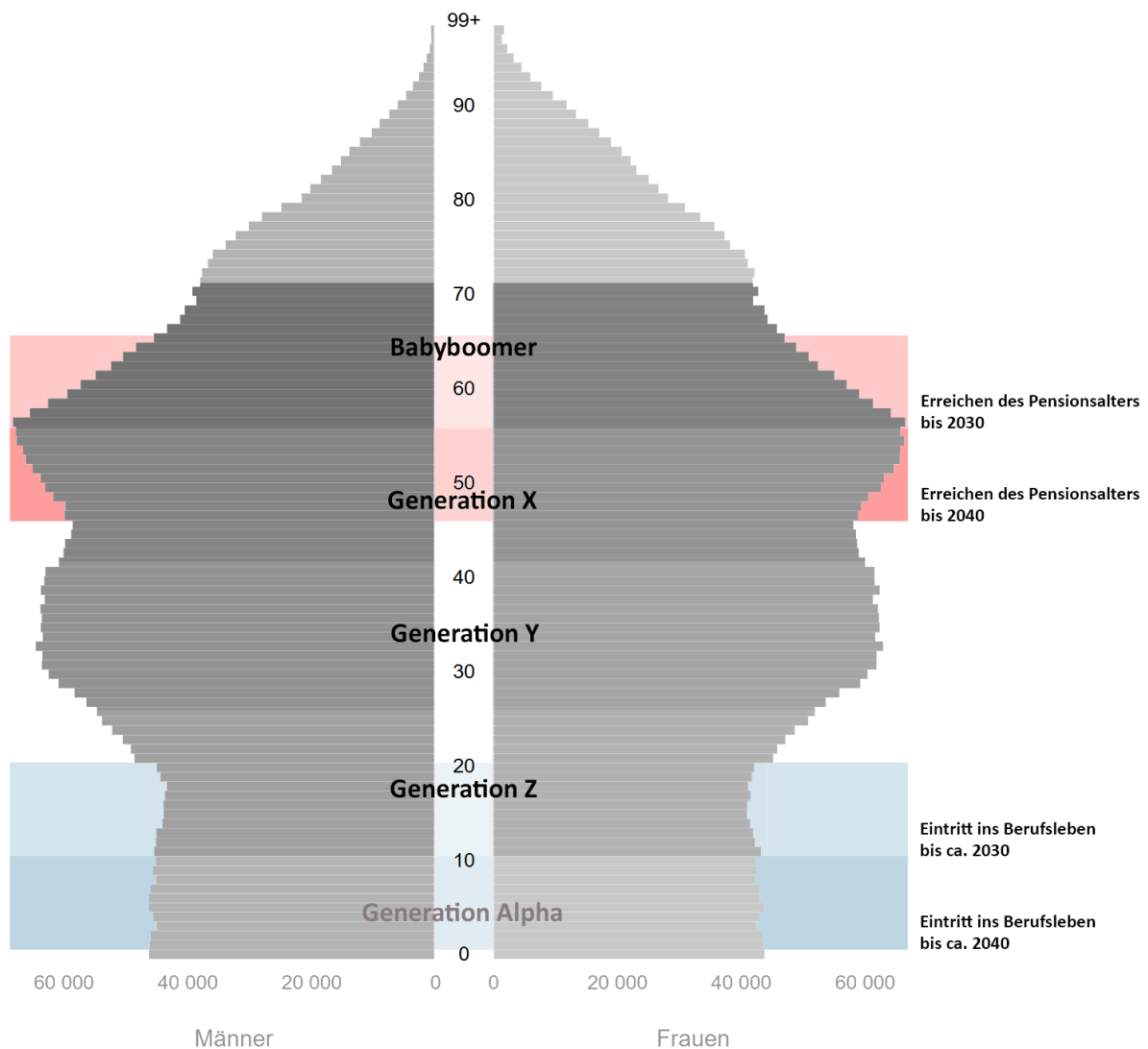


Abbildung 7. Alterspyramide der Schweiz 2021
Verlagerung der Personengruppe im erwerbstätigen Alter bis 2040

Quelle: Eigene Darstellung (Bundesamt für Statistik, 2021a)

Laut den Prognosen des Bundesamts für Statistik (2020, S. 71) ist in der schweizerischen Bevölkerung, ausgehend von 61.2 % im Jahr 2020, mit einem Rückgang der Altersgruppe der 20- bis 64-Jährigen bis im Jahr 2050 um 6.1 % zu rechnen. Schätzungen zufolge werden im

Jahr 2023 erstmals mehr Personen das obligatorische AHV-Rentenalter erreichen, als 20- bis 25-Jährige in den schweizerischen Arbeitsmarkt eintreten. Etwa im Jahr 2030 wird die Zahl der pensionsbedingten Austritte die der Berufseinsteigerinnen und -einsteiger voraussichtlich um mehr als 10'000 übersteigen (Schüpbach & Gachet, 2020, S. 17). Berechnungen des Bundesamts für Statistik im Rahmen der schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) aus dem Jahr 2019 zufolge liegt die Gruppe der über 55-Jährigen in Arbeitsfeldern des Gesundheits- und Sozialwesens beim Branchenvergleich mit ca. 19 % leicht über dem Durchschnitt, während etwa das Gastgewerbe mit 13 % von den Auswirkungen der demographischen Entwicklungen weniger stark betroffen sein wird (Schüpbach & Gachet, 2020, S. 17).

Die demographische Alterung eröffnet jungen Berufseinstiegenden deutlich kleinerer Geburtenjahrgänge zunehmend bessere Chancen, sich schnell und erfolgreich in der Arbeitswelt zu etablieren. Bereits die rein quantitative Betrachtung dieser Entwicklung stellt verschiedene Branchen vor die Herausforderung, der wachsenden Fachkräftelücke mit strategischen Massnahmen zu begegnen (Institut für Demoskopie Allensbach, 2019, S. 6–7). Gepaart mit dem Bewusstsein einer veränderten Werteorientierung und des sinkenden Stellenwerts des Berufslebens der Berufseinsteigerinnen und -einsteiger gestaltet sich die Situation für einzelne Betriebe als bedrohlich. Dazu kommt die Verschiebung der Berufsorientierung hin zur Tertiärisierung.

4.2.2 Soziodemographische Betrachtung der Bildungsentwicklung

Lütkehaus (2020, S. 44–46) skizziert die «Tertiärisierung der Arbeitswelt» als Mega-Trend und verweist auf die zunehmende Wichtigkeit lebenslangen Lernens in einer zunehmend flexibilisierten, technologisierten und globalisierten Arbeitswelt. Auf die Bevölkerung der Schweiz im Alter von 25 bis 65 Jahren blickend (siehe Abbildung 8), zeigt sich eine annähernde Verdoppelung der Tertiärbildung zwischen den Jahren 1996 und 2020 von 22 % auf 43 % sowie eine Abnahme der Sekundarbildung um knapp ein Drittel von 61 % auf 42 % (Bundesamt für Statistik & Schweizerische Arbeitskräfteerhebung [SAKE], 2021).

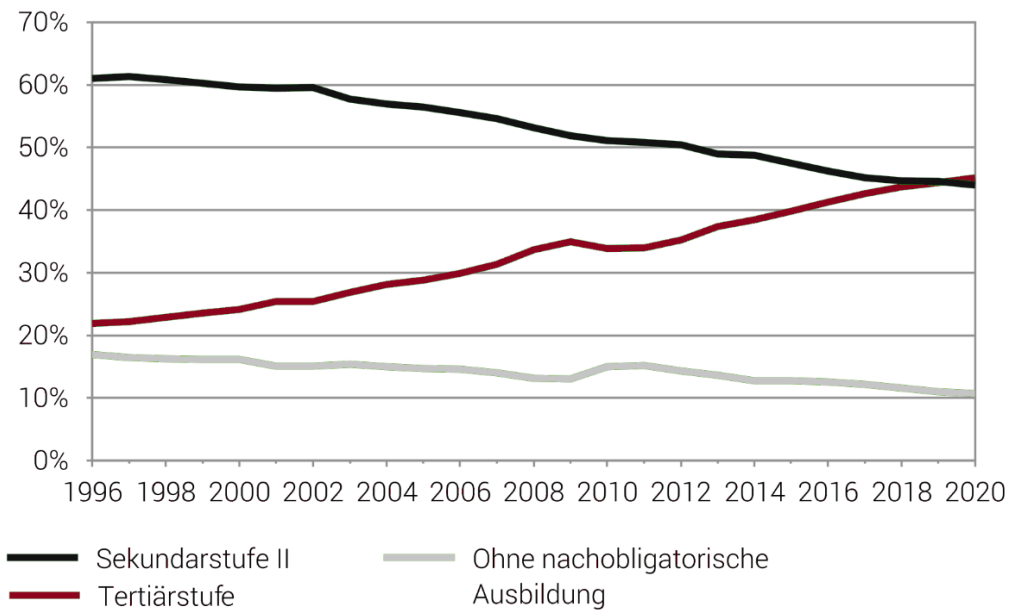


Abbildung 8. Bildungsstand. 25- bis 64-jährige Bevölkerung der Schweiz
 Quelle: Bundesamt für Statistik & SAKE, 2021

Einem Bericht über die schweizerische Arbeitskräfteerhebung zufolge ist mit jedem Generationenwechsel ein Anstieg der Tertiärisierung in der Wirtschaft zu beobachten (Bundesamt für Statistik, 2019a, S. 6). Während mit 28 Jahren etwa jede fünfte erwerbstätige Person (21 %) der Generation der Babyboomer über einen Tertiärabschluss verfügte, waren es bei der Generation X 28 % und bei der Generation Y 44 % (Bundesamt für Statistik, 2019a, S. 4). Ergebnisse für die Generation Z liegen nicht vor; Abbildung 9 zeigt jedoch eine deutliche Entwicklung hin zu tertiären Bildungsabschlüssen. Dies bestätigen auch Prognosen im Nachbarland Deutschland: Hier wird bis ins Jahr 2030 von einer Quote mit tertiärem Bildungsniveau von 50 % ausgegangen (Klaffke, 2021, S. 108).

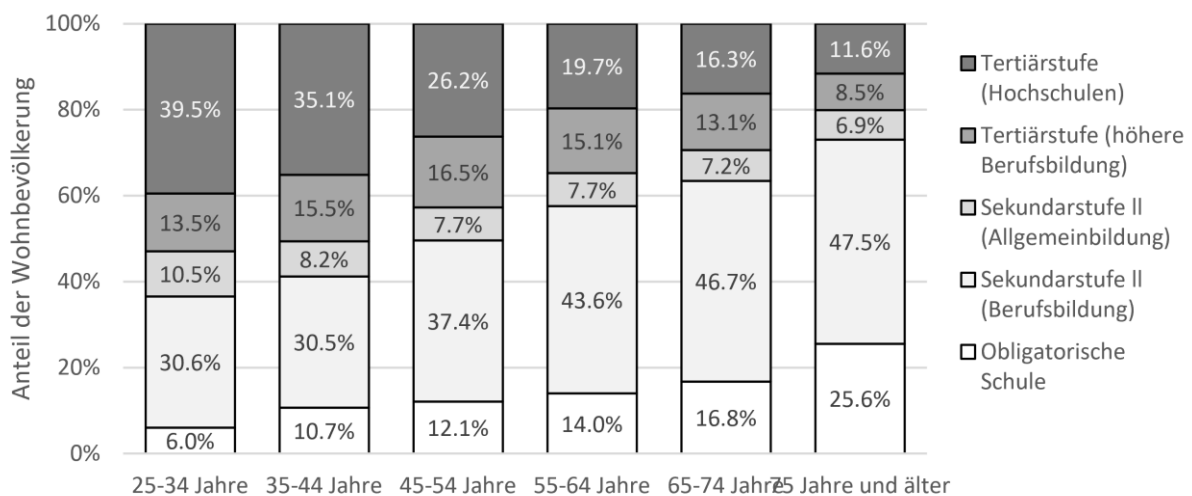


Abbildung 9. Abgeschlossene Ausbildungen der ständigen schweizerischen Wohnbevölkerung nach Alter, 2020

Quelle: SAKE, Bundesamt für Statistik, 2021b

Das Bundesamt für Statistik (BFS) (2019b, S. 8–9) verweist auf die Akademisierung in schweizerischen Grossstädten: 45.5 % der Bevölkerung der Stadt Zürich besaßen im Jahr 2019 einen Bildungsabschluss auf Tertiärstufe. Ähnlich ist die Situation in Deutschland gelagert: Im Jahr 2013 haben sich dort erstmals mehr Personen für ein Studium als für eine duale Berufsbildung entschieden – Tendenz steigend (Elsholz, Jaich & Neu, 2018, S. 9). Die Zunahme bei der Hochschulbildung wird als besorgniserregend gewertet, da dies gleichzeitig einen wachsenden Fachkräftemangel in Ausbildungsberufen zur Folge hat. Während 1992 die Quote der Studienanfänger*innen bei 28 % lag, ist diese bis ins Jahr 2014 in Deutschland auf 56 % angestiegen (Elsholz et al., 2018, S. 9). Der McDonald’s-Ausbildungsstudie 2019 (Institut für Demoskopie Allensbach, 2019) zufolge hält dieser Trend weiter an. Der rückläufige Wunsch nach Ausbildungsberufen birgt zunehmend eine Bedrohung für Ausbildungsbetriebe: Gut qualifizierte Jugendliche entscheiden sich immer seltener für praktische Erstausbildungen (S. 7).

4.3 Drittes Takeaway

Die Kumulation der bisher skizzierten Einflüsse beschleunigt den gesellschaftlichen Wandel und stellt Arbeitgebende vor komplexe Herausforderungen. Quantitativ betrachtet vergrößert sich die Fachkräftelücke, während die nachfolgende Generation Z geringe Bindungsbestrebungen erkennen lässt und weniger stark als frühere Generationen an komplexen, herausfordernden Arbeitskontexten oder verantwortungsvollen Führungspositionen interessiert ist. Die Lebensweltorientierung junger Akteurinnen und Akteure verschiebt sich zunehmend weg vom Berufs- und hin zum Familienleben bzw. zur Freizeit. Mit dem Trend zur Tertiärisierung geht ein rückläufiges Interesse an Ausbildungsberufen einher. Die Begleitung und Entwicklung von Lernenden ist für Betriebe mit erhöhtem Aufwand verbunden.

Vorgreifend auf den weiteren Verlauf dieser Ausarbeitung sei angemerkt:

Im Handlungsfeld des stationären Behindertenwesens ist aus ökonomischen Gründen in den vergangenen Jahren eine Verlagerung der Personalstruktur hin zu günstigeren Personalressourcen mit Sekundarausbildung zu beobachten – eine Entwicklung, die sich konträr zum demographischen Wandel vollzieht und Organisationen zusätzlich schwächen kann.

Teil II.

Arbeit und Organisation

Der zweite Teil dieser Arbeit transferiert die bisher gewonnenen Erkenntnisse in den Kontext <Arbeit>. Dabei wird zunächst der Arbeitsbegriff selbst erkundet, bevor die Funktionalität von Organisationen aus soziologischer Sicht betrachtet und in den praktischen Kontext der Sozialen Arbeit bzw. gezielt ins Handlungsfeld des stationären Behindertenwesens übersetzt wird.

In Zentrum steht die Frage, welche Bedeutung und Konsequenz der skizzierte Wandel für die Profession Sozialer Arbeit zeitigt, aber auch, inwiefern die Organisationsentwicklung von Institutionen für Menschen mit Behinderung trägt. Dabei wird die Rekursivität zwischen strukturellen und personellen Entwicklungen betrachtet.

5 Arbeit. Von gestern. Für heute. Und morgen?

Das Berufsleben – «die Arbeit» – gilt als zentraler Lebensbereich. Arbeit bedeutet Existenzsicherung ebenso wie Identifikation. Sie ist mit Verhaltens- und Moralvorstellungen behaftet und positiv wie auch negativ konnotiert. Sie kennzeichnet den Status und die soziale Positionierung einer Person in der Gesellschaft (Beck, U., 1986, S. 221). Die Bedeutung und das (Wert-)Verständnis von Erwerbsarbeit in heutigen Gesellschaften ist nur im Kontext historischer Entwicklungen zu begreifen. Berger und Luckmann (1991, S. 24–25) verweisen auf die Objektivierung des Alltagslebens als Phänomen vorgängiger Wirklichkeitskonstruktionen: «Die Alltagswelt erscheint bereits objektiviert, das heisst konstituiert durch eine Anordnung der Objekte, die schon zu Objekten deklariert worden waren, längst bevor ich auf der Bühne erschien» (S. 24). Als institutionalisierter Begriff wird das Bild von Arbeit und deren Bedeutung im Alltag als Realität gedeutet, ohne sich des Werte-Ursprungs Ersterer bewusst zu sein. Diese Betrachtungsweise ist hilfreich, um ein Verständnis darüber zu erlangen, wie sich frühere Wert- und Bedeutungsmuster in sich wandelnden Berufsbildern festsetzen und weshalb Diskrepanzen wie auch Widerstände einen solchen Wandel begleiten. Daher lohnt ein genealogischer Exkurs, auch wenn dies im Rahmen dieser Ausarbeitung zunächst weder zentral noch zielführend erscheint. Entsprechend wird der betreffende Teil für die interessierte Leserschaft in den Anhang A ausgelagert. Es geht dabei nicht um eine historische Abhandlung der Entstehungsgeschichte Sozialer Arbeit, sondern um die Tätigkeit des Arbeitens – um das Begreifen von Motiven und Erwartungshaltungen, welche heute die Tauschbeziehung zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden prägen. Die nachstehende Abhandlung bezieht sich indes auf die Betrachtung des heutigen Arbeitsbegriffs.

5.1 Arbeit. Eine funktionale Begriffsklärung

«Arbeit ist Kraft mal Weg», oder genauer: «Arbeit ist die Übertragung von Energie durch eine Kraft», so der Kern eines physikalischen Gesetzes zur Definition von «Arbeit» (Kersten, Wagner, Tipler & Mosca, 2019, S. 168). Adaptiert betrachtet, werden bei humaner Arbeit «körperliche, geistige und emotive Kräfte mit dem Ziel eingesetzt, materielle wie immaterielle Bedürfnisse befriedigen zu können» (Willke, 1999, S. 13). Arbeit zeichnet sich entsprechend durch Bewegung aus; sie bewirkt mittels Kraft- und somit Machtausübung eine Zustandsveränderung. Psychologisch betrachtet und anlehnend an die Definition von Hoyos (1974), benennen Rosenstiel, Molt und Rüttinger die nachfolgenden aufgelisteten Komponenten als charakteristische Merkmale von Arbeit.

«Arbeit ist eine Aktivität oder Tätigkeit:

- die arbeitsteilig und abhängig durchgeführt wird,
- die sich im Rahmen von Aufgaben entfaltet,
- die durch den dauerhaften Einsatz von Kräften erfolgt,
- die zu einem materiellen und/oder immateriellen Arbeitsergebnis führt,
- deren Ausführung und Ergebnis in einem Normensystem bewertet werden können,
- die als Erwerbstätigkeit gegen Entgelt durchgeführt wird,
- deren Ausführung der Befriedigung individueller Bedürfnisse dient.»

(Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 2005, S. 65)

Die Auslegung und Ausgestaltung dieser Merkmale ist im jeweilig vorherrschenden gesellschaftspolitischen Kontext, den dort gegebenen Normierungen, Wertvorstellungen und sozialen Handlungserwartungen sowie im historischen Kontext zu betrachten (Rosenstiel et al., 2005, S. 65). Dabei wird deutlich, dass es sich bei Arbeit um einen funktional organisierten Prozess handelt, über den die Mitgliedschaft zu einem bestimmten System geregelt ist. Arbeit ist daher nicht allein eine individuelle Leistung, sondern stets in kollektive, d. h. soziale, gesellschaftliche, ökonomische, politische und kulturelle Prozesse eingebettet (Voß, 2018, S. 21).

5.2 Entwicklungen der (Be-)Deutung von Arbeit heute

In ihrer heutigen ökonomischen Definition wird der Arbeitsbegriff der Erwerbsarbeit gleichgesetzt und orientiert sich an den Massstäben von Effizienz sowie Effektivität. Neben der Existenzsicherung gilt sie in ihrer Wertigkeit als gesellschaftliche Norm sinnstiftender Lebensführung und als «Gradmesser gesellschaftlicher Wertschöpfung» (Finis Siegler, 2019, S. 80–81). Diese eng gefasste, volkswirtschaftlich orientierte Definition verweist gleichzeitig auf den Ausschluss von unentgeltlicher, d. h. nicht als wertschaffend anerkannter Arbeit (Finis Siegler, 2019, S. 83) – etwa Hausarbeit oder Freiwilligenengagement – und deutet auf deren nachrangige Wertigkeit hin. Während die Frauenbewegung seit den 1980er Jahren diesem Missstand emanzipiert entgegenwirkt, zeichnet sich die weiterhin bestehende Diskrepanz materieller und immaterieller Produktion im Werteverständnis heutiger Gesellschaften ab, was auch in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit hervortritt, deren Wertigkeit sich zu hohem Anteil in sozialen, «weichen» Erfolgsgütern bemisst.

5.2.1 Arbeit als Dienstleistung

Finis Siegler (2019, S. 83) bezeichnet diesen zeitgeschichtlichen Wandel des Arbeitswerts als «eine radikale Umkehr der gesellschaftlichen Wertschätzung». In dieser Diskrepanz bewegt sich auch die unterschiedliche Wertigkeit, die materiellen Gütern und Dienstleistungen zuerkannt wird:

Während Sachgüter in aller Regel positiv beschrieben werden, fällt auf, dass Dienstleistungen überwiegend negativ definiert werden: Dienstleistungen sind ein «Nicht-Sachgut», d. h. **nicht lagerfähig, nicht transportierbar, nicht sichtbar, nicht materiell, nicht in Massen produzierbar**. Mechanisierungs- und Rationalisierungsmöglichkeiten sind enge Grenzen gesetzt. Letzteres bedingt einen hohen Personalkostenanteil an den Produktionskosten. Ferner wird behauptet, die Produktivität dieser personalintensiven Art der Leistungserstellung sei weder mess- noch kontrollierbar. (Finis Siegler, 2019, S. 30–31, Hervorh. im Original)

Hieraus lässt sich auch das Dilemma sozialer, dienstleistungsorientierter Handlungsfelder ablesen: Nicht nur wird die ökonomische Orientierung im Sozialwesen eher als Fremdkörper wahrgenommen – zudem ist auch die Herausforderung, Produktivität und Erfolgsleistungen nachzuweisen und den hohen Anteil an Personalkosten zu rechtfertigen, im Dienstleistungssektor höher als in produzierenden, profitorientierenden Wirtschaftsbereichen. In diesem Zusammenhang sind auch die gesellschaftliche Entwicklung hin zur Tertiärisierung sowie die Professionalisierungs- und Akademisierungsbestrebungen Sozialer Arbeit zu begreifen.

5.2.2 Wertebedingte Machtverschiebungen in der Arbeitswelt

Schönherr und Grübele (2011, S. 139) setzen den Wertewandel mit dem sich wandelnden Menschenbild in Beziehung und bescheinigen dem Menschen heutiger Zeit, aufgrund seines höheren Bildungsstandes grössere gesellschaftliche Zusammenhänge begreifen und sein Handeln entsprechend reflexiver ausrichten zu können. Als Resultat für die Arbeitswelt zeigt sich eine sich wandelnde Beziehungsgestaltung zwischen unterschiedlichen Hierarchiestufen, wobei die Mitarbeitenden stärker ihre Rechte betonen, was auf ihre postmaterialistische Wertorientierung hindeutet (Schönherr & Grübele, 2011, S. 139–140). Die Ermächtigung der Mitarbeitenden geht mit einer sinkenden materiellen Abhängigkeit einher, sodass materialistische Werte wie Autoritätsgläubigkeit, Gehorsam und Betriebstreue weniger zum Ausdruck gebracht werden als früher, während die persönliche Anerkennung sowie die Anerkennung der eigenen Leistung und adäquate Möglichkeiten der Mitsprache bzw. -gestaltung zu wesentlichen Motivatoren heranwachsen. Diese entscheiden graduell zunehmend über die Bindung zum Arbeitsplatz und die Loyalität gegenüber Vorgesetzten wie auch Organisationen (Schönherr & Grübele, 2011, S. 140). In diesen Ausführungen wird deutlich, dass der aktuelle Wertewandel eine Verschiebung hin zur Selbstwirksamkeit sowie zum Selbstbewusstsein von Arbeitnehmerinnen und -nehmer im Machtgefüge der Arbeitswelt bewirkt und sich das Abhängigkeitsverhältnis entsprechend verschiebt. Waren Arbeitnehmende bis in die 1990er-Jahre stärker auf die Gunst der Arbeitgebenden angewiesen und von diesen abhängig, so wendet sich, gekoppelt an demographische Entwicklungen, diese Abhängigkeitsbeziehung letzthin: Organisationen sind heute stärker auf kompetente Arbeitskräfte angewiesen und darin gefordert, attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen, um eine Personalbindung erzielen zu können. Auf diese Veränderung verweist auch der Gallup Engagement Index (2021, S. 5). Die Studie belegt, dass 68 % der deutschen Arbeitnehmerinnen

und -nehmer über 18 Jahren eine geringe emotionale Bindung zu ihren Arbeitgeberinnen und -gebern haben. Weitere 15 % geben an, keine emotionale Bindung zum Unternehmen zu hegen.¹⁸ Der positive Effekt emotionaler Personalbindung zeigt sich laut der Studie in einer höheren Loyalität gegenüber dem Unternehmen, einer geringeren Fluktuationsrate und geringeren Fehlzeiten (Gallup, 2021, S. 10–11).¹⁹ Entsprechend wird deutlich, dass Arbeitgebende mit den beobachteten Machtverschiebungen auf dem Arbeitsmarkt stärker auf diese Bindungen und auf Loyalität angewiesen sind.

5.3 Viertes Takeaway

Arbeit ist Kraft mal Weg. Ist ‹Kraft› als (Bereitschaft zur) Reibung in Machtverhältnissen und ‹Weg› als Bewegung auf gesellschaftspolitischem Terrain zu begreifen, wird sichtbar, dass Arbeit heute mit der Wahlfreiheit verbunden ist, welcher Weg beschritten und welcher Aufwand dabei betrieben werden will. Arbeit selbst ist zeitungebunden, während Arbeitsleistung den ‹Arbeitsertrag pro Zeiteinheit› bemisst und wertet (Pippke, 2014, S. 106). Die ökonomischen Messgrößen ‹Effektivität› und ‹Effizienz› bilden die Orientierungspunkte des heutigen Arbeitswertes im Kontext der Marktwirtschaft. Beides kann dabei nicht allein durch strukturelle Optimierung erreicht werden, sondern hängt massgeblich von der wertorientierten, motivationalen Leistungsbereitschaft wie auch vom Leistungsvermögen der Akteurinnen und Akteure ab.

¹⁸ Diese Zahlen erweisen sich als relativ stabil, im Vergleich zur Situation vor Ausbruch der Coronapandemie. Im Jahr 2019 gaben 69 % der Befragten eine geringe und weitere 16 % keine emotionale Bindung an ihr Unternehmen an (Gallup, 2021, S. 7).

¹⁹ Etwa 41 % der Mitarbeitenden ohne emotionale Bindung beabsichtigen in einem Jahr, 23 % in drei Jahren noch im Unternehmen zu sein. 60 % der Mitarbeitenden mit geringer emotionaler Bindung sehen sich im kommenden Jahr noch im Betrieb, 50 % noch in drei Jahren. Bei Mitarbeitenden mit hoher Bindung liegt diese Absicht bei 82 % für das Folgejahr und 75 % auf drei Jahre ausblickend. 2 % geben an auf Stellensuche zu sein. Bei Personen mit geringer emotionaler Bindung liegt der Anteil bei 4 %, bei denjenigen ohne emotionale Bindung bei 19 %.

Mitarbeitende mit hoher emotionaler Bindung geben an im Vorjahr durchschnittlich 5.2 Tage krank gewesen zu sein, Mitarbeitende mit geringer emotionaler Bindung 5.4 Tage und Mitarbeitende ohne emotionale Bindung 7.1 Tage (Gallup, 2021, S. 10–11).

6 Organisationen als Wirkungsstätte sozialer Praktiken

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der organisationssoziologischen Betrachtung von Non-Profit-Organisationen (NPO), im Speziellen von Institutionen des stationären Behindertenwesens. Dabei wird der Faktor ‹Personal› aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Im Zusammenspiel von formalen und informalen Prozessen sowie durch Betrachtung von Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozessen in der Organisationsentwicklung wird ein Grundverständnis geschaffen, an welchem sich die spätere Interpretation der empirischen Arbeit orientiert.

6.1 Organisation – Begriffsklärung und Verortung

Die Begriffe ‹Organisieren› und ‹Organisation› greifen in alle Lebensbereiche aus. Sie beschreiben die zweckorientierte, geplante Strukturierung und Handlungsausrichtung. Abgeleitet vom griechischen ‹órganon› (dt.: Werkzeug, Instrument, Körperteil) bedeutet ‹Organisieren› demnach «[etw.] mit Organen versehen» und «zu einem lebensfähigen Ganzen zusammenfügen» (Dudenredaktion, 2020). Bezugnehmend auf die Strukturierungstheorie gilt jedes intendierte Handeln als organisiertes Handeln, welches auf die Funktionalität und den Erhalt bzw. auf die Lebensfähigkeit eines Systems ausgerichtet ist. Im Folgenden wird der Organisationsbegriff im betriebswirtschaftlichen Verständnis konkretisiert.

Der Ausdruck ‹Organisation› wird im alltäglichen Sprachgebrauch inflationär verwendet (Kühl, 2011, S. 13). Die Soziologie versteht hierunter derweil «soziale Gebilde, in denen eine Mehrzahl von Menschen zu einem spezifischen Zweck bewusst zusammenwirkt» (Esser, 2000, S. 238). Die Mitgliedschaft ist dabei an formale Bedingungen geknüpft (Kühl, 2020, S. 85). Enger gefasst, wird dem Organisationsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre dreierlei Bedeutung beigemessen.

- Zum einen trägt der Begriff eine *institutionelle* Bedeutung und bezeichnet ein System in seiner Ganzheit, etwa ein Unternehmen, welches einer bestimmten Zweckorientierung folgt und sich in seiner Struktur über bestimmte Regeln bzw. Normen definiert (Schreyögg & Geiger, 2016, S. 9).
- Der *instrumentelle* Organisationsbegriff beschreibt die Gestaltung von (Management-)Prozessen und Strukturen, die ergebnisgerichtet die Organisiertheit innerhalb eines Systems festigen.
- Eine dritte Betrachtung bezieht sich auf die Tätigkeit des Organisierens und bildet die *funktionale* Bedeutung. Durch das Handeln wie auch die Interaktionen der Akteurinnen und Akteure werden formal definierte Prozesse ausgeführt, welche wiederum dem institutionellen Systemerhalt dienen (Schache, 2010, S. 123; Schwarz, P. et al., 2005, S. 172).

Der Organisationsbegriff steht damit gleichermassen und gleichzeitig

- für einen Zustand – die Struktur oder das System bezeichnend;
- für die Prozessgestaltung und -ausrichtung – am und im System;
- für das Handeln – das Agieren der Organisationsmitglieder im System.

In ihrer Gleichzeitigkeit bedingen sich diese drei Komponenten wechselseitig, d. h. sie sind an Rückkopplungsprozesse gebunden, über die sie sich als geschlossenes System stetig selbst legitimieren und erhalten bzw. in dieser Dynamik stetig Zonen der Intransparenz erzeugen. Defizite in einer der Komponenten werden durch eine Intensivierung in den beiden anderen Bereichen kompensiert und entlastet. Aus strukturationstheoretischer Perspektive verwirklicht sich im Organisationsbegriff selbst die von Giddens skizzierte Dualität der Struktur. Struktur wie auch handlungsbezogene Elemente wirken als innerbetriebliche Veränderungsmechanismen ebenso auf das Organisationssystem, wie es von Einflussfaktoren der sich wandelnden systemrelevanten Umwelt abhängig ist und Legitimation durch diese erfährt. So sind Organisationen als Subsysteme in die politische und gesellschaftliche Rahmung eingebettet und gelten gleichzeitig als operational geschlossene (Kleve, 2010, S. 43) wie auch – bezogen auf ihre Umweltabhängigkeit – offene Systeme (Lichtsteiner, Gmür, Giroud & Schauer, 2020, S. 38; Schwarz, P., 2006, S. 225). Als externe Wirkfaktoren gelten etwa Veränderungen formaler politisch-rechtlicher Rahmungen, beispielsweise die gesetzliche Verankerung der Behindertenrechtskonvention (UN BRK), das von demographischen Entwicklungen geprägte Angebot an Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt oder auch die Arbeitsmotive von Arbeitnehmenden, gezeichnet durch sich wandelnde Wertorientierungen. Die operationale Geschlossenheit zeigt sich hingegen in organisationsinternen Prozessen und formalen Strukturen, welche zur Integration und zwecknützlichen Verarbeitung der von aussen einwirkenden Irritationen geschaffen wie auch modifiziert werden, um adäquat auf den Wandel reagieren und gleichzeitig den Systemerhalt garantieren zu können. So ist die Beweglichkeit einer Organisation ein wesentliches Merkmal, um als System den vielschichtigen Prozessen und Anforderungen seitens Auftraggebenden, Kundschaft und Belegschaft sowie hinsichtlich der Produktgestaltung widerstandsfähig, d. h. resilient, zu begegnen. Bezeichnend für die Organisationsentwicklung in diesem komplexen Bewegungsrahmen ist die Priorisierung veränderungswirksamer Einflüsse und Irritationen, auf welcher die Handlungsmotivation im Kontext zeitgebundener Entscheidungen beruht. Dabei erzeugt das Eingreifen in bestehende Strukturen und Prozesse stets auch nichtintendierte Nebeneffekte und Ungewissheitszonen.

6.2 Non-Profit-Organisation – die Organisation des Sozialen

Charakteristisch für NPO ist deren nicht gewinnorientierte, im Wohlfahrtsgedanken begründete und soziale Zweckorientierung. In besonderem Masse gelten NPO durch ihren gesellschaftspolitischen Auftrag und ihre an den Staat geknüpfte ökonomische Abhängigkeit als umweltabhängige, offene Systeme (Schwarz, P., 2006, S. 225). Laut Langer und Schröer (2011, S. 19) besteht die Funktion von NPO darin, «die unbefriedigte Nachfrage nach kollektiven Gütern zu decken, bei deren Bereitstellung sowohl der Markt als auch der Staat «versagen»». Diesem sozialpolitischen Auftrag folgend, stehen externale, adressatengerichtete

soziale Dienstleistungen im Zentrum des Handelns. Als Besonderheit des Managements von NPO wird, anders als bei Wirtschaftsbetrieben, die «Missionszentriertheit» Ersterer betont (Langer & Schröder, 2011, S. 20–21): NPO konstruieren sich aus der gesellschaftlichen Notwendigkeit heraus; sie reagieren auf Gesellschaftsbilder und dort verankerte Problemstellungen ihrer jeweiligen Zeit (Greving, 2011, S. 64; Lichtsteiner et al., 2020, S. 15–16). Dabei bewegen sie sich im Spannungsfeld zwischen der sozialen Verantwortung gegenüber ihren Adressatinnen und Adressaten bzw. deren bedarfsgerechter Versorgung und der wirtschaftlichen Legitimierung erbotener Dienstleistungen gegenüber den Kostenträgern (Schwien, 2015, 1). Wendt (2018, S. 59) spricht davon, dass die marktwirtschaftliche Logik auf das Sozialwesen übertragen wird. Non-Profit-Organisationen sehen sich auf verschiedenen Ebenen gefordert: auf der Makro-Ebene durch die zunehmende Marktorientierung sowie den normativen Druck der Ökonomisierung und Quantifizierung ihrer sozialen Dienstleistungen ebenso wie auf der Mikro-Ebene, wo es gilt, professionelle, qualitativ hochstehende Unterstützungsangebote zugunsten der Adressatinnen und Adressaten zu schaffen. Eine Herausforderung bildet in diesem Spannungsfeld die Legitimierung der staatlichen Finanzierung. Merchel (2015, S. 77) bezeichnet Dienstleistungen der Sozialen Arbeit primär als «nicht-schlüssige Tauschbeziehungen», welche durch ein gewisses Mass an Intransparenz charakterisiert werden. Staatliche Mittel werden durch die Organisationen in Dienstleistungen übersetzt, welche den Adressatinnen und Adressaten als Leistung zur Verfügung gestellt werden können. Aufgrund der individuellen Ausrichtung sozialer Leistungserbringung (Merschel, 2015, S. 70) kann die Wirkung der investierten Mittel nicht schlüssig nachvollzogen werden. Systemtheoretisch betrachtet findet innerhalb der Organisationen eine Übersetzungsleistung zwischen Wirtschafts- und Sozialsystem statt, wobei das Medium «Geld» in eine «Solidarität» transformiert wird, welche sich der rationalen Messbarkeit entzieht. Hier zeigt sich die Herausforderung der NPO – sie besteht in der Quantifizierung qualitativer Leistungen zur Legitimation ihrer Leistungen gegenüber ihren Geldgebern.

6.3 Drei Seiten der Organisation: Formalität, Informalität und Schauseite

Kühl (2011, S. 89–157, 2015, S. 11–12) benennt drei Seiten der Organisation: die formale Seite, die informale Seite und die Schauseite. Formale und informale Faktoren lassen sich dabei in ihrer Kontextualität zum Faktor Zeit unterscheiden, d. h. hinsichtlich ihrer Geschichtsgebundenheit (Luhmann, 2005, S. 151). Während formale Strukturen zeitungebunden bestehen und angewendet werden, entwickeln sich informelle Strukturen jeweils bezugnehmend auf einen vorausgegangenen Zustand und dessen Bewertung. Sie sind somit geschichtsgebunden und formen soziale Kulturen höherer Stabilität wie auch Trägheit aus, während funktionale Strukturen kurzfristige Anpassungen zulassen. Dies zeigt sich etwa in strategisch geplanten formalen Re-Organisationen, deren Umsetzung theoretisch funktioniert, jedoch in ihrem Erfolg an die Realisierung und Ausformulierung durch die Akteurinnen und Akteure gebunden ist. Beiden Seiten wirken dabei gleichzeitig und mit unterschiedlichen, ineinandergreifenden Mechanismen auf eine Organisation und deren Entwicklung. Dieses Synchronie bestimmt die Dynamik und Intransparenz in Organisationen, welche sowohl durch Machtverhältnisse, Verständigung und Vertrauen geformt als auch – auf

formaler Seite – durch Strukturprozesse im Rahmen der Organisationsentwicklung gesteuert werden (Kühl, 2017, S. 45–48). Auf diese in Abbildung 10 skizzierten Dimensionen und ihre Wirkmechanismen wird im Folgenden näher eingegangen.

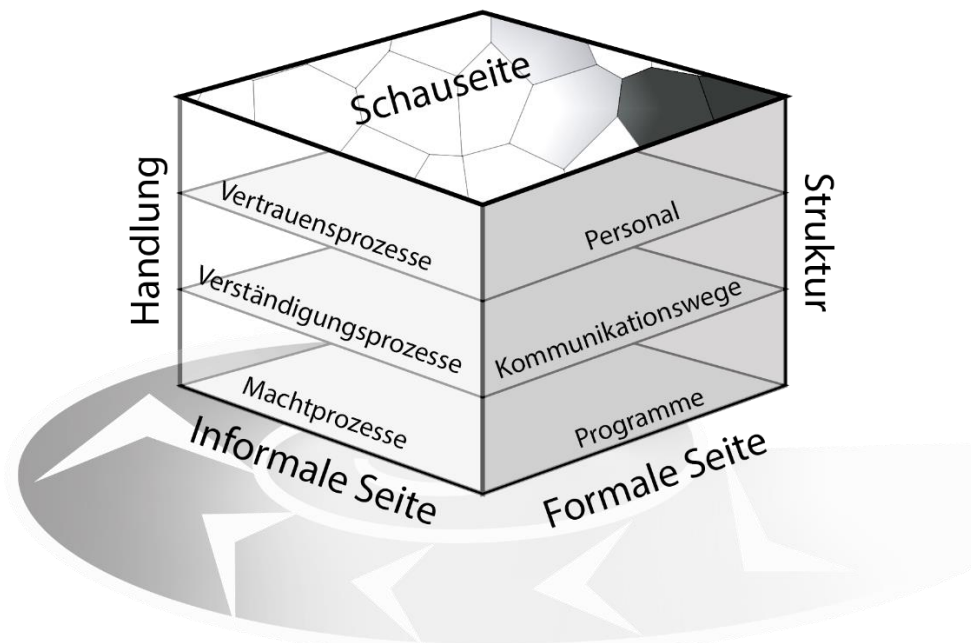


Abbildung 10. Organisationssoziologische Betrachtung von Organisationsstrukturen und -prozessen

Quelle: Eigene Darstellung (Kühl, 2020)

6.3.1 Die formale Seite der Organisation

Formale, d. h. bewusst gewählte, Organisationsstrukturen, -regeln und -prozesse (Kleve, 2020, S. 256) dienen einer in mehreren Situationen wiederkehrend anwendbaren, beständigen Ordnung (Kühl, 2011, S. 96). In der Gestalt von Programmen, etwa Leistungsbeschreibungen, definierten Kommunikationswegen und dem Faktor «Personal» bieten formale Strukturen den Organisationsmitgliedern Orientierung wie auch Sicherheit, um regelkonform handeln zu können. Klare Funktionsbeschreibungen und Verfahrensanweisungen entlasten die Entscheidungsfindung, schränken diese jedoch zugleich über an die Akteurinnen und Akteure gestellte Verhaltenserwartungen ein (Kühl, 2011, S. 97–98). Die formale Strukturierung von Zuständigkeiten, Kommunikations- und Entscheidungswegen, aber auch der Definition von Abläufen und Prozessen bezwecken eine Komplexitätsreduktion und Stabilisierung von genormten Vorgaben (Kühl, 2011, S. 99–100). Dabei dient eine jeweils klare, verbindliche Aufgabenteilung und Ablauforganisation der Effizienz und Effektivität. Die Akteurinnen und Akteure selbst müssen nicht alle Einzelheiten und Zusammenhänge überblicken, sondern lediglich die sie betreffenden Normen und Dienstwege befolgen, um «richtig» im Sinne der Zweckorientierung der Organisation zu handeln. Die formale Festlegung von Zuständigkeiten, Weisungswegen und Ablauffolgen wie auch Sprachregelungen entlastet die Organisationsmitglieder vom Eigengewicht ihrer Entscheidungen und legitimiert ihr Handeln im hierarchischen Gefüge. Anweisungen zu erteilen resp. entgegenzunehmen wird in der

jeweiligen Rolle als Normalität erlebt und rein funktional gewertet. Der Mensch selbst wird als Teil der organisationalen Prozesse zur Akteurin bzw. zum Akteur, deren bzw. dessen rationales Handeln von rein funktionsgebundener Bedeutung ist, um einen definierten Beitrag zur Zweckerfüllung zu leisten (Kleve, 2020, S. 250). Auf Ebene der funktionalen Organisation besteht kein Raum für personenbezogene Bewertungen der ausführenden Akteurinnen und Akteure – die Betrachtung fokussiert stets die zweckgerichtete Leistung (Kühl, 2011, S. 101–107). Mit der funktionalen Organisation des Personals und der Festlegung von Aufgabenprofilen werden Akteurinnen und Akteure austauschbar, da sie lediglich ein Instrument des Betriebs bilden und somit beliebig durch andere Personen mit adäquater Qualifikation ersetzt werden können (Kühl, 2011, S. 109). Doch Personal gilt nicht nur als *«Mittel zum Zweck»*, sondern auch als wesentliches Strukturelement. Kühl (2020) betrachtet es als formale Entscheidung, welche Person mit welchem Profil für eine Aufgabe rekrutiert wird. Über die gewählten Profile der Organisationsmitglieder entscheidet sich die Art und Weise, wie Organisationen geführt und bewegt werden. Einstellungen wie auch Entlassungen signalisieren bewusste Entscheidungen darüber, mit welcher Art von Akteurinnen und Akteuren eine künftige Zusammenarbeit gestaltet oder in welche Bahn eine funktionale Organisationsausrichtung gelenkt werden soll. Personen als formale Strukturelemente zu betrachten, bietet anderen Akteurinnen und Akteuren Orientierung wie auch Sicherheit in ihrer Funktion als Vorgesetzte oder aufgrund ihrer Qualifikation und Expertise als Fachperson (S. 94–96). Funktionale Organisation bildet somit ein rationales, bewusst gewähltes Gerüst, welches durch informale Prozesse an Leben und Dynamik gewinnt.

6.3.2 Die informale Seite der Organisation

Informalität umfasst die Verhaltens- und Entscheidungsräume, welche nicht durch formale Regelungen fixiert werden können und das *«Unterleben»* der Organisation darstellen (Kühl, 2011, S. 113). Damit handelt es sich um die innerhalb des Systems gelebte Kultur sowie die Art und Weise der Umsetzung bzw. des Befolgens oder Nichtbefolgens von formalen Regeln und Strukturen. Kleve (2020, S. 256) spricht von *«spontaner Ordnungsbildung»*, die sich innerhalb einer Organisation *«ungeplant vollzieht»*. Diese inoffiziellen Regelwerke können auch entgegen der formalen Ordnung ausgerichtet sein und in ihrer Ausführung formale Strukturen erschüttern (Schreyögg & Geiger, 2016, S. 13). Luhmann (1999) bezeichnet dies als *«brauchbare Illegalität»* und beschreibt, dass die funktionale, von informalen Prozessen geleitete Handlungsausrichtung den formalen Strukturen widersprechen kann bzw. teils muss. *«Illegal wollen wir ein Verhalten nennen, das formale Erwartungen verletzt. Ein solches Handeln kann gleichwohl brauchbar sein»* (S. 304). Dabei wird ein solches Verhalten akzeptiert, wenn aufgrund einer Problemstellung eine normkonforme Handlung keinen Erfolg erzielen würde, während ein normverletzendes Eingreifen die erforderliche Anpassungsleistung des Systems an die Erwartungen der Umwelt erfüllt (Luhmann, 1999, S. 305). Die Besonderheit der Informalität liegt entsprechend in der Akzeptanz dieses Zuwiderhandelns seitens der formalen Organisation. Das damit verbundene *«Wegschauen»* scheint paradox, liegt jedoch im Nutzen begründet: Formale Organisationen sind auf informale Prozessgestaltungen und teils auf Regelverletzungen angewiesen – sie profitieren von Regelverletzungen, zu denen sie sich jedoch formal nicht bekennen können (Kühl, 2011, S. 113). Macht-, Vertrauens- und

Verständigungsprozesse bilden die Hebel der Informalität, des Menschlichen, die nicht von formalen Strukturen bestimmt oder unterbunden werden können (Giest, 2019, S. 108; Kühl, 2017, S. 10). Übersetzt als «Menschlichkeit» in Organisationen (Kleve, 2020, S. 247–248; Kühl, 2011, S. 114), rücken emotionale und psycho-soziale Faktoren sowie Beziehungsdynamiken, aber auch die Auslegung ethischer Wertorientierungen ins Zentrum der Organisationsbetrachtung. Sie führen zur hintergründigen Personifizierung von Funktionsprofilen. Funktionszugehörige Aufgaben werden informal an eine Person gekoppelt und die erfolgreiche Prozessgestaltung mit dieser Person verknüpft. Dies widerspricht dem formalen Gedanken der Auswechselbarkeit von Akteurinnen und Akteuren. Betroffene scheinen dadurch «unersetzbar» – aufgrund ihrer informalen Machtstellung und ihres spezifischen, nicht dokumentierten Wissens, dessen Verlust formale Prozesse behindern würde. Die erbrachten Leistungen weichen insofern von den formal definierten Leistungsvereinbarungen ab. Ebenso kommt es vor, dass Funktionen, die von den Rollenträgerinnen und -trägern nicht ausgefüllt werden, bekannt sind und die Erwartungserwartungen tiefer liegen, als es die formale Festsetzung fordern würde. Entstehende Defizite werden informal über andere Kanäle ausgeglichen, d. h. es werden Aufgaben von anderen Akteurinnen und Akteuren sichtbar oder stillschweigend übernommen oder Strukturen werden informal anders ausgelegt. Die Organisationsmitglieder wissen und akzeptieren, dass sich die Ausgestaltung einer Rolle nicht mit den formalen Vorgaben deckt. Ein funktional definiertes Stellenprofil sagt entsprechend nichts über die Leistung, das Verantwortungsbewusstsein, die Kollegialität oder das Engagement der Akteurinnen und Akteure aus, ebenso wenig wie über intrigantes Verhalten, welches nicht offiziell sanktioniert werden kann. Informale Leistungen werden sichtbar, wenn Akteurinnen und Akteure ausgetauscht werden und sich bei adäquatem Qualifikationsprofil die Qualität der Prozess erfüllung verändert. Im Gegenzug können zusätzlich erbrachte Leistungen nicht eingefordert oder reglementiert werden, da sie nicht funktional verankert sind (Kühl, 2011, S. 115–123). So bilden Persönlichkeiten stets einen Referenzwert, an dem Nachfolgerinnen und Nachfolger gemessen werden.

Organisationen sind neben ihrer formalen Rahmung in ihrer Funktionalität auf diese informale Seite angewiesen, sie könnten ohne diese nicht funktionieren. Hinsichtlich der Betrachtung des Generationenwandels ist dieser Aspekt zentral. So begegnen NPO ihren Akteurinnen und Akteuren mit funktionsübersteigenden Erwartungshaltungen bzgl. ihrer Identifikation und ihres Engagements, welche unausgesprochen im solidarisch-missionsgebundenen Wertverständnis verankert sind. Dieser Erwartungsanspruch zeigt sich in der negativen Konnotation des rein rationalen Befolgens formaler Richtlinien. Kühl (2020, S. 104) betitelt «Dienst nach Vorschrift» in diesem Zusammenhang als «effektivste Streikform».

Ist die Informalität in einer Organisation allerdings dominant und verdeckt die Dysfunktionalität formaler Prozesse, so besteht das Risiko, dass personelle Veränderungen zur Stabilitätsminderung führen und die Zweckerfüllung nicht mehr gewährleistet werden kann. In der Informalität wird die Mächtigkeit der Organisationsmitglieder deutlich, die durch ihre Einflussnahme abseits der formalen Regelungen die Kultur einer Organisation beleben und prägen – sowohl im positiven als auch negativen Sinne.

6.3.3 Die Schauseite der Organisation

Als dritte Seite wird die ‹Schauseite› der Organisation betrachtet. Sie symbolisiert die nach aussen getragenen Werte einer Organisation, verschleiert aber zugleich die im System herrschende Dynamik zwischen formalen und informalen Prozessen. Kühl (2020, S. 122) beschreibt diese Aussendarstellung als beschönigte und harmonisierte ‹zweite Realität›, welche die Fassade der Organisation bildet und intern bestehende Probleme maskiert. Bezeichnend für die Schauseite von Organisationen sind Worthülsen, wie sie in Leitbildern zur Schau gestellt werden, jedoch keine Schlüsse auf die präzise Umsetzung innerhalb der Organisation zulassen. Begrifflichkeiten wie ‹Innovation›, ‹Agilität› oder ‹Partizipation› geben keine Auskunft über die tatsächliche Umsetzung, sondern regen vielmehr zur Interpretation an. Bezeichnend für die Schauseite ist es, nach aussen hin ein möglichst konstantes Bild zu präsentieren, was durch ein normiertes Auftreten und Erscheinungsbild, Sprachregelungen und andere identifikative Symboliken verstärkt wird (Kühl, 2020, S. 124). Zentrales Element der Schauseite ist es auch, zu definieren, wer Informationen nach aussen trägt, sodass die Fassade nicht durch veröffentlichte Interna verletzt wird. Kühl (2020, S. 128–131) verbindet die Schauseite mit ‹scheinheiliger› und ‹heuchlerischer› Selbstdarstellung, welche sich von der formalen Organisationsseite unterscheidet. Die nach aussen präsentierte Werbung hält dann nicht, was sie verspricht; dargebotene Werte, Ziele und Zwecke können nicht durch interne Prozesse erfüllt werden. Die Schauseite ist daher vergleichbar mit Wertorientierungen, welche einen wünschenswerten Zustand beschreiben, sich dabei jedoch an einer Vision statt an einer gegebenen Realität orientieren. Die Schauseite lässt sich gleichermassen als ‹Wegschauseite› auffassen, deren Schein zugleich nach innen gerichtet wirken kann (Kühl, 2020, S. 127–128). Bezugnehmend etwa auf Institutionen des stationären Behindertenwesens wäre es nicht imageförderlich, die Unzufriedenheit der Akteurinnen und Akteure mit strategischen Entscheidungen und die damit verbundene Fluktuation auf Leitungsebene nach aussen hin ehrlich zu begründen, ebenso wie es innengerichtet nicht hilfreich ist, dies gegenüber dem Basispersonal transparent offenzulegen.

6.4 Organisationsentwicklung als Unsicherheitszone der Veränderung

Wandel gilt als Zeichen naturgegebener Lebendigkeit (Berger, P., 2018). Organisationaler Wandel beruht dabei auf Strukturationsprozessen, Mikro-Politik und Umwelteinflüssen. Wandel passiert stetig und – sofern nicht explizit und richtungsweisend durch Eingriffe ins System implementiert – unbeachtet, auf natürliche Weise (S. 247–248). Im Sinne eines Gestaltungsmittels gilt Organisationsentwicklung hingegen als bewusste, strukturierte und konzeptionell geleitete Prozesssteuerung, welche auf erwünschte Organisationsveränderungen abzielt (Rosenstiel et al., 2005, S. 376). Wie beschrieben, kann über verschiedene Wege auf die Organisationsausrichtung eingewirkt werden, wobei die Priorisierung von Veränderungsbestrebungen eine bedeutende Rolle spielt und in Abhängigkeit zu externen Einflussgrössen steht – sei es durch gesetzliche Vorgaben oder limitierende Ressourcen. Gleichzeitig wirken nichtintendierte Nebeneffekte und unbekannt Variablen sowie informale Prozesse auf die Organisationsentwicklung ein, was eine absolute Steuerung verunmöglicht.

Die Managementlehre bietet zahlreiche Instrumente zur organisationalen Steuerung. Wichtig erscheint im Rahmen dieser Arbeit das Bewusstsein, dass Veränderungsprozesse stets an Unsicherheitszonen gebunden sind. Diese entstehen, wenn Abläufe nicht oder noch nicht formal geregelt und definiert sind oder in dieser Form nicht anerkannt werden. Kühl (2017, S. 42–43) zeigt auf, dass der Zustand perfekter formaler Organisation nicht realisierbar ist bzw. dass, sobald diese Handlungsroutrinen verlassen werden müssen und Verhaltensweisen nicht vorgeschrieben werden können, die Mechanismen von Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozessen greifen.

6.4.1 Machtprozesse

Macht kann sowohl als Kraft, Wirkweise und Stärke als auch als Ausdruck von Herrschaft verstanden werden; beide Betrachtungslinien sind eng miteinander verwoben (Luhmann, 2012, S. 16). Macht gilt als Ausdrucksmittel in sozialen Systemen. Sie tritt als Interaktionsmedium in Form von Machtbeziehungen und -verhältnissen in Erscheinung und formt soziale Austauschprozesse. Entsprechend braucht es einen Resonanzkörper, damit Macht zur Geltung kommen kann und der damit verbundene Kraftaufwand der Machtausübung einen Zweck erfüllt: Macht tritt, einer Zielorientierung folgend, in Form eines bestimmten Mediums als Überzeugungsleistung in Erscheinung. Sie kann sich situativ innerhalb des Systems zwischen den Akteurinnen und Akteuren verschieben bzw. sich auf diese verteilen. Als Medien gelten etwa Wissen, materielle – z. B. monetäre – Ressourcen, Beziehungen oder formale Positionen in der Hierarchie (Luhmann, 2019, S. 199–204). In modernen Organisationen dienen Machtprozesse weniger der autoritären Herrschaftsdemonstration, sondern sind darauf ausgerichtet, Unsicherheitszonen zu überwinden. In dieser Funktion bieten sie Sicherheit und verhelfen zur Agilität, da aufgrund fehlender Normierung Entscheidungen nicht formal getroffen werden können (Kühl, 2017, S. 26). Anders gesagt: Es braucht mutige Akteurinnen und Akteure, welche die Initiative ergreifen, Entscheidungen treffen und sich exponieren, um Entwicklungen voranzutreiben, indem sie ihre Ressourcen einbringen, etwa ihre Fachexpertise. Macht ist daher eng mit Anerkennung sowie der Ermächtigung einer Person zur Lösung einer Problemstellung und dem damit verbundenen, an sie gerichteten Vertrauen anderer Akteurinnen und Akteure verknüpft.

6.4.2 Vertrauensprozesse

Vertrauen gilt als elementarer Bestandteil sozialen Lebens, um sich in einer Gesellschaft bzw. innerhalb hochkomplexer, unüberschaubarer und somit nicht formal steuerbarer Prozesse bewegen zu können (Luhmann, 2014, S. 1). Vertrauen bildet ein Element der Komplexitätsreduktion, indem in bestimmten Bereichen auf Kontrolle verzichtet resp. indem diese abgegeben wird. Luhmann (2014, S. 27) betrachtet Vertrauen als «riskante Vorleistung» gegenüber einer komplexen und dadurch unkontrollierbaren Welt, wobei die Gefahr besteht, dass erwartete Entwicklungen bzw. gemachte Versprechen nicht eintreffen oder Regeln verletzt werden. Wie erfolgreich sich ein vertrauensbasiertes Handeln und Verhalten erweist, kann erst aus der Retrospektive bewertet werden (Luhmann, 2014, S. 29). Als reflexiver Prozess betrachtet, unterliegt Vertrauen als informales Element dem Referenzsystem von

Erfahrungswerten. Wurde das Vertrauen in früheren, ähnlich gelagerten Situationen oder durch dieselbe Person verletzt, besteht aufgrund dieser negativen Erfahrung eine geringere Vertrauensbereitschaft. Entsprechend stärker wird das Handeln an formalen Strukturen und Regeln ausgerichtet, deren Nichteinhaltung durch formal geregelte Konsequenzen sanktionierbar und somit kontrollierbar sind. Folglich bedarf es einer Wirkungsüberzeugung, damit diese riskante Vorleistung eingegangen wird, was eng an machtgebundene Überzeugungsleistungen wie auch kooperative Verständigungsprozesse gebunden ist.

6.4.3 Verständigungsprozesse

Kühl (2017, S. 20) bezeichnet Veränderungsprozesse als die «Überwindung verfestigter Denkgelände» die aufgrund formaler Aufgabenteilung die lokalen Rationalitäten in einem bestimmten Subsystem prägen. So nehmen Akteurinnen und Akteure des Top-Managements aus einer anderen Perspektive eine andere Realität wahr als Mitarbeitende an der Basis und priorisieren daher andere Handlungen. Die Sinnhaftigkeit des Handelns beruht auf diesen aufgaben- und zweckorientierten Denkweisen, die jedoch für andere Subsysteme, deren Wahrnehmung sich an anderen Aufgabenprofilen orientiert, intransparent ist. Verständigungsprozesse verfolgen den Zweck, Kooperationen und einvernehmliche, für mehrere Seiten tragbare Lösungen sowie ein gegenseitiges Verständnis zu schaffen. Expertisen, Wissen und Ideen verschiedener Akteurinnen und Akteure werden durch diese Verständigungsprozesse offengelegt bzw. nutzbar gemacht und reduzieren die Voreingenommenheit gegenüber anderen Subsystemen (Kühl, 2017, S. 22–23).

6.4.4 Auswirkung des Faktors <Zeit> auf die Organisationsentwicklung – Radikaler und evolutionärer Wandel

Nebst der Art und Weise wie sich Entwicklungen vollziehen, tragen Zeitgebundenheit und Tempo massgeblich zur Konstitution und Entwicklung von Organisationen bei. Drängen Umwelteinflüsse zur Veränderung und sind schnelle Entscheidungen erforderlich, bestehen geringe Möglichkeiten zur Partizipation.²⁰ «Radikaler Wandel ist reaktiv, direktiv und kurzfristig und wird in grossen schnellen Schritten umgesetzt» (Kiel, 2010, S. 121). Entgegengesetzt zeichnet sich evolutionärer Wandel durch stetige, sich iterativ entwickelnde Prozesse ab, welche Raum für soziale Prozesse, d. h. interaktionale Aushandlungen schaffen. Anhand des in Abbildung 11 dargestellten Schemas werden die Wirkmechanismen ökonomisch- und sozialintendierter Veränderungsprozesse sichtbar. Die Historizität sozialer und informal verankerter Prozesse begünstigt die Veränderungswirksamkeit, wohingegen kurzfristige strategisch implementierte Veränderungen geringe Wirkungskraft zeigen, d. h. zur Stabilisierung stärker an Kontrollprozesse gebunden sind (Kiel, 2010, S. 121–122). Ebenso

²⁰ Als aktuelles Beispiel kann die Implementierung von Schutzkonzepten während der Covid-19-Pandemie im Jahr 2020 betrachtet werden. Inert kurzer Zeit war eine radikale Anpassung organisationaler Prozesse erforderlich. In Organisationen für Menschen mit Behinderung zeigte sich dies etwa während des Lock-Downs in der Anpassung von Arbeitszeit, Aufgabe, Einsatzort sowie der Umsetzung zusätzlicher Massnahmen zum Schutz der Klientel als auch des Personals.

zeichnet sich ab, dass der Grad innovativer Entwicklungen von der Konstitution der Organisation abhängt. Ist der Fokus auf Strukturhaltung und existenzielle Sicherung gerichtet, bestehen geringere Entwicklungspotenziale. In diesem Gedanken spiegeln sich – abgebildet auf Organisationssysteme – die in Kapitel 3.2.1 beschriebene Auffassungen Ingleharts und Maslows, dass höhere Ziele erst angestrebt werden können, wenn der Grundbedarf gedeckt ist.

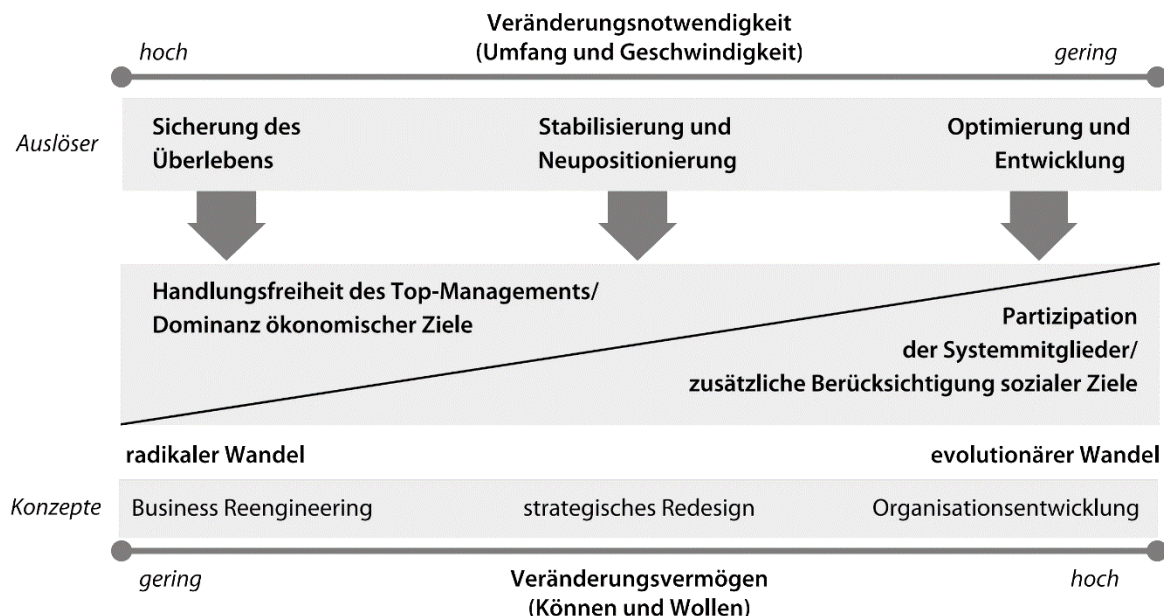


Abbildung 11. Merkmale des radikalen und evolutionären Wandels

Quelle: Kiel, 2010, S. 122

Gebunden an die Gleichzeitigkeit radikaler Erfordernisse und evolutionären Wandels ergeben sich dynamische als auch komplexe Anforderungen, welchen die Organisationsentwicklung zu begegnen hat. So erfordert der ökonomische Druck schnelle Entwicklungen, während demographische Entwicklungen stetig voranschreiten.

6.5 Herausforderungen der Organisationsentwicklung

Die existenzielle Gefahr für Organisationen liegt laut Gesmann (2012) in den schleichenden und unerkannten oder unbeachteten Einflüssen gesellschaftlicher Entwicklungen. Organisationen passen sich an ihre Umweltbedingungen an, wenn Veränderungen langsam vonstattengehen und hinreichend geringe Irritationen auslösen. Einem porösen Mauerwerk vergleichbar, können spontane Ausbesserungsarbeiten entstehende Defizite und Diskrepanzen bis zu einem gewissen Grad ausgleichen, bevor der Punkt erreicht ist, an dem es einer umfassenderen, geplanten Sanierung bedarf. Für Organisationen sind stetige Achtsamkeit und eine Auseinandersetzung mit organisationalen Einflussfaktoren ökonomischer, politischer oder soziokultureller Art und gesellschaftsrelevanten Entwicklungen erforderlich, ergänzt durch eine Betrachtung des Kundenschaft- wie auch des Personalsegments, um rechtzeitig in die Prozesssteuerung einzugreifen und die Zukunftsfähigkeit, d. h. das Bestehen der Organisationen, durch stetiges Lernen zu sichern (S. 125-127). Im Kontrast zu dieser

Langsamkeit erhöht die heutige Schnelllebigkeit die Gefahr, Veränderungen und das Ausmass ihrer Wirkung zu übersehen bzw. den Moment der proaktiven Prozesssteuerung zu verpassen, etwa weil das Alltagsgeschäft dominiert bzw. keine Zeit für strategische Überlegungen und Planungen vorhanden scheint. Gerade in hektischen Zeiten werden schleichende Prozesse verkannt, während sich das Augenmerk auf kurzfristige Einsparungen oder Trendbewegungen wie etwa neue, flache Organisationsformen und innovative Methoden richtet. Die zunehmenden Schnelllebigkeit und die damit einhergehenden rapiden Veränderungen in der organisationsrelevanten Umwelt erschweren eine weitsichtige Strategieplanung ebenso, wie dies eine stabile Prognose unmöglich macht (Rosenstiel et al., 2005, S. 376). Luhmann (2018a) spricht dahingehend vom «Problem der Steuerung», welches durch den Zuwachs an Komplexität und Wahlmöglichkeiten zur Systemüberlastung führt (S. 337). Der Spagat zwischen stabilisierenden und sicherheitsgenerierenden Arbeitsbedingungen und organisationalen Ausrichtungen sowie der wachsenden Erfordernisse, Organisationsprozesse agil und flexibel zu gestalten, erweist sich für Organisationen als grosse Herausforderung. Dies wirkt auf die Akteurinnen und Akteure zurück, ebenso wie auf deren Kundinnen und Kunden. Kühl (2020) warnt jedoch vor einer übereilten Reorganisation angesichts moderner neuer Organisationsmodelle und Denkschulen. Die Funktionsweise von Organisationen habe sich über lange Zeiträume hinweg entwickelt, teils Jahrzehnte oder gar Jahrhunderte, und richte sich daher nicht innerhalb weniger Jahre neu aus (S. 160). So ist durch schnelle strategische Anpassungen nicht zwingend ein langfristiger Gewinn zu erzielen, wenn formale Änderungen durch informale Prozesse gehemmt oder verhindert werden. Luhmann (2006) sieht die Ursache dieser veränderungshemmenden Wirkung in der Zirkularität zwischen Selbst- und Fremderwartungen:

Selbst wenn der Einzelne bereit wäre, sich zu ändern, sieht er sich durch die sozialen Erwartungen festgelegt, mit denen er sich tagtäglich konfrontiert findet; und ebenso treffen veränderte Anforderungen immer noch auf dieselbe Person, die für viele soziale Kontakte ihre Identität wahren muss. Personales und soziales Gedächtnis verfilzen so stark, dass eine planmässige Änderung kaum jene Asymmetrie herausfinden kann, die sie bräuchte, um ihren Hebel anzusetzen. (S. 280)

Schwarz (2006) bezeichnet diese Trägheit in NPO als «ausgeprägten Widerstand gegen Innovationen». Bezeichnend sei, dass Veränderungen, wie etwa Erwartungshaltungen und Anforderungen der Akteurinnen und Akteure, so lange wie möglich gemieden oder ignoriert werden, um Routinen und den Status quo aufrecht zu erhalten. Erst wenn die Diskrepanz und die Dysfunktionalität zu offenkundig ausgeprägt sind, werden organisationale Entwicklungen in Gang gesetzt (Schwarz, P., 2006, S. 226).

Organisationsgestaltung und -entwicklung bewegen sich im Spannungsfeld interner und externer Organisationsausrichtung und Einflussfaktoren. Sie sind in ihrer Strategie gefordert, sowohl Stabilität zu erhalten als auch den sich wandelnden Anforderungen durch Flexibilität und Innovation zu begegnen (Lichtsteiner et al., 2020, S. 90). Strategisches Management richtet sein Handeln entsprechend an drei Linien aus:

- am Organisationssystem und der Optimierung seiner Prozesse hinsichtlich Effizienz, Effektivität und Problemlösung (Lichtsteiner et al., 2020, S. 104–105)
- am Markt und an der Kundschaft im Sinne einer Angebotsoptimierung sowie an der Erschliessung neuer Dienstleistungsfelder zur Stärkung der Austauschbeziehungen mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen, etwa dem Staat, Zulieferern oder den Adressatinnen und Adressaten (Lichtsteiner et al., 2020, S. 195–197)
- an den Ressourcen, d. h. den verfügbaren Betriebsmitteln (Finanz- und Sachmittel), dem Personal und den Kooperationen (Lichtsteiner et al., 2020, S. 230)

Welche dieser Linien priorisiert verfolgt werden, hängt von vielschichtigen strategischen Überlegungen und umweltgelagerten Abhängigkeiten ab. Es ist an die Temporalität einzelner Entwicklungen und an die Dringlichkeit gebunden. Ohne Managementprozesse und -strategien an dieser Stelle vertiefen zu wollen, soll festgehalten werden, dass diese Orientierungen wesentlich sind, um aus soziologischer Sicht die Bedeutung des im Folgenden betrachteten Faktors *Personal* einordnen zu können.

6.6 Entwicklungsorientiertes Management und organisationaler Wandel

Das Entwicklungsorientierte Management knüpft an der Idee des *Organisationslernens* an. Grunwald und Steinbacher (2007) sehen im Organisationslernen einen Schlüssel, der für die Bedeutsamkeit und das Bewusstsein organisationaler Entwicklungen in sozialen Organisationen sensibilisiert (S. 84). Das Konzept des entwicklungsorientierten Managements verwirft die traditionelle, systemerhaltende und starre Strukturfokussierung. Vielmehr rückt die Prozesshaftigkeit als Ressource organisationalen Wandels in den Fokus (Grunwald & Steinbacher, 2007, S. 90). Gebunden an vielfältige Umwelteinflüsse, welche das organisationale Handeln direkt oder indirekt beeinflussen, fordert die Entwicklungsorientierung eine stetige Agilität der Organisationen, indem Letztere ihre Prozesse und Zweckausrichtung nach innen wie auch aussen stetig überprüfen und weiterentwickeln bzw. gleichzeitig ihre Positionierung und Identität im organisationalen Wandel stetig deklarieren, um Sinnhaftigkeit und Produktivität des Handelns sicherzustellen (Grunwald & Steinbacher, 2007, S. 85–86). Dieses Denken erfordert auch die regelmässige Überprüfung hierarchischer Strukturen und deren zweckorientierte Anpassung (Grunwald & Steinbacher, 2007, S. 90). Als reflexives Modell orientiert sich das Konzept des entwicklungsorientierten Managements sowohl an Wirtschaftlichkeit, d. h. Effizienz, als auch an Wirksamkeit (Effektivität). Mit dem Wissen um die Einbettung von Institutionen in komplexe Umweltsysteme wird nicht von einer grundlegenden Selbststeuerung ausgegangen. Entwicklungsorientiertes Management *«sieht Organisationen als Gebilde an, die zwar beeinflussbar, aber nicht im engeren Sinn steuerbar sind»* (Grunwald & Steinbacher, 2007, S. 89). Kritik an dieser rationalen Orientierung üben Vertreterinnen und Vertreter der Sorgeökonomie. So weisen Aulenbacher und Dammayr (2014, S. 125) auf die Grenzen der Rationalisierbarkeit in der betreuenden Arbeit mit Menschen sowie auf die Tatsache hin, dass sich Beziehungsarbeit nicht endlos beschleunigen und optimieren lasse.

Aus soziologischer Perspektive zeichnet Kleve (2019) einen epochalen Organisationswandel, der Umdenken, weg von traditionellen Organisationsformen bedeutet. So sei es erforderlich Funktionen und Rollen der Mitarbeitenden flexibel zu gestalten und Leistungserbringung weniger als Einzel- und vielmehr als Teamauftrag zu erkennen. Letzteres erfordere die Beachtung psychosozialer als auch emotionaler Wirkfaktoren, sowie eine konstruktive Kommunikationsweise im Team (S. 198). «Die informale Ebene von Organisationen wandelt sich damit von der wenig geliebten, tendenziell als störend empfundenen Dimension zur wichtigen Basis von flexibel agierenden Organisationen» (Kleve, 2019, S. 201).

6.7 Faktor **Personal**

Der Begriff **Personalressource** verweist auf die strukturelle Einbettung des Personals ins System der Organisation. Als Ressource objektiviert, wird Personal in rational-formalen Organisationsprozessen verwaltet und dient als Instrument zur Zweckerfüllung (Luhmann, 2006, S. 279). Luhmann betrachtet diesen Ursprung als massgeblich, weshalb Anspruchshaltungen des Personals als zweitrangig bewertet werden und Organisationen der Illusion erliegen, Organisationsentwicklung durch rational-formale Prozesse steuern zu können, während die Akteurinnen und Akteure den Veränderungen «irgendwie folgen würden» (Luhmann, 2006, S. 279–280).

6.7.1 Stellenwert des Faktors **Personal** – Instrument oder Subjekt?

Erst durch die zunehmende Komplexität von Aufgabenprofilen wird die Abhängigkeit von der Leistungsmotivation und -bereitschaft der Akteurinnen und Akteure erkannt. Das traditionelle Bild der «Personalverwaltung» wandelt sich hin zur Subjektorientierung, welche die Erwartungshaltungen der Akteurinnen und Akteure stärker berücksichtigt (Luhmann, 2006, S. 281). Dabei unterliegt diese Subjektorientierung stets der biopolitischen, am Systemerhalt orientierten Zweckdienlichkeit und ist nicht philanthropisch motiviert. Das Interesse am Personal ist daher funktionaler und nicht personaler Art, selbst wenn dies auf der Schauseite der Organisation verschleiert dargestellt wird. Hier wird das Personal als wertvollstes Gut und als wesentlicher Erfolgsfaktor präsentiert, während es in der Strategie als Mittel zum Zweck und Kostenfaktor enthumanisiert wird (Ackermann & Bahner, 2009, S. 197). Diese Betrachtung seitens der Betriebswirtschaft lässt sich auch in sozialen Organisationen erkennen, welche humanistische Werte stark betonen, diese jedoch vorrangig auf den Auftrag und die Adressatinnen und Adressaten, weniger hingegen auf die Akteurinnen und Akteure beziehen. Merchel (2015) hebt die Bedeutung der Akteurinnen und Akteure Sozialer Arbeit hervor, deren Fähigkeiten wie auch Motivation massgebliche Erfolgsfaktoren der professionellen, humanistisch geprägten Auftragserfüllung bilden würden. Gleichzeitig verweist er auf die Vernachlässigung des Personalmanagements in NPO. Der Nutzen des Kostenfaktors **Personal** werde in sozialen Organisationen seitens der betriebswirtschaftlichen Führung verkannt, besonders wenn die Organisation sich mit Einsparungsmassnahmen konfrontiert sieht. Kleinere Organisationen verfügen zudem oftmals nicht über eine ausgewiesene Personalabteilung, und

somit über keine Funktion, welche diese Managementaufgabe explizit ausfüllen würde (S. 211).

Solange auf dem Arbeitsmarkt ein Überschuss an Fachpersonal besteht, d. h. die Nachfrage an Arbeitsmöglichkeiten das Angebot übersteigt, befinden sich Arbeitgebende in einer Machtposition und sind weniger gefordert, den Anspruchshaltungen der Arbeitnehmenden Beachtung zu schenken. Mit der beschriebenen demographischen Alterung der Gesellschaft verschiebt sich dieses Machtverhältnis hin zu den Mitarbeitenden, welche ihre Konditionen stärker einfordern und gleichzeitig in der Wahrnehmung von Organisationen an Bedeutung gewinnen. Jüngere Modelle zur Organisationssteuerung berücksichtigen diesen Paradigmenwechsel weg von einer Kapital- und hin zur Personalorientierung (Ackermann & Bahner, 2009). Verantwortliche erkennen dabei, dass die Produktivität, Kreativität, Motivation und Identifikation von Akteurinnen und Akteuren in der Organisation die Grundlage für gelingende Prozesse bilden, d. h. für die Umsetzung von Innovation, Dienstleistung und Qualität. Die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Akteurinnen und Akteure wirkt massgeblich auf die Zufriedenheit der Adressatinnen und Adressaten und letztlich auf die Legitimation und Rentabilität der Organisationen (S. 204-206). Somit bedeuten kurzfristige Einsparungen im Personalsegment kurzfristig und linear betrachtet eine Kostenreduktion. Ausser Acht bleiben jedoch Folgekosten und Einbussen, welche durch die Porosität im System entstehen – sei es durch Rekrutierungskosten, ineffiziente Leistung während der Einarbeitungsphase, steigende Gesundheitskosten aufgrund der Überlastung des Personals bei geringerem Personalschlüssel oder unbeachtete Reaktionsverkettungen. Die Auswirkungen personeller Einsparungen zeigen sich etwa im Mehraufwand aufgrund von (Verhaltens-)Reaktionen der Adressatinnen und Adressaten, bedingt durch den Wegfall präventiver Leistungsangebote. Ähnlich verhält es sich auch mit qualitativen Einsparungen, etwa dem Austausch hochkompetenter und kostenintensiver Fachkräfte durch niedriger vergütete Akteurinnen und Akteure, welche der Auftragserfüllung jedoch nicht gewachsen sind. So ist bei Einsparungen eine Kumulation negativer Auswirkungen einzukalkulieren, was der Rechnung eine andere Gewichtung verleiht, als dies aus rein betriebswirtschaftlicher Kurzsichtigkeit wahrnehmbar wäre. Die Herausforderung von NPO besteht entsprechend darin, attraktive Anreize zu schaffen, die Bedürfnisse ihrer Mitglieder zur berücksichtigen, ohne zugleich die ökonomische Rahmung zu verletzen.

6.7.2 Arbeitsplatzattraktivität als Motiv zur Mitgliedschaft

Wird Personal nicht nur als zweckdienliches Mittel, sondern unter dem Aspekt der freiwilligen Mitgliedschaft betrachtet, stellt sich die Frage, welche Faktoren die Akteurinnen und Akteure zum Tauschgeschäft motivieren, auf dem das Arbeitsverhältnis beruht. Motive, ob formal oder informal gelagert, dienen Luhmann zufolge der «Zeitbindung». Begründet durch vergangene Erfahrungen und Erinnerungen, erzeugen sie gezielte Verhaltensweisen und Handlungen, welche auf künftige Entwicklungen und Stabilisierungsbestrebungen ausgerichtet sind (Luhmann, 2006, S. 95). Entsprechend dient Personalbindung der Stabilisierung des Systems und ist von verschiedenen Motiven geleitet. Dabei sind die Motive der Organisation anders gelagert als die ihrer Akteurinnen und Akteure – es erweist sich als Akt der Verständigung, eine

für beide Seiten stimmige Verhältnismässigkeit zu erzielen. Luhmann verweist darauf, dass Motive – bewusst oder unbewusst – nicht zwingend offengelegt werden, was ihren Einfluss auf die Kooperationsform innerhalb der Organisation indes nicht schmälert (Luhmann, 2006, S. 96). Dies zeigt sich etwa im bereits beschriebenen Wandel von Wertorientierungen, die nicht explizit verbalisiert werden, jedoch grossen Einfluss darauf haben, wie intensiv sich Akteurinnen und Akteure mit einer Organisation identifizieren, wie sinnstiftend sie ihre Aufgabe erleben und wie lange die Bereitschaft zur Mitgliedschaft besteht. Sinnerfüllung wirkt sich positiv auf das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit aus und steigern das Arbeitsengagement (Flüter-Hoffmann, 2018, S. 210). Folglich wirkt sich die Unausgewogenheit zwischen organisationalen und personalen Motiven auf die Beständigkeit und Funktionalität der Organisationen aus. Im aktuellen Diskurs des Wertewandels verweisen Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis auf die Relevanz eines reflexiven Personalmanagements und fordern Organisationen dazu auf, die Motive der eigenen Mitarbeitenden zu erkunden (Maas, R., 2019, S. 57). Dies beginnt bereits bei der Frage, mit welchen Anreizen und über welche Wege potenzielle Akteurinnen und Akteure angesprochen bzw. für eine Kooperation gewonnen werden können, bevor sie in Kontakt mit der Organisation treten und sich für eine Mitgliedschaft entscheiden.

Die intergenerativen und lebensaltersbedingten Unterschiede beachtend, bedarf es differenzierter Leistungsangebote. Hierfür sind gefragte Attribute zu erkennen wie auch offenzulegen und somit Verhandlungsgrundlagen für ein gemeinsames Commitment zu schaffen. Von der bereits skizzierten Bindungsschwäche der Berufseinsteigerinnen und -einsteiger ausgehend, gewinnt diese Personalorientierung zunehmend an Bedeutung. Als zentrales Moment zählen zur Attraktivität – neben ansprechenden Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten – auch die Organisation der Führung, das Führungsverhalten von Vorgesetzten sowie die Interaktion und die Organisationskultur.

6.7.3 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Kleve (2019) zufolge, erfordert eine sich komplexer gestaltende Umwelt den Zugewinn an Komplexität der Organisationen selbst, um dem sozialen Wandel gestärkt begegnen zu können: «Eine Dimension dieser Komplexitätszunahme ist die Einbeziehung dessen, was klassischerweise in Organisationen selten professionell thematisiert wird, und zwar insbesondere informale und elementare Ebenen sowie psychosoziale und emotionale Dimensionen des gemeinsamen Arbeitens» (S. 202). An diesem Punkt setzt das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) an. Mit breitgestützten Massnahmen zielt es durch den Ausbau einer sorgfältig betriebenen Personalpolitik auf die Gesunderhaltung der Organisationsmitglieder, die Erhaltung ihrer Leistungsfähigkeit als auch die Optimierung von Personalkosten für die Betriebe und Versicherungsträger ab (Gesundheitsförderung Schweiz & Arbeitsgruppe BGM-Kriterien, 2017, S. 5). BGM stützt sich dabei neben Massnahmen zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sowie Abwesenheitsmanagement und Case Management auf die betriebliche Gesundheitsförderung und setzt präventiv an der Erhaltung der Arbeitsstabilität an (Blum-Rüegg, 2018, S. 15). Grundlage für eine nachhaltige betriebliche Implementierung bilden systematische Wirkungsanalysen. Letztere zielen darauf ab,

personalorientierter Massnahmen betriebswirtschaftlich zu legitimieren, indem positive Effekte auf den Organisationserfolg abgebildet werden können (Krause, Basler & Bürki, 2016, S. 5).²¹ So ist die Beachtung der Mitarbeitenden nicht als philanthropisches subjektorientiertes Engagement sondern stets im funktionalen Kontext zweckgebunden zu deuten.

6.8 Fünftes Takeaway

Rosenstiel, Molt und Rüttinger (2005) verweisen aus Sicht der Organisationspsychologie auf das bestehende Spannungsfeld zwischen Individuum und Organisation. Dabei sind individuelle und organisationale Interessen und Werte unterschiedlich gelagert, was stetige Verhandlungs- und Verständigungsprozesse erfordert, um aus den Widersprüchlichkeiten und Konflikten heraus einen gemeinsamen Konsens entwickeln zu können (S. 41). Die Umsetzung veränderter formaler Richtlinien wird durch einen Überhang informaler Organisationsprozesse gehemmt, sodass es letztlich die Akteurinnen und Akteure selbst sind, die Entwicklungsbestrebungen behindern. In dieser Handlungsabhängigkeit von den Organisationsmitgliedern spiegelt sich die von Giddens beschriebene Dualität der Struktur, welche zugleich sowohl ermöglichend als auch einschränkend auf die Handlungsoptionen zurückwirkt.

In der Komplexität ihres Auftrags und eingebettet in verschiedenartige Anspruchssysteme, welche eine Verantwortung sowohl gegenüber der Gesellschaft, dem Staat als auch der Adressatinnen und Adressaten, Partnerorganisationen und Leistungszulieferern darstellt, stehen Organisationen vor der Herausforderung, vielseitige Entwicklungsprozesse anzustossen und gleichsam Prioritäten zu setzen. Die beschriebene zweitrangige Beachtung der Akteurinnen und Akteure birgt das Risiko einer zunehmenden Destabilisierung der Organisationen, bleiben die sich wandelnden Wertorientierungen und demographischen Entwicklungen unbeachtet. Wird die informale Mehrleistung der Akteurinnen und Akteure zugunsten der Systemfunktionalität einkalkuliert, ist im Zuge des demographischen Wandels mit einer zunehmenden Porosität des Organisationsgefüges zu rechnen, würden Akteurinnen und Akteure mit rationaleren Wertorientierungen in das Handlungsfeld eintreten und informal engagierte Organisationsmitglieder ablösen.

²¹ Gesundheitsförderung Schweiz bietet vertiefende und weiterführende Informationen zum BGM: <https://gesundheitsfoerderung.ch/>

7 (Be-)Deutung des Wandels im Berufsfeld Sozialer Arbeit

In diesem Kapitel laufen die Gedankenlinien und bisher gewonnenen Erkenntnisse zusammen. Sie münden in die Frage, welche Bedeutung und Auswirkung sich wandelnde Wertorientierungen und demographische Entwicklungen unter Berücksichtigung ökonomischer Limitation auf das Berufsfeld der Sozialen Arbeit – konkret auf das Handlungsfeld des stationären Behindertenwesens – haben und welche Herausforderungen sich daraus für Organisationen ergeben.

7.1 Soziale Arbeit im Spannungsfeld der Ökonomisierung

Belwe (2008, S. 2) bezeichnet die Auswirkungen des demographischen Wandels sowie der sozialpolitischen Entwicklungen und der damit einhergehenden Ökonomisierungsbestrebungen im Non-Profit-Sektor als Ursache von «gravierenden Veränderungen der Sozialen Arbeit insgesamt» und verdeutlicht, dass ein Umdenken wie auch eine Neuorientierung der Sozialen Arbeit gefordert sind, um die Qualität ihrer Dienstleistungen zur Stärkung der Gesellschaft aufrechterhalten zu können.

7.1.1 Positionierung der Akteurinnen und Akteure

Gezeichnet vom Neoliberalismus sowie der damit einhergehenden wirtschaftsorientierten Verengung der Wirkungsräume verändern sich das Denken und Handeln heutiger Akteurinnen und Akteure Sozialer Arbeit – weg von der Fürsorge und hin zur Dienstleistung; dies erweitert gleichzeitig das Spektrum der Angebotsvielfalt (Lutz, 2008, S. 3). «Soziale Arbeit entfernt sich immer mehr von ihrem klassischen Entwurf des Helfens und Betreuens und wird zur Steuerung von Prozessen» (Lutz, 2008, S. 7). Streckeisen und Gül (2021, S. 13) sprechen von der «Amnesie des Ökonomischen» und betonen, dass sich Soziale Arbeit bisweilen in ihrer Selbstdarstellung auf ihre traditionellen Werte uneigennützig Handelns beruft und ökonomische Aspekte verdrängt, die dem Erhalt ihrer Organisationen dienen, aber zugleich die Grundlage zur Ermöglichung professionellen Handelns bilden. Wendt (2016, S. 322) hingegen sieht Akteurinnen und Akteure der professionellen Sozialen Arbeit als wirtschaftlich handelnde Helferinnen und Helfer, die unter rationalem Einsatz ihrer Ressourcen, d. h. Zeit, Arbeitskraft und den verfügbaren Mitteln, soziale Dienstleistungen bedarfsbezogen erbringen, wenngleich sie diese nicht ökonomisch in Form von Kosten-Nutzen-Rechnungen abbilden können oder wollen. Es besteht eine Diskrepanz zwischen dem Auftragsprofil und der Identifikation der Akteurinnen und Akteure, welche sich scheuen, ökonomische Messwerte über ihr soziales, wohlfahrtorientiertes Handeln zu stützen. Entsprechend ungeübt zeigen sich Akteurinnen und Akteure der Sozialen Arbeit in der Praxis angesichts der wachsenden äusseren Anspruchshaltung, die Wirkung ihres Handelns ökonomisch zu rechtfertigen und Mittel

einzufordern. Wendt (2016) kritisiert die fehlende Positionierung der Sozialen Arbeit hinsichtlich ihrer ökonomischen Arbeit wie folgt:

Die Ignoranz der sozialen Profession und ihr Verzicht auf Kompetenz in der Bewirtschaftung sozialer Problembewältigung hat die fatale Folge, dass die Profession in ökonomischer Hinsicht nicht für verantwortlich, nicht für rechenschaftsfähig gehalten wird. Das Funktionssystem der Sozialen Arbeit lässt sich so gut reduzieren auf das Ausführen von Hilfen. (S. 323)

7.1.2 Die Positionierung der Profession Sozialer Arbeit im Wirtschaftssystem

Als Finanzier sozialer Dienstleistungen regelt der Staat den Angebotsmarkt, was den Druck bei den Leistungserbringern erhöht, sich gegenüber der Konkurrenz zu etablieren bzw. die Qualität und Wirkung ihres Leistungsangebots messbar zu machen und zu legitimieren (Streckeisen & Gül, 2021, S. 13). So rückt die eigene Wettbewerbsfähigkeit in den Vordergrund betrieblicher Interessen (Lutz, 2008, S. 4). «Die Versorgung von Klienten [*sic*] ist nicht mehr alleiniger Zweck, sondern wesentliches Mittel, um den Träger [*sic*] bzw. den Anbieter [*sic*] in seinem Bestand zu sichern. Klientenversorgung [*sic*] ist das Produkt, das den wirtschaftlichen Erfolg sichert» (Lutz, 2008, S. 4). Ferner verweist Lutz (2008) im Zusammenhang mit der Ökonomisierung auf die wachsende Heterogenität der Sozialen Arbeit und ihre Entgrenzung im Sinne einer «Zwei-Klassen-Sozialarbeit». Während sich im Rahmen der Aktivierungspolitik neue Dienstleistungs- und Handlungsfelder erschliessen, die darauf ausgerichtet sind, Bürgerinnen und Bürger zur Teilhabe an und Leistung in der Gesellschaft zu befähigen, besteht andererseits die Gefahr der Stigmatisierung leistungsschwacher Adressatinnen und Adressaten, welche keine oder nur geringe Eigenleistung entwickeln bzw. erbringen können (S. 9). Aus ökonomischer Sicht verliert das Handlungsfeld der Behindertenhilfe, ähnlich wie das der Pflege, an Attraktivität, wenngleich die ethisch-moralisch gelagerte Wertschätzung gegenüber dem Engagement der Akteurinnen und Akteure hochstehend ist. Diese Diskrepanz zeigt sich in der Praxis im Spannungsfeld strategischer Kostenoptimierung bei steigender Auftragskomplexität und entsprechend herausfordernder werdenden Aufgabenprofilen der Akteurinnen und Akteure Sozialer Arbeit. Buestrich und Wohlfahrt (2008) verweisen auf die Grenzen der Rationalisierbarkeit sozialer Dienstleistungen. So geht die Zeit- und Kostenoptimierung zu Lasten personeller Ressourcen, der Aufrechterhaltung von Qualitätsstandards und des Wohls der Adressatinnen bzw. Adressaten (S. 19). Wendt sieht die Gefahr in einer rein marktwirtschaftlichen Orientierung im Rahmen der Ökonomisierung. So gehe in diesem Diskurs die «Dimension der Ökonomie sorgenden Handelns» (Wendt, 2016, S. 323–324) verloren, welche sich durch humanistisch ausgerichtete, bedarfsorientierte Unterstützung auszeichne und für das Funktionieren der Gesellschaft einen wichtigen Kernauftrag wahrnehme. Kleve (2015) hingegen appelliert an die Mitverantwortung der Sozialen Arbeit als Profession, die Ressourcenknappheit auf Staatsebene, das Kostenwachstum und auch die damit verbundenen Einsparungen als Teil des Wirtschaftssystems mitzutragen sowie aktiv Lösungen zu suchen, wie qualitativ hochwertige Arbeit ressourcenschonend erbracht werden kann. Dabei gilt es, sorgfältig zu haushalten und nicht durch rein

soziallegitimierte, ritualisierte erweiterte Angebote unnötige Kosten zu generieren (S. 122–128).

7.1.3 Risiken der Verschränkung von Ökonomisierung und Moral aus Sicht der kritischen Sozialen Arbeit

Aus Sicht der kritischen Sozialen Arbeit betrachtet Seithe die Arbeitsbedingungen wie auch die Professionsentwicklung in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit skeptisch. Die Einsparung personeller Ressourcen beruht nicht auf einer rückläufigen Bedarfslage, sondern dem Streben nach Kostenoptimierung (Seithe, 2012, S. 151). Personalkosten stellen in NPO den grössten Kostenfaktor dar, sodass es aus wirtschaftlicher Sicht naheliegend ist, dort Kürzungen vorzunehmen, wo sie, prozentual betrachtet, zu einer geringen quantitativen Minderung führen, jedoch eine beachtliche Kostenreduktion bedeuten. Seithe (2012) verweist auf einen Rückgang an Vollzeitstellen im Behindertenwesen um 17.7 % während der Jahre 2002–2006 in Deutschland und die gleichzeitige Verschleierung freiwilliger oder überberuflicher Tätigkeiten des Fachpersonals, um die Qualität ihrer Arbeit zum Wohle der Adressatinnen und Adressaten aufrechterhalten zu können:

Träger [*sic*] schließen Verträge über reduzierte Stunden von weniger als 40 Stunden ab, planen aber freiwillige und unbezahlte Mehrstunden von den angestellten Sozialarbeitenden bis zur 40 Stunden Woche [*sic*] und darüber hinaus ein und erwarten diese still schweigend [*sic*] oder verlangen sie sogar ganz offen. 30-Stunden-Kräfte kommen nicht selten auf faktische 45 Stunden pro Woche und mehr. Und wenn es der Arbeitgeber [*sic*] nicht fordert, sorgt schon die Verantwortung der SozialpädagogInnen den KlientInnen gegenüber dafür, dass in der nicht bezahlten Zeit weitergearbeitet wird, dass zunehmend Vollzeitstellen durch Teilzeitpensen ersetzt werden. (Seithe, 2012, S. 151)

Durch diese Entwicklung ergibt sich in der Praxis ein Teufelskreis, der bewusst auf den moralischen Wertorientierungen der Akteurinnen und Akteure helfender Berufe zu basieren scheint und nicht durchbrochen werden kann, solange sich die soziale Leistungserbringung nicht gegenüber ökonomischen Einschränkungen behauptet, d. h. Defizite formal sichtbar werden lässt. Unzufriedenheit und gesundheitliche Überbelastung zählen zu den Nebeneffekten, welche zur vermehrten Abwanderung aus dem Sozialwesen führen. Die steigende Fluktuation bleibt jedoch unbeachtet, solange genügend Arbeitskräfte auf dem Markt zur Verfügung stehen, welche bereit sind, zu den gegebenen Bedingungen und Erwartungen die Funktionalität dieses Systems zu erhalten (Seithe, 2012, S. 127).

Mit Eintreten jüngerer, selbstbewussterer und rationaler orientierter Generationen gerät dieses Konstrukt indes zunehmend in Schieflage. Besteht nicht mehr die Bereitschaft, mehr zu leisten, als vergütet wird, mindert dies gleichzeitig die Loyalität gegenüber Arbeitgebenden. Dies birgt Gefahren für den Qualitätserhalt definierter Leistungen und letztlich für das auf der Schauplatz präsentierte Image der Organisation. Ausgelöst durch den Wertewandel und die demographische Entwicklung, verändert sich in diesem Sinne das Machtgefüge und trägt zur Porosität institutionalisierter Organisationsstrukturen bei, welche bislang unter dem Schleier

der Solidarität und Verantwortungsverpflichtung ihrer Akteurinnen und Akteure aufrechterhalten werden konnte. Aus dieser radikalen Betrachtung heraus funktionieren soziale Institutionen nur durch die freiwillige und zusätzliche Leistungsbereitschaft der in ihr handelnden Akteurinnen und Akteure.

Es sei angemerkt, dass diese kritische Position aus strukturationstheoretischer Perspektive ein logisches Verhalten spiegelt, welches zwar Defizite aufzeigt, jedoch nicht zu konstruktiven Lösungen führt. So ist der organisationale Fokus stark auf die Aufrechterhaltung überholter Strukturen gerichtet, deren Rückgewinnung als wünschenswert angesehen wird, obgleich diese nicht mehr in das gegenwärtige gesellschaftliche Gefüge passen, sondern einen Wandel im Berufsfeld selbst erfordern.

7.2 Wandel im Berufsfeld

7.2.1 Neue Berufsbilder – De-Professionalisierung in stationären Handlungsfeldern?

Das Berufsfeld Sozialer Arbeit hat sich seit Erschliessung neuer Berufsbilder, etwa der Einführung der Grundbildung ‹Fachperson Betreuung› (FABE) im Jahr 2006, stark gewandelt. Seither ist es möglich, neben der Tertiärstufe A und B auch auf Sekundarstufe II einen berufsbefähigenden Abschluss im Berufsfeld Sozialer Arbeit zu erzielen (Keller, 2018, S. 11). Diese Grundbildungen sind generalistisch und praxisnah angelegt. Nicht zuletzt aus ökonomischen Interessen heraus – und bedingt durch Ressourcenknappheit – zeigt sich in Institutionen des stationären Behindertenwesens eine Verschiebung weg von tertiär ausgebildetem Personal hin zu Fachpersonen mit praktischen Ausbildungsprofilen oder ohne Fachausbildung. Dabei stehen die Organisationen vor der Herausforderung, die formalen Aufgabenprofile adäquat zu gestalten, um die unterschiedlich gelagerten Kompetenzen und Ressourcen bestmöglich nutzbar machen zu können. Gleichzeitig sind die Organisationen gefordert, sowohl Zeit- als auch Personalressourcen für die Führung und Anleitung aufzuwenden, um den erforderlichen Qualitätsstandard gewährleisten und eine Abdeckung des komplexen Leistungsauftrags sicherstellen zu können.

Das Kompetenzprofil von Fachpersonen mit einer Ausbildung auf Sekundarstufe II befähigt zur Begleitung von Menschen mit Behinderung in deren Alltag (Savoirsocial, 2020, S. 5). Komplexe agogische, administrative und interdisziplinär angelegte sowie Führungsaufgaben liegen primär in der Kompetenz von studierten Fachpersonen der Tertiärstufe A oder B (Savoirsocial, 2016, S. 1). In der Praxis zeigt sich, dass eine funktionale Aufgabenteilung schwer zu realisieren und unzureichend geregelt ist (Aeschlimann et al., 2018, S. 5). Hinzu kommt, dass rund die Hälfte der in einer Funktion der Sozialen Arbeit angestellten Personen über keinen entsprechenden Abschluss verfügt (Keller, 2018, S. 24). Eine Befragung des Instituts für Wirtschaftsstudien Basel (IWSB) aus dem Jahr 2015 zeigt, dass 70 % der Personen, die in der Funktion als Sozialpädagoginnen bzw. -pädagogen tätig sind, über eine

abgeschlossene formale Ausbildung verfügen.²² Bei den FABE beträgt dieser Anteil lediglich 42 % (Institut für Wirtschaftsstudien Basel, 2016, S. 23).²³ Den Angaben des IWSB-Berichts «Soziales 2015» zufolge sind in den 221 stationären Einrichtungen für Menschen mit Beeinträchtigung in der Schweiz 6700 Personen in der Funktion als Sozialpädagoginnen bzw. -pädagogen sowie 7800 als FABE angestellt (Institut für Wirtschaftsstudien Basel, 2016, S. 19–20). Gesamthaft betrachtet verfügen 54.9 % der 14'500 Angestellten über eine abgeschlossene formale Fachausbildung. Keller (2018, S. 24) merkt an, dass in keinem anderen Berufsfeld des Sozialwesens mit ähnlich komplexen Aufgaben die Möglichkeit besteht, es ohne entsprechende Fachausbildung auszuüben. Diese den ökonomischen Rahmungen wie auch der geschichtlichen Prägung des helfenden Berufsfeldes geschuldeten Tatsachen sind kritisch zu betrachten. Sie offenbaren eine Diskrepanz zwischen Praxis- und Wissenschaftsdiskurs, ebenso wie einen Trend hin zur Tertiärisierung. Während die Soziale Arbeit ihren Wissenschaftsdiskurs auf Akademisierung und Professionalisierung ausrichtet, zeigt die Praxis in der Umsetzung ihres sozialagogischen Kernauftrages in stationären Handlungsfeldern eine gegensätzliche Entwicklung.

Mithin dient die Akademisierung zwar der Positionierung der Sozialen Arbeit als Profession, knüpft jedoch weiterhin zu wenig an die Realität der Praxis an, in welcher Fachpersonen mit Tertiärausbildung längerfristig in Leitungspositionen gedrängt werden und die Basisaufgaben von kostengünstigeren Arbeitskräften getragen werden müssen, welche herausragende Arbeit leisten mögen, jedoch ebenfalls an der Komplexität der Herausforderungen scheitern und daher auf stärkere Unterstützung und Begleitung angewiesen sind. Albert (2006, S. 30–31) spricht hier von der ökonomisch bedingten «De-Professionalisierung» der Sozialen Arbeit und prognostiziert, dass sich künftig professionelle Standards zurückbilden werden.

7.2.2 Fluktuation

Wie die Resultate der Fachkräfte- und Laufbahnstudie des Fachverbands INSOS Schweiz belegen, gestaltet sich die Stellenfindung für FABE in der Deutschschweiz unproblematisch (Baumgartner, 2020, S. 6). In Institutionen des stationären Behindertenwesens ist der Anteil an FABE hoch, die nach ihrem Lehrabschluss im Ausbildungsbetrieb bleiben, was mehrheitlich durch die gute Einbindung im Team begründet wird (Baumgartner, 2020, S. 7). Sozialpädagoginnen und -pädagogen hingegen verlassen nach Abschluss ihres Studiums häufiger das Handlungsfeld. Der Studie zufolge arbeitet mehr als die Hälfte nach eineinhalb Jahren nicht mehr an ihrem Ausbildungsort, wobei die Kündigungsrate von Sozialpädagoginnen und -pädagogen im Handlungsfeld des stationären Behindertenwesens in der Deutschschweiz als erhöht eingestuft wird (Baumgartner, 2020, S. 9).

²² Weitere 7 % verfügen über eine abgeschlossene ähnliche Ausbildung, 11 % befinden sich in Ausbildung und 7 % in einem Praktikum. 5 % der in der Funktion als Sozialpädagogin oder -pädagoge angestellten Personen verfügen über keine formale Ausbildung.

²³ Weitere 11 % verfügen über eine abgeschlossene ähnliche Ausbildung, während sich 18 % in Ausbildung befinden. 11 % absolvieren ein Praktikum und 18 % sind ohne formale Ausbildung angestellt.

7.2.3 Abwanderung aus dem Sozialbereich

Dass ein solches Realitätserleben zur Demotivation von qualifizierten Fachpersonen führt, erscheint als logische Schlussfolgerung. Wird in diesem Zuge die gesellschaftliche Entwicklung und das steigende Qualifikationsniveau jüngerer Generationen betrachtet, wird nachvollziehbar, dass die Abwanderung von Fachkräften aus dem Sozialbereich steigt, während gleichzeitig von den Organisationen selbst signalisiert wird, dass günstigere Alternativen in Form von Quereinsteigerinnen und -einstiegern oder Fachpersonen auf Sekundärstufe bevorzugt werden. Wie eine Befragung des Schweizerischen Observatoriums für die Berufsbildung (OSB EHB) zu Motiven für die Abwanderung aus dem Sozialbereich zeigt, liegt die Hauptursache in der hohen Belastung.²⁴ Begründet wird diese durch personelle Ressourcenknappheit wie auch Zeitmangel, die eine sorgfältige Begleitungs- und Beziehungsarbeit erschweren und zur Vernachlässigung des betreuerischen Kernauftrags führen würden. Die Handlungsspielräume werden als stark limitiert wahrgenommen. Als Folge zeigen sich hohe Belastungen und gesundheitliche Beschwerden, welche die befragten Personen zur beruflichen Umorientierung bzw. zur Abwanderung aus dem Sozialwesen bewegen (Aeschlimann et al., 2018, S. 5). Rund 70 % der Befragten weisen eine Ausbildung auf Tertiärniveau A oder B auf, die übrigen 30 % auf Sekundarstufe. Mit 46 % ist der Anteil ehemaliger Führungskräfte überdurchschnittlich hoch (Aeschlimann et al., 2018, S. 2). Um der Abwanderung entgegenzuwirken, werden nach der Analyse auf Grundlage der Befragungen folgende Empfehlungen ausgesprochen:

- eine konsequente Aufgaben- und Verantwortungszuteilung und Differenzierung anhand von Berufs- und Qualifikationsprofilen
- die Optimierung von Arbeitsprozessen, welche die Konzentration auf betreuerische Kernaufgaben ermöglichen
- eine Verbesserung der Entwicklungsmöglichkeiten durch die Ausrichtung von Weiterbildungsinhalten an betrieblichen Funktionen und Berufskarrieren
- die Flexibilisierung von Arbeitszeiten zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Aeschlimann et al., 2018, S. 4–7)

Der Bericht befindetet, dass die Gründe für die Abwanderung aus dem Sozialbereich vornehmlich auf betriebliche Rahmenbedingungen und somit Arbeitsbedingungen zurückzuführen sind. Dass es kaum an der sozialen Tätigkeit selbst und der Arbeit mit Menschen liegt, zeigt die weiterhin bestehende soziale Orientierung: «[D]ie meisten noch erwerbstätigen Befragten

²⁴ Es handelt sich hier um eine Gelegenheitsstichprobe ohne repräsentativen Charakter. Hierzu wurden Personen befragt, die ehemals in Handlungsfeldern der Kinder- und Jugendarbeit, Altenarbeit, des Behindertenwesens oder der gesetzlichen Sozialhilfe tätig waren (Aeschlimann et al., 2018, S.3). Von 162 Befragten gaben 23 % an, vor dem Ausstieg aus dem Sozialbereich in der Begleitung von Menschen mit Behinderung tätig gewesen zu sein (Aeschlimann et al., 2018, S.19). Handlungsfeldübergreifend betrachtet bildet die Gruppe der Sozialpädagoginnen und -pädagogen mit 25 %, gefolgt von der Gruppe der Fachpersonen Betreuung mit 24 % die abwanderungsstärkste Berufsgruppe (Aeschlimann et al., 2018, S.20).

nehmen nach dem Ausstieg eine Tätigkeit in einer dem Sozialbereich nahestehenden Branche auf, hauptsächlich im Bildungsbereich» (Aeschlimann et al., 2018, S. 7).

7.2.4 Berufsbild und Identität der Sozialen Arbeit im Wandel

Einer Untersuchung aus den USA zufolge (Wendt, 2008, S. 313) hat sich die Einstellung Professioneller der Sozialen Arbeit in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts gewandelt. Während etwa 1968 die Soziale Arbeit eine Protesthaltung einnahm und sie politisch aktiv für die Eliminierung von Armut eintrat, sahen ihre Akteurinnen und Akteure 1984 ihren Auftrag in der Anpassungsarbeit, d. h. sie befähigten im Sinne der Aktivierungspolitik Einzelpersonen wie auch Personengruppen, sich an die Gegebenheiten der Umwelt und die Erfordernisse der Gesellschaft anzupassen (Wendt, 2008, S. 313–314). Wendt skizziert den Wandel im Berufsbild eng verknüpft mit der wirtschaftlichen Instrumentalisierung Betreffender. Als «Anpassungsprofession» verliert die Soziale Arbeit an Profilschärfe und wird zum «Dienstleistungsallrounder». Sie bewegt sich zunehmend in Kontexten anderer Professionen bzw. ist mit der zunehmenden Vielfalt an Leistungsaufträgen und konträr gelagerten Handlungsfeldern konfrontiert. So verliert Soziale Arbeit mit zunehmender Vielseitigkeit den Fokus, ihre eigene Identität, Positionierung und somit auch Abgrenzung definieren zu können (Wendt, 2008, S. 313). Im Berufskodex Sozialer Arbeit in der Schweiz wird dieses Problem als «Dilemma» skizziert. Dort heisst es:

Professionelle der Sozialen Arbeit sind gefordert, sich in unterschiedlichen Arbeitsfeldern, auf unterschiedlichen Organisationsebenen und in unterschiedlichen Sektoren einzusetzen, wo sie mit unterschiedlichen individuellen oder kollektiven Adressatinnen und Adressaten, die mit unterschiedlichen Themen, Aufgaben oder Herausforderungen konfrontiert sind, arbeiten. (Avenir Social, 2010, S. 8)

Die Vielseitigkeit kontroverser Handlungsfelder zeichnet Soziale Arbeit zugleich aus und bildet das Element ihrer Diffusität, welches ihre Akteurinnen und Akteure an einer gemeinsamen Ausrichtung und Stabilisierung ihrer Position in gesellschaftspolitischen Diskursen hindert. Kleve (2000, S. 156) verweist darauf, dass Soziale Arbeit als Wissenschaft über keinen eigenen Gegenstand verfügt, sondern sich an vielen anderen Wissenschaftsdisziplinen orientiert und beteiligt – seien es Psychologie, Soziologie, Pädagogik, Medizin, Politik- oder Rechtswissenschaften –, welche sich eindimensional auf einen – ihren – Gegenstand fokussieren und aus dieser Position heraus fundierter argumentieren. Er spricht von einer «Sozialarbeit ohne Eigenschaften» (Kleve, 2000), deren Stärke darin liegt, eine multiperspektivische Optik aus anderen Wissenschaftsdisziplinen zu entwickeln. Gleichzeitig fehlt es ihr durch diese ambivalente Ausrichtung der einzelnen Wissenschaftsprofile an «Uniqueness», was bei den Berufsleuten selbst zur Diffusität führt. «Es kann vermutet werden, dass daher viele Studierende der Sozialen Arbeit am Ende ihres Studiums konstatieren, nichts richtig und nichts Richtiges gelernt zu haben» (Kleve, 2000, S. 158) und sich aus dieser

Verunsicherung heraus in interdisziplinären Handlungsfeldern als weniger kompetent denn ihre Kolleginnen und Kollegen eindimensionaler Wissenschaften erleben.

7.3 Schauplatz: Institutionen des stationären Behindertenwesens

Non-Profit-Organisationen unterscheiden sich in ihrer Ausrichtung stark anhand ihres Leistungsauftrags, den sie primär über die heterogenen Bedürfnislagen ihrer jeweiligen Zielgruppe definieren (Prats, 2021, S. 13). So besteht in der Organisationsausrichtung ein Unterschied, ob sich die Dienstleistungen auf ambulante, sozialarbeiterische oder beratende Angebote beziehen oder ob sie im agogischen, stationären Rahmen – etwa einem Wohnheim für Menschen mit Beeinträchtigung – erbracht werden.

7.3.1 Historische Einflüsse auf die Organisation von Institutionen des Behindertenwesens

Greving (2011) verweist auf die ausgeprägte Praxisorientierung heilpädagogischen Handelns. Es ist eine Reaktion auf den gesellschaftlichen Wandel und agiert in Form von adressatenorientierter Interaktion. Diese Praxisorientierung bildet die Grundlage, auf der sich das Berufsprofil über Jahrhunderte stetig neu ausformt und dazu beiträgt, dass Organisationen des Behindertenwesens sich in ihrem Hilfeverständnis stark auf wohlfahrtsorientierte Werte beziehen bzw. sich weniger auf theoretische Konstrukte stützen und sich weniger an formale Prozesse binden (S.63–76). Die Bedeutung der Informalität wird in der starken Subjektorientierung sichtbar und spiegelt sich ebenso in der Prozessgestaltung der Institutionen wider: situative Aushandlungen tragen in der Begleitung von Menschen mit Behinderung als auch in der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen einen hohen Stellenwert. Dies beruht auf der Heterogenität und der damit verbundenen Komplexität der Handlungsansprüche in diesem Handlungsfeld, die sich schwer als formale Regeln verallgemeinern lassen. Diese Heterogenität wie auch das Wertverständnis der Akteurinnen und Akteure sowie deren subjektives Bedarfserleben erschweren die Bemessung der jeweiligen Leistungserfordernisse. So gestaltet es sich als grosse Herausforderung für Organisationen, ihre Akteurinnen und Akteure dazu zu befähigen, weiche und subtile Dienstleistungen am Menschen zu quantifizieren bzw. messbar und vergleichbar zu machen.

7.3.2 Zur Rolle der Akteurinnen und Akteure

Eine Besonderheit stationärer Angebote liegt in deren entgrenztem Leistungsangebot, welches das Ziel verfolgt, ‹gutes Leben› zu ermöglichen, während es in unterschiedliche Disziplinen ausgreift, die für eine adäquate Begleitung des Lebens relevant sind. Hier besteht ein grosser Unterschied etwa zu definierten, auf einen Lebensabschnitt oder ein Lebensthema begrenzten Beratungsangeboten, die sowohl zeitlich als auch inhaltlich limitiert sind, während das Leben von Menschen im Kontext des stationären Behindertenwesens einer konstanten und dauerhaften Begleitung bedarf. Ein weiterer Unterschied liegt im Auftrag der Lebensweltgestaltung. Akteurinnen und Akteure des stationären Behindertenwesens, die etwa im Wohnbereich eingesetzt werden, sind neben ihrer Rolle als professionelle Fachpersonen auch als zentrale Bezugspersonen ein Teil des Systems ‹Lebenswelt› der Bewohnerinnen und

Bewohner. Gerade im Erwachsenenbereich haben diese Beziehungen grosse Bedeutung, da die Beziehungsmöglichkeiten ausserhalb der Institutionen, etwa mit Angehörigen, rückläufig sind, mit fortschreitendem Alter durch den Verlust hochbetagter Eltern besondere Empathie erfordern und Raum für Emotionalität bieten müssen, um Wohlbefinden und Lebensqualität zu unterstützen. So ist neben Professionalität ein hohes Mass an Authentizität und Menschlichkeit gefordert, welches den formalen Auftrag situativ übersteigt.

Das Handlungsfeld der Behindertenhilfe und im Speziellen stationärer Angebote bildet eine besondere Schnittstelle zwischen Sozialer Arbeit und Heilpädagogik. Mit der Verschmelzung von sozialagogischen, pflegerischen, heilpädagogischen und sozialarbeiterischen Aufgaben ist diese Dienstleistung an ganzheitliche Konzepte geknüpft, etwa an das Konzept der Lebensqualität (Beck, I., 2021, S. 110) oder jenes der Internationalen Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit (ICF) (Deutsches Institut für Medizinische Dokumentation und Information, 2012). Das Handeln ist auf die Zufriedenheit der Adressatinnen und Adressaten mit komplexem Unterstützungsbedarf ausgerichtet. Es greift auf das Wissen verschiedener Professionen zurück und verbindet diese in komplexen Aufgabenprofilen. Als Referenzwissenschaften dieses heilpädagogischen Handlungsfeldes benennen Greving und Ondracek (2020, S. 227) Geistes-, Rechts-, Natur- und Sozialwissenschaften (siehe Abbildung 12).

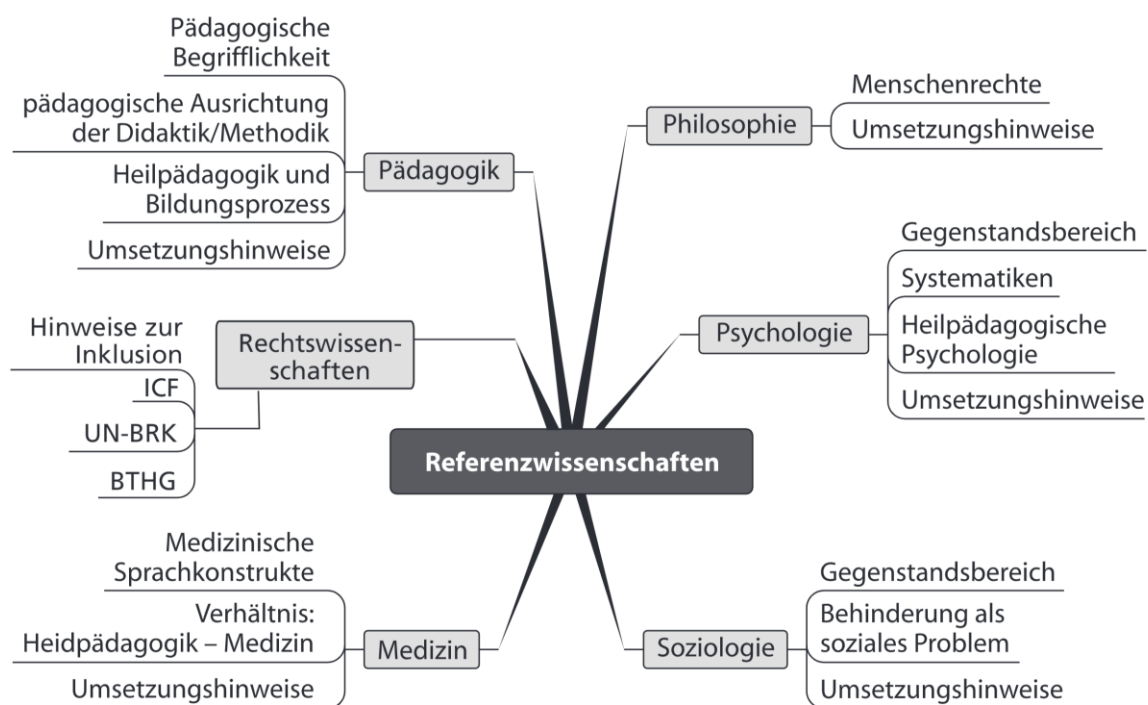


Abbildung 12. Referenzwissenschaften der Heilpädagogik

Quelle: Greving & Ondracek, 2020, S. 227

Hinzu kommt die generalistische Orientierung der Institutionen, welche den teils stark unterschiedlichen Anspruchslagen ihrer Klientel begegnen und über Wissen in verschiedenen gelagerten Fachgebieten verfügen müssen, etwa zu Autismus-Spektrum-Störung, psychischer

Beeinträchtigung, demenzieller Entwicklung, Hirnverletzungen, palliativer Pflege und komplexer körperlicher Beeinträchtigung sowie pflegerischer und medizinischer Versorgung. Neben dieser fachlichen Vielseitigkeit ihrer Akteurinnen und Akteure ist ein hohes Mass an Selbst- und Sozialkompetenz erforderlich, um diese Beziehungsarbeit leisten und situativ adäquat reagieren zu können. Der Fachverband CURAVIVA betont in diesem Zusammenhang die demographische Entwicklung im Behindertenwesen: Die höhere Lebenserwartung von Menschen mit Behinderung erfordern eine pflegerische Ausrichtung des Behindertenwesens (CURAVIVA Schweiz, 2019b, S. 1).

Die Qualität der Aufgabenerfüllung hängt in diesem Handlungsfeld stark von der informalen Ausgestaltung formaler Strukturen durch die Akteurinnen und Akteure ab. Dies fordert ein weiter reichendes Engagement, als es faktisch entlohnt wird. Empathie, Herzlichkeit und Vertrauen sind wesentliche Grundpfeiler dieser Arbeit; entsprechend hoch werden soziale und personenorientierte Werthaltungen gegenüber ökonomischen Faktoren in der Basisarbeit gewichtet. Ebenso ist der Einfluss von handlungstheoretischen und methodischen Arbeitsmitteln nicht zu unterschätzen: Während sich der Betreuungsalltag, bei dem ethische Werte von Autonomie und Gleichwertigkeit aller Menschen im Vordergrund stehen, lösungs- und ressourcenorientiert gestaltet, erweist es sich für Akteurinnen und Akteure beispielsweise als grosse Herausforderung, defizitäre Berichte zu erfassen, um Leistungen sichtbar zu machen und bedarfsorientierte Subventionierungen zu erhalten.²⁵

7.3.3 Personalzufriedenheit in Institutionen für Menschen mit Behinderung

Mit der Personalbefragung in Institutionen für Menschen mit Behinderung erhebt das statistische Amt des Kantons Zürich im Turnus von zwei Jahren die Zufriedenheit der Akteurinnen und Akteure mit Arbeitsorganisation und -inhalten wie auch mit der eigenen Gesundheit. An der Befragung des Jahres 2021 nahmen 3522 Beschäftigte aus 36 Institutionen unterschiedlicher Grösse teil, d. h. eine Varianz von 13 bis 385 Beschäftigten (Statistisches Amt des Kantons Zürich, 2021, S. 13–14). Die Berechnungen beruhen auf einer sechsstufigen Skala, deren höchste Stufen, <5: trifft zu/zufrieden> und <6: trifft völlig zu/sehr zufrieden>, als Excellence-Wert zusammengefasst den Anteil der Zufriedenheit widerspiegeln. Auf einem Signifikanzniveau von 5 % gemessen, ergeben sich dabei entsprechend der Institutionsgrösse bedeutende Unterschiede (siehe Tabelle 3). Gesamthaft geben 89 % aller Befragten an, ihre Arbeit als sinnstiftend zu erleben, während Zufriedenheit mit der Anerkennung ihrer Leistungen durch Leitungspersonen nur mit 55 % konnotiert wurde. Ein Anteil von 51 % der Befragten gibt an, selten oder nie unter gesundheitlichen Beschwerden zu leiden (Statistisches Amt des Kantons Zürich, 2021, S. 16–17).

²⁵ Diese Wahrnehmung beruht auf langjähriger Praxiserfahrung im Handlungsfeld und bezieht sich auf die regelmässige Erhebung des individuellen Betreuungsbedarfs (IBB), welcher für die Organisationen eine wichtige Finanzierungsgrundlage bildet (Konferenz der Sozialdirektorinnen und -direktoren der ostschweizer Kantone und Zürich, 2019).

Tabelle 3. Zufriedenheit mit verschiedenen Arbeitsaspekten

	Institutionsgrösse				Mitarbeitende aller Institutionen
	< 50 Mitarbeitende	50–99 Mitarbeitende	100–199 Mitarbeitende	> 199 Mitarbeitende	
Gesamtzufriedenheit*	67 %	67 %	64 %	59 %	63 %
Information*	72 %	57 %	55 %	50 %	54 %
Geschäftsleitung*	81 %	71 %	65 %	60 %	65 %
Qualitätsmanagement*	82 %	63 %	61 %	61 %	63 %
Gute Gesundheit*	66 %	52 %	53 %	48 %	51 %
Anerkennung guter Leistungen	64 %	57 %	54 %	54 %	55 %
Sinnvolle Arbeit*	93 %	92 %	89 %	88 %	89 %
Arbeitsbedingungen*	81 %	72 %	70 %	64 %	68 %
Professionalität*	82 %	78 %	74 %	74 %	75 %
Personalentwicklung*	69 %	63 %	67 %	59 %	63 %

* signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen, Signifikanzniveau: 5 %

Anmerkung: Personalzufriedenheit in Institutionen für Menschen mit Behinderung im Kanton Zürich, gemessen an den Excellence-Werten. Gegenüberstellung der Zufriedenheit anhand der Institutionsgrösse. Der Wert «Mitarbeitende aller Institutionen» bezieht sich auf die Rückmeldungen der gesamthaft 3522 Befragten.

Quelle: Eigene Darstellung (Statistisches Amt des Kantons Zürich, 2021, S. 16–23)

Die Auszüge aus dieser Personalbefragung lassen auf eine hohe Identifikation mit der Aufgabe, jedoch weniger mit den Organisationen sowie den Arbeitgeberinnen und -gebern schliessen, wobei die höhere Zufriedenheit von Mitarbeitenden kleinerer Organisationen auf eine stärkere Bindung und Identifikation hindeuten.

Während die Zufriedenheit mit der Erbringung sinnvoller Aufgaben innerhalb der 36 befragten Betriebe zwischen 78 % und 98 % variiert (Statistisches Amt des Kantons Zürich, 2021, S. 76), werden personenbezogene Faktoren wie «Anerkennung guter Leistungen» mit 39 % bis 68 % (Statistisches Amt des Kantons Zürich, 2021, S. 70) sowie der Gesundheitszustand mit 30 % bis 75 % (Statistisches Amt des Kantons Zürich, 2021, S. 58) durchschnittlich als genügend gewertet. Die Vernachlässigung des Faktors «Personal» spiegelt sich in der Zufriedenheit bzgl. der Personalentwicklung: Der Mittelwert der Institutionen liegt hier bei 57 % (Statistisches Amt des Kantons Zürich, 2021, S. 46). Das Statistische Amt des Kantons Zürich (2021, S. 5) merkt an, dass hier «Handlungsbedarf» innerhalb der jeweiligen Institutionen bestehe.

Eine Studie zu Arbeitsklima in Wohneinrichtungen des Behindertenwesens in Deutschland folgert, dass die Mitwirkungsmöglichkeiten in der Arbeitsgestaltung einen stärkeren Einfluss auf die Personalzufriedenheit zu haben scheint als die Entlohnung (Habermann-Horstmeier & Limbeck K., 2016, S. 60). Die Untersuchung kommt zum Schluss, dass das erlebte Arbeitsklima einen erheblichen Einfluss auf die Freude an ausgeübten Tätigkeiten und auf die Motivation der Fachkräfte hat. Ferner wirkt sich das Arbeitsklima indirekt auf die Gesundheit aus. Diese wiederum wird durch Arbeitsfreude beeinflusst (Habermann-Horstmeier & Limbeck K., 2016, S. 62).

7.3.4 Personalgesundheit

Spezifische Daten zu Fehlzeiten sowie der Gesundheitssituation des Personals in Handlungsfeldern des Sozialwesens bzw. speziell des stationären Behindertenwesens liegen nicht vor. Der Fachkräfte- und Laufbahnstudie von INSOS Schweiz zufolge gibt jede vierte befragte Person im Handlungsfeld des Behindertenwesens an, sich psychisch oder physisch belastet zu fühlen. Dies begründen Betroffene mit unregelmässigen Arbeitszeiten, andauernder Überforderung sowie den komplexen Arbeitssituationen. Dabei steigt das Belastungsempfinden mit zunehmendem Alter (Baumgartner, 2020, S. 18).

Laut den Resultaten aus dem Fehlzeiten-Report 2014 (Meyer, Modde & Glushanok, 2014, S. 344) zählen Berufe der Altenpflege zu den zehn Berufsgruppen mit der höchsten Fehlzeitenquote in Deutschland.²⁶ Mit durchschnittlich 25.7 Arbeitsunfähigkeitstagen im Jahr liegt der Wert dieser Personengruppe mehr als sieben Tage über dem Bundesdurchschnitt von 18.5 Tagen. Prozentual auf die Jahresarbeitszeit gerechnet, zeigen Personen im Gesundheits- und Sozialwesen entsprechend ihrer Bildungsstufe unterschiedliche Fehlzeiten. Personen ohne Ausbildungsabschluss weisen eine Fehlzeit von 6.4 % (23.5 Tage) auf, mit Ausbildungsabschluss sind es 5.5 % (20.1 Tage) und mit abgeschlossenem Bachelor-Studium 2.8 % (10.2 Tage) (Meyer et al., 2014, S. 403). Generell ist ein Anstieg an psychischen Erkrankungen zu verzeichnen. So erhöhten sich die Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund der Diagnose «Burnout» zwischen 2004 und 2013 um das Elffache auf durchschnittlich 87.6 Tage (Meyer et al., 2014, S. 368). In Gesundheits- und Sozialberufen sind 14.0 % der Arbeitsunfähigkeitstage psychischen Erkrankungen zuzuschreiben. Diese bilden nach Muskel- und Skeletterkrankungen (20.1 %) die zweithäufigste Ursache, gefolgt von Atemwegserkrankungen mit 13.7 % (Meyer et al., 2014, S. 407). In Berufen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik liegen die Ausfälle durch psychische Erkrankungen bei 16.4 % und stehen damit im Vergleich zu anderen Berufsgruppen der Dienstleistungsbranche hinter Berufen des Dialogmarketings (17.7 %) am zweiten Stelle (Meyer et al., 2014, S. 408).

Die Studie «WeCare^{Online}» befasst sich mit beruflicher Belastung und Burnout-Risiko von Leitungs- und Führungskräften in Werkstätten für Menschen mit Behinderung in Deutschland (Schwangler et al., 2020). Von 396 befragten Fachpersonen betrachten sich 60.0 % als stark burnoutgefährdet. 85.1 % geben eine hohe emotionale Arbeitsbelastung an, wobei 75.0 % äusserst hohe Belastungen durch das Verbergen eigener Emotionen und das Zurückstellen eigener Bedürfnisse erleben. Einfluss trägt dabei geringes Gemeinschaftsgefühl (S. 366). Am häufigsten genannte Belastungsfaktoren sind «hohe physische Anforderungen, geringes Gemeinschaftsgefühl, hohes Mass an Entgrenzung, geringer Spielraum bei den Pausen sowie geringe Vorhersehbarkeit der Arbeit» (Schwangler et al., 2020, S. 367). Die Forschenden verweisen weiter auf den Zusammenhang zwischen fehlender Wertschätzung von Arbeitsleistung und hohem Burnout-Risiko. Die Studie von Habermann-Horstmeier und Limbeck (2016, S. 53–56) belegt, dass ein Zusammenhang zwischen der Einschätzung des

²⁶ Die Angaben beruhen auf Erhebungen der Krankenkasse AOK und bezieht sich auf die Daten derer Mitglieder.

persönlichen Gesundheitszustandes und des erlebten Arbeitsklimas besteht und durch Arbeitsbedingungen beeinflusst wird.

7.4 Sechstes Takeaway

Das Dilemma heutiger NPO zwischen Wirtschafts- und Sozialorientierung kann nicht einseitig gelöst werden, sondern bedarf der Synthese beider konträr erscheinender Auftrags- und Handlungslinien. Während Effizienz und Effektivität früher tabuisiert wurden, sind heute betriebswirtschaftliche Kompetenzen und marktwirtschaftliches Denken relevant. Akteurinnen und Akteure stark beziehungsorientierter Handlungsfelder, etwa aus dem stationären Behindertenwesen, entwickeln Widerstand, wenn sie aufgefordert werden, Lebensqualität und soziale Beziehungen zu rationalisieren und wirtschaftlich messbar zu machen, verhält sich dies kontrovers zum sozialpolitischen Auftrag: der Förderung selbstbestimmter Lebensweise von Menschen mit Behinderung. Dem relativ jungen Paradigmenwechsel ist es zudem geschuldet, dass in historisch gewachsenen NPO die Professionalisierung des strategischen Managements erst schwach entwickelt ist (Schneider, Minnig & Freiburghaus, 2007, S. 11–12). Die NPO sind gefordert, im Spannungsfeld sozialer Wertorientierung und ökonomischer Rationalität neue Kompetenzen zu erschliessen, ökonomisch tragfähige Angebotslösungen zu entwickeln und zu einer zeitgerechten Haltung wie auch Identität zu finden.

Solange informale Prozesse formale Strukturen überlagern, d. h. Lücken im Personalbedarf abfedern und formale Defizite verschleiern, bleiben Qualitätseinbussen in der Begleitung von Menschen mit Behinderung unerkannt bzw. aus ökonomischer Sicht unbeachtet.

8 Synthese und Zwischenfazit

Als Abschluss des Theorieteils und zur Forschungsarbeit überleitend dient vorliegend eine kurze Synthese. Der Themenkomplex ist gezeichnet von einer engen Verwobenheit und Gleichzeitigkeit sich verändernder Prozesse und Strukturen – sowohl auf der Mikro-Ebene, das Individuum betreffend, als auch auf Makro-Ebene, die gesellschaftliche und globale Entwicklung betreffend. In diesem Spannungsfeld bewegen sich auf der Meso-Ebene Organisationen, welche in ihrer Vermittlerrolle ebenso gefordert sind wie in ihrer mehrdimensionalen Anpassungsarbeit.

8.1 Organisationen im Spannungsfeld des Wandels

Organisationen sind durch vielschichtige Anspruchshaltungen gefordert und streben, als System betrachtet, nach Marktpositionierung und Zweckerfüllung. Dabei ergeben sich, bezogen auf den Themenzuschnitt, die folgenden miteinander verschränkten Herausforderungen und Dilemmata:

- **Soziale vs. ökonomische Orientierung**
Organisationen sind gefordert, bei stetiger und steigender Ressourcenoptimierung die Qualität ihrer Dienstleistungen hochzuhalten und ihre Wirkung zu belegen. Letzteres ist in sozialen Organisationen schwach verankert, während eine starke soziale Handlungsorientierung besteht, welche sich an den Bedarfslagen der Adressatinnen und Adressaten orientiert. Die Produktqualität hängt von weichen Faktoren wie der Kundenzufriedenheit und dem informalen, sozialen Engagement der Mitarbeitenden ab.
- **Formale vs. informale Erwartungserwartungen**
Die formal geregelten Anstellungsbedingungen erfassen nicht die betrieblich geforderte bzw. die erforderliche Leistungserbringung der Akteurinnen und Akteure, was wiederum die Attraktivität des Arbeitsplatzes und somit die Personalbindung bzw. -loyalität schmälert und Machtverhältnisse verändert. Arbeit entwickelt sich dabei zum einseitigen Tauschgeschäft, in dem Loyalität und Engagement von den Mitarbeitenden gefordert, jedoch seitens der Organisation nicht in Form attraktiver Leistungen aufgewogen werden kann.
- **Tertiärisierung vs. Praxisrealität**
Das Streben nach Tertiärbildung entwickelt sich konträr zur betrieblichen Realität, Personalstrukturen stärker auf Lehrberufe umzubauen und günstigere Arbeitskräfte einzusetzen. Gleichzeitig bedeutet dies einen Mehrbedarf an Führung, Begleitung und Anleitung bei geschwächter Kompetenz des Personals, komplexe Aufgaben bewältigen zu können.

- **Wertewandel vs. Institutionalisierung und Stabilisierung**
Mit der sich wandelnden Wertorientierungen der Akteurinnen und Akteure geht ein verändertes Sinnerleben einher, was sich auf Handeln und Leistungsbereitschaft der Akteurinnen und Akteure auswirkt. Durch rationalerer Zugänge zur Arbeitswelt werden Organisationen mit höheren Anspruchshaltungen konfrontiert, welche nicht mit traditionellen, institutionalisierten Organisationsprozessen abzudecken sind.
- **Demographische Entwicklung vs. Werte- und Strukturhalt**
Die Aufrechterhaltung institutionalisierter Strukturen ist nur möglich, solange Akteurinnen und Akteure zu den Organisationsmitgliedern zählen, welche diese Werte verkörpern. Mit den bevorstehenden Generationenwechseln in Institutionen gewinnen junge Generationen mehr Einfluss und beschleunigen aktiv wie passiv Veränderungsprozesse, die es zu koordinieren gilt.
- **Beschleunigung vs. Blockade und Streben nach Werterhalt**
Entsprechend der Handlungsausrichtung und der hierarchischen Positionierung der jeweiligen Akteurinnen und Akteure können Entwicklungsbewegungen unterstützt oder gehemmt werden. Zeigen Organisationsmitglieder in Schlüsselpositionen geringe Entwicklungsbereitschaft, können neue Ressourcen nicht als Chancen genutzt werden. Stattdessen entwickeln sich destruktive Prozesse. Möglichkeiten ausserhalb des subjektiven Realitätserlebens und der eigenen Bewusstseinsgrenzen zu erkennen ist nicht möglich, sodass Lösungen jüngerer Generationen für Vertreterinnen und Vertreter älterer Kohorten nur begrenzt begreifbar und umsetzbar sind.
- **Schleichende vs. rapide Entwicklungen**
Die unterschiedliche Temporalität einzelner Entwicklungsstränge drängt zu kurzfristigen Entscheidungen. Sie mindert die Kräfte und Ressourcen, welche für längerfristige Strategien und tiefgründigere Analysen aufgebracht werden müssten.
- **Arbeitsklima, Arbeitsfreude und Gesundheit**
Die Wirkung eines positiven Arbeitsklimas auf die Arbeitsfreude und -motivation und ferner auf die Gesundheit sei abschliessend erwähnt. Attraktive Arbeitsbedingungen stärken die Bindung sowie das Engagement der Mitarbeitenden und wirken positiv auf ihre Gesundheit ebenso wie auf den betrieblichen Erfolg.

8.2 Fazit zum aktuellen Forschungsstand und Betrachtung von Forschungslücken

Die in den vergangenen Kapiteln skizzierten Forschungslinien nähern sich dem gewählten Forschungsgegenstand aus verschiedenen Perspektiven an. Unter dem Vorbehalt, entsprechende Quellen im Rahmen der Recherchearbeit übersehen zu haben, resp. angesichts begrenzter Zugangsmöglichkeiten zu spezifischem Datenmaterial ergeben sich anhand des vorliegend erkannten aktuellen Forschungsstands folgende Forschungslücken:

- Die Jugend-, Generationen- und Zukunftsforschung beschäftigt sich mit den Wert- und Arbeitswertorientierungen Heranwachsender sowie deren Lebensweltorientierung als auch deren subjektiv empfundenem Wohlbefinden. Die allgemein gelagerten Studien bieten jedoch keinen Zuschnitt auf die Personengruppe in sozialen Berufen. Sie ermöglichen durch die Alterslimitierung keine Vergleichbarkeit zu Einstellungen älterer Generationen zum selben Messzeitpunkt.
- Demographische Erhebungen stellen intergenerative Unterschiede dar. Bezogen auf die Arbeitsmarktsituation sowie das Stress- und Gesundheitserleben liegen jedoch nur geringe Angaben oder allgemeingültige Daten für grossgefasste Branchen vor, etwa für den Dienstleistungsbereich.
- Das Studieninteresse sozialer Verbände erkundet die Ausbildungssituation von Lernenden im Ausbildungsberuf FABE sowie Gründe für die Abwanderung aus dem Sozialbereich aus Perspektive der Arbeitnehmenden. Es dient unter anderem dazu, Handlungsempfehlungen für die Organisationen bereitzustellen. Allerdings fehlt es bislang an einer Erkundung der Wahrnehmung dieser Entwicklungen seitens der Organisationen selbst und deren Handlungsbestrebungen.

Die nachfolgende empirische Arbeit versucht, den Fokus durch einen konkreten Zuschnitt auf künftige Akteurinnen und Akteure der Sozialen Arbeit zu richten sowie deren Wertorientierung und Wohlbefinden zu erkunden, wobei gleichzeitig Generationenunterschiede beleuchtet werden. Ferner wird der Umgang von Institutionen der Sozialen Arbeit im Handlungsfeld des stationären Behindertenwesens mit den skizzierten Entwicklungen erforscht.

Teil III.

Empirische Arbeit

Im Zentrum der vorliegenden empirischen Studie steht die Frage, mit welchem Werteverständnis künftige Professionelle der Sozialen Arbeit der Arbeitswelt begegnen und – zugeschnitten auf das Handlungsfeld des stationären Behindertenwesens – welche Wahrnehmung des sich ändernden Werteverständnisses seitens der Organisationen besteht bzw. wie diese hinsichtlich der Organisationsentwicklung wie auch des Personalmanagements damit umgehen.

Dieser Komplexität begegnet die gegenständliche Forschungsarbeit mit einer dualen Ausrichtung: Sie erkundet die Wahrnehmungen von Studierenden und Auszubildenden sozialpädagogischer Berufe als künftige Akteurinnen und Akteure sowie von Leitungs- und Führungspersonen im stationären Behindertenwesen als Vertreterinnen und Vertreter organisationaler Struktur- und Strategiegestaltung. Die intergenerative Entwicklung betrachtend, richtet sich das Hauptaugenmerk auf die Generation Z, welche künftig eine stärkere Gewichtung in der Arbeitswelt haben und Organisationen massgeblich prägen wird.

Während die Kapitel 9 und 10 den theoretischen Aufbau der Forschungsarbeit skizzieren, bilden die Kapitel 11 und 12 die Ergebnisse ab, welche in Kapitel 13 zusammengeführt und im Kontext der Organisationsgestaltung diskutiert werden.

9 Studiendesign

Die folgende deskriptiv-explorativ angelegte Studie beinhaltet eine quantitative wie auch eine qualitative Erhebung. Sie verfolgt eine dialektische Betrachtung des Spannungsfelds zwischen künftigen Fachpersonen Sozialer Arbeit und arbeitgebenden Organisationen im Handlungsfeld des stationären Behindertenwesens in der Schweiz. Dabei dient die Erhebung von Wertorientierungen, Einstellungen zur Arbeitswelt und gesundheitlicher Konstitution der Auszubildenden bzw. Studierenden der Standortbestimmung, während die Gespräche mit Fach- und Führungspersonen deren Wahrnehmung bzgl. junger Mitarbeitender wie auch organisationaler Herausforderungen erkunden. Dies soll Einblicke in die organisationale Strategiearbeit ermöglichen, an denen sich spätere Handlungsempfehlungen orientieren.

9.1 Zielsetzung und Zielerreichung

Die Zielsetzung des Forschungsvorhabens ist auf verschiedenen Ebenen verankert und lässt sich, wie Abbildung 13 zeigt, als Wirkungskette abbilden. Werden die Wertorientierungen künftiger Arbeitnehmender als Input betrachtet und die Zweckorientierung verfolgt, auf Makro-Ebene den gesellschaftlichen Auftrag Sozialer Arbeit zu erfüllen, auf Meso-Ebene als Organisation marktfähig zu bestehen und auf Mikro-Ebene den individuellen Bedarfslagen der Adressatinnen und Adressaten gerecht zu werden, aber auch die Handlungsmotivation und Leistungsfähigkeit der Akteurinnen und Akteure zu erhalten, stellt sich folgende übergeordnete Frage: Welche organisationalen Aktivitäten sind zielführend, um diesen Outcome zu erreichen und im Sinne des Impacts die Profession Sozialer Arbeit durch praktische Arbeitsleistung im Handlungsfeld zu stärken bzw. ihre Positionierung im sozialpolitischen Diskurs zu stützen? Erkenntnisse über den aktuellen Output auf Grundlage der deskriptiv-explorativ angelegten Forschungsarbeit geben Aufschluss über Optimierungsmöglichkeiten im Bereich der organisationalen Aktivitäten, welche zur Stärkung des Outcomes beitragen können. Als iterativer Prozess betrachtet, richtet sich das Forschungsinteresse darauf, eine Momentaufnahme im Sinne einer Standortbestimmung zu erstellen, um Entwicklungen anzuregen.

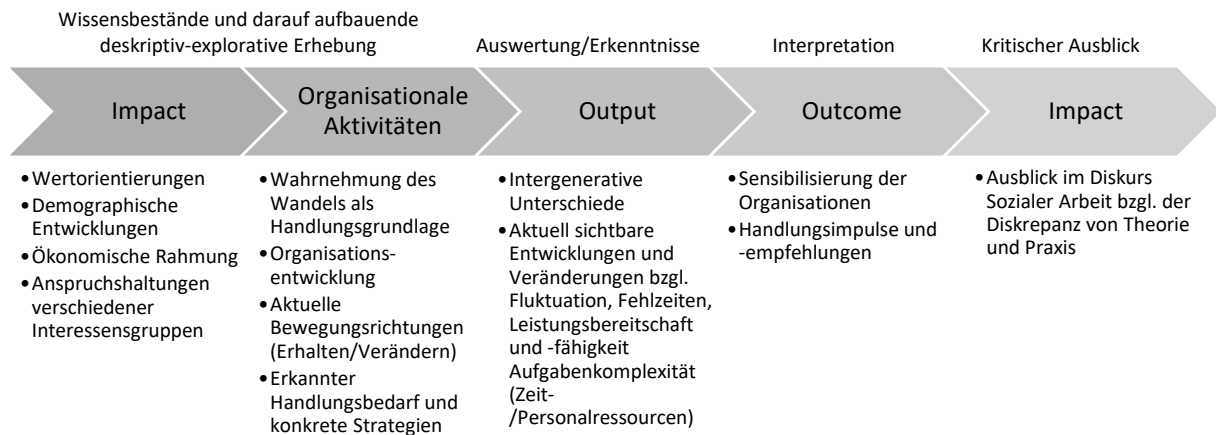


Abbildung 13. Wirkungskette des Forschungsinteresses

Quelle: Eigene Darstellung

9.1.1 Übergeordnetes Richtziel

Das grundlegende Forschungsinteresse ist von der Frage geleitet, wie sich die theoretisch behandelten Entwicklungen und Prognosen gezielt in heutigen Berufsfeldern der Sozialen Arbeit zeigen und wie sie sich künftig auswirken. Es ist das übergeordnete Ziel, Aussagen zu einer hilfreichen Organisationsgestaltung treffen zu können und Praxisorganisationen des stationären Behindertenwesens Impulse zu bieten, welche bestenfalls auch in anderen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit als Anregungen dienen können.

9.1.2 Forschungsziele

Die Forschungsarbeit verfolgt drei Ziele:

1. Es werden Erkenntnisse bzgl. der aktuellen Wertorientierungen künftiger Fachpersonen der Sozialen Arbeit gewonnen und intergenerative Unterschiede aufgezeigt.

Dieses Wissen soll die Basis bilden, um das Ausmass des Wertewandels innerhalb der Berufsgruppe Sozialer Arbeit zu belegen und deren Bedeutung für Organisationen der Sozialen Arbeit abzuleiten. Diese Bestandsaufnahme ist nicht nur für das gewählte Handlungsfeld dienlich, sondern auch für das Sozialwesen im Allgemeinen aufschlussreich.

2. Die Erkundung des Erlebens und Bewusstseins demographischer und wertbedingter Veränderungen in Organisationen des stationären Behindertenwesens sowie der Umgang mit Herausforderungen.

Ziel ist eine Standortbestimmung des aktuellen Umgangs mit dem sich abzeichnenden Wandel in institutionalisierten Arbeitswelten. Es soll ergründet werden, welche Auseinandersetzung innerhalb der Organisationen stattfindet bzw. welche Entwicklungen, Probleme, Chancen und Herausforderungen identifiziert werden und mit welchen Lösungsansätzen diesen heute begegnet wird. Dabei wird über die Aussagen von Führungs- und Fachpersonen versucht, Einblicke in formale und

informale Organisations- und Funktionsweisen zu erlangen, an denen Organisationsstrukturen ausgerichtet werden. Dem systemtheoretischen Verständnis Luhmanns folgend,²⁷ ist eine direkte Operationalisierung mit Strukturen nicht möglich, sondern kann nur über Akteurinnen und Akteure unter Bindung an deren funktionale Systemzugehörigkeit erfolgen. Entsprechend schwingen auch hier als Nebeneffekte persönliche Anschauungen mit, welche eine objektive Darlegung der Strukturbeschaffenheit und organisationalen Ausrichtung verschleiern und gleichzeitig die einzig wahrnehmbare Realität der Befragten abbilden.

3. Die Synthese beider Betrachtungslinien.

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse, den erkannten Diskrepanzen, den Spannungsfeldern und den (ungenutzten) Ressourcen werden evidenzbasierte Mechanismen identifiziert, welche Organisationen als Impulse dienen können, um ein Wirkungsverständnis dafür zu entwickeln, welche Hebel geeignet sind, die organisationale Resilienz zu stärken.

9.2 Fragestellung und Hypothesen

9.2.1 Forschungsfragen

Dem dualen Forschungsinteresse entsprechend, ist die Forschungsfrage in zwei Unterfragen aufgegliedert, welchen mit unterschiedlicher Methodik begegnet wird. Die übergeordnete Forschungsfrage lautet:

Welche Entwicklungen sollten Organisationen des stationären Behindertenwesens anstreben, um für künftige Arbeitnehmende als attraktive Arbeitgebende zu gelten und um als soziale Organisationen längerfristig auf dem Markt zu bestehen?

Hierzu werden folgende Unterfragen aufgeworfen:

1. Mit welchen Wertorientierungen und Erwartungshaltungen begegnen künftige Fachpersonen der Sozialen Arbeit der Arbeitswelt?
Bestehen dahingehend signifikante Unterschiede zwischen den betrachteten Generationen?

Diese erste Frage bildet die Kernfrage der quantitativen Erhebung.

²⁷ Luhmann (1997) betont die operative Geschlossenheit von Systemen und unterscheidet, psychische, biologische und soziale Systeme, welche durch spezifische Medien operieren und sich reproduzieren. So bilden sämtliche Übersetzungsversuche interpretative Deutungen. Sie vermögen es jedoch nicht, die Realität eines anderen Systems abzubilden. Bewusstsein kann nicht in Sprache wiedergegeben werden ebenso wie Sprache nicht in Zellteilung übersetzt werden kann und umgekehrt (S. 28).

2. Welche Massnahmen können Institutionen des stationären Behindertenwesens im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung sowie unter Berücksichtigung limitierter Mittel ergreifen, um eine stabile Personalbindung bei jüngeren Arbeitnehmenden zu erzielen, sie in ihren Ressourcen und ihrer Handlungsfähigkeit zu stärken und sie zu entwickeln? Mit welchen Massnahmen kann es gelingen, Funktionalität, Stabilität, Leistungsqualität und Erfolg der Organisationen nachhaltig zu sichern?

Die daraus abgeleiteten Kernfragen der qualitativen Erhebung lauten indes:

- 2.1. Wie nehmen Fach- und Führungsverantwortliche in Institutionen des stationären Behindertenwesens den Generationenwandel im Betrieb wahr?
- 2.2. Mit welchen Herausforderungen sehen sie sich diesbezüglich heute und künftig konfrontiert?
- 2.3. Welches Verständnis besteht bei Personalverantwortlichen bzgl. der Arbeits-, Erwartungs- und Werthaltungen junger Arbeitnehmender bzw. mit welchen Strategien und sozialen Praktiken begegnen sie diesen Entwicklungen?
- 2.4. Welcher Stellenwert wird der Organisationsentwicklung und dem Personalmanagement in der Institution beigemessen?
- 2.5. Wie wird das betriebliche Gesundheits- und Bildungsmanagement in der Institution gestaltet?

9.2.2 Hypothesen und Leitfragen

Aufgrund der deskriptiv-explorativen Ausrichtung werden nur wenige theoriegeleitete Hypothesen gebildet. Der Schwerpunkt soll vielmehr auf der Erkundung des Datenmaterials liegen. Die Hypothesen sind daher eher als untersuchungsleitende Annahmen zu betrachten, die im Rahmen der Untersuchung nicht vollumfänglich statistisch belegbar sind.²⁸

Annahme 1: Vertreterinnen und Vertreter der Generation Z unterscheiden sich in ihrer Wertorientierung signifikant von älteren Generationen.

Hypothese 1: Generation Z weist eine stärkere rationale Orientierung auf als ältere Generationen. Im Sinne einer Kosten-Nutzen-Rechnung beschränken sie ihre Leistung anhand formaler Vorgaben, während ältere Generationen eher die Bereitschaft zu freiwilliger Mehrleistung zeigen.

Hypothese 2: Soziale Beziehungen werden von der Generation Z höher gewichtet als von älteren Generationen. Die eigene persönliche soziale Eingebundenheit und Sicherheit sind für sie von höherer Bedeutung.

²⁸ Diese Erkenntnis entspringt dem iterativen Forschungsprozess, und ist dem Umstand der Zeitlimitierung geschuldet. So wäre eine zielgerichtete Präzisierung des quantitativen Instrumentariums erforderlich, um aussagekräftige Erkenntnisse statistischer Güte gewinnen zu können. Im Rahmen der vorliegenden Master-Thesis scheint die Untersuchung ausreichend aussagekräftig, um Wandelbewegungen abzubilden, wenngleich korrelative Schlüsse auf Kausalzusammenhänge unzulässig erscheinen.

Annahme 2: Generation Z misst dem Berufsleben einen deutlich geringeren Stellenwert bei als ältere Generationen.

Hypothese 3: Generation Z weist ein geringeres Mass an Bindung und Loyalität gegenüber Arbeitgebenden auf als ältere Generationen.

Hypothese 4: Generation Z gewichtet hedonistische Werte, ihre Freizeit und ihr Privatleben stärker als ältere Generationen.

Hypothese 5: Generation Z setzt stärker auf eine klare Trennung von Berufs- und Privatleben als ältere Generationen.

Annahme 3: Generation Z weist eine geringere Belastbarkeit auf als ältere Generationen.

Hypothese 6: Generation Z weist eine geringere Resilienz auf als ältere Generationen.

Hypothese 7: Durch die fehlende Konfrontation mit Konflikten während ihrer Kindheit und Jugend fehlt es ihr an Bewältigungsstrategien, was ein erhöhtes Stresserleben vermuten lässt. Die Stressbelastung wird von der Generation Z stärker wahrgenommen als von älteren Generationen.

Die Hypothesen werden bewusst allgemein gefasst, da sie vorrangig als Orientierungspunkte zu betrachten sind. Differenziertere Vorannahmen scheinen hinsichtlich der explorativen Studienausrichtung wenig zielführend.

Mit folgenden Leitfragen werden die Organisationen des stationären Behindertenwesens weiterführend erkundet:

- Bestehen Unterschiede zwischen kleineren und grösseren Organisationen hinsichtlich ihrer Haltung bzgl. der sich wandelnden Anforderungen?
 - Lässt sich anhand der Betriebsgrösse ein Zusammenhang herstellen, ob Organisationen eher nach Strukturertalt oder Innovation streben?
 - Lassen sich Unterschiede bzgl. der konkreten Strategiearbeit mit der Institutionsgrösse in Verbindung bringen?

Es wird angenommen, dass sich Organisationen unterschiedlicher Grösse in ihren Denklinien, ihren Kommunikations- und Entscheidungswegen, ihrer Agilität sowie ihrer strategischen Orientierung unterscheiden.

- Inwiefern werden Veränderungen dem generativen Wandel zugeschrieben und welche Vergleiche zu früheren Generationen werden gezogen?

9.3 Studiendesign

Mit dem Mixed-Methods-Design (siehe Abbildung 14) begegnet die vorliegende Studie der Fragestellung multiperspektivisch. Dies scheint erforderlich und hilfreich, um die Komplexität und Dynamik systemischer Prozesse annähernd abbilden zu können. Geleitet vom Modell der Strukturierungstheorie wird einerseits die Perspektive junger und künftiger Arbeitnehmender deskriptiv erfasst. Andererseits wird die Position der Organisationen, vertreten durch Personal- und Führungsverantwortliche, berücksichtigt und explorativ erkundet. Ferner wird die

Rekursivität der systemischen Zusammenhänge durch wissenschaftsgestützte, theoretische Zugänge untermauert und induktiv erklärt. So können Anspruchshaltungen und Wertorientierungen der Handelnden mit betrieblichen Erwartungen, Herausforderungen und strategischen Entwicklungen verknüpft werden und ein Ausblick auf den Entwicklungsbedarf sozialer Institutionen erfolgen – stets den Impact vor Augen haltend, die Professionalität Sozialer Arbeit in der Praxis zu stabilisieren und deren Qualität zu sichern.

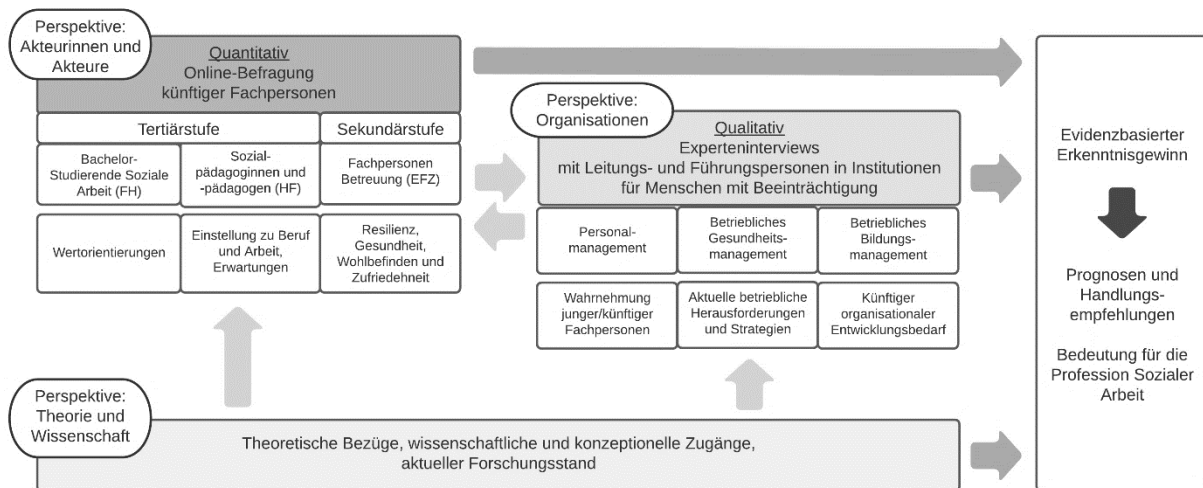


Abbildung 14. Studiendesign

Quelle: Eigene Darstellung

Beide empirische Arbeiten wurden zeitgleich entwickelt und umgesetzt.²⁹ An der quantitativen Befragung nahmen vom 26. April bis zum 30. Juni 2021 im Ganzen 502 Auszubildende und Studierende aus Bildungseinrichtungen der Deutschschweiz teil. Die sieben Interviews in vier unterschiedlich grossen Institutionen wurden zwischen 21. April und 22. Juni 2021 geführt. Sie währten zwischen 35 und 65 Minuten. Zur besseren Gegenüberstellung wurden Institutionen im Kanton Zürich gewählt. Abbildung 15 zeigt die Spannweite der Untersuchung.

²⁹ Die Gleichzeitigkeit ist der zeitlichen Limitation im Rahmen der Erarbeitung der Master-Thesis geschuldet. Für die Präzisierung der Datenerhebung und des Erkenntnisgewinns wäre ein iterativer Prozess erforderlich, um, entsprechend der systemischen Rekursivität, aus den gewonnenen Perspektiven vertiefende und weiterführende Fragestellungen zu entwickeln. Neben der aktuellen Limitation liegt hier das Potential für weiterführende, aufbauende Untersuchungen.

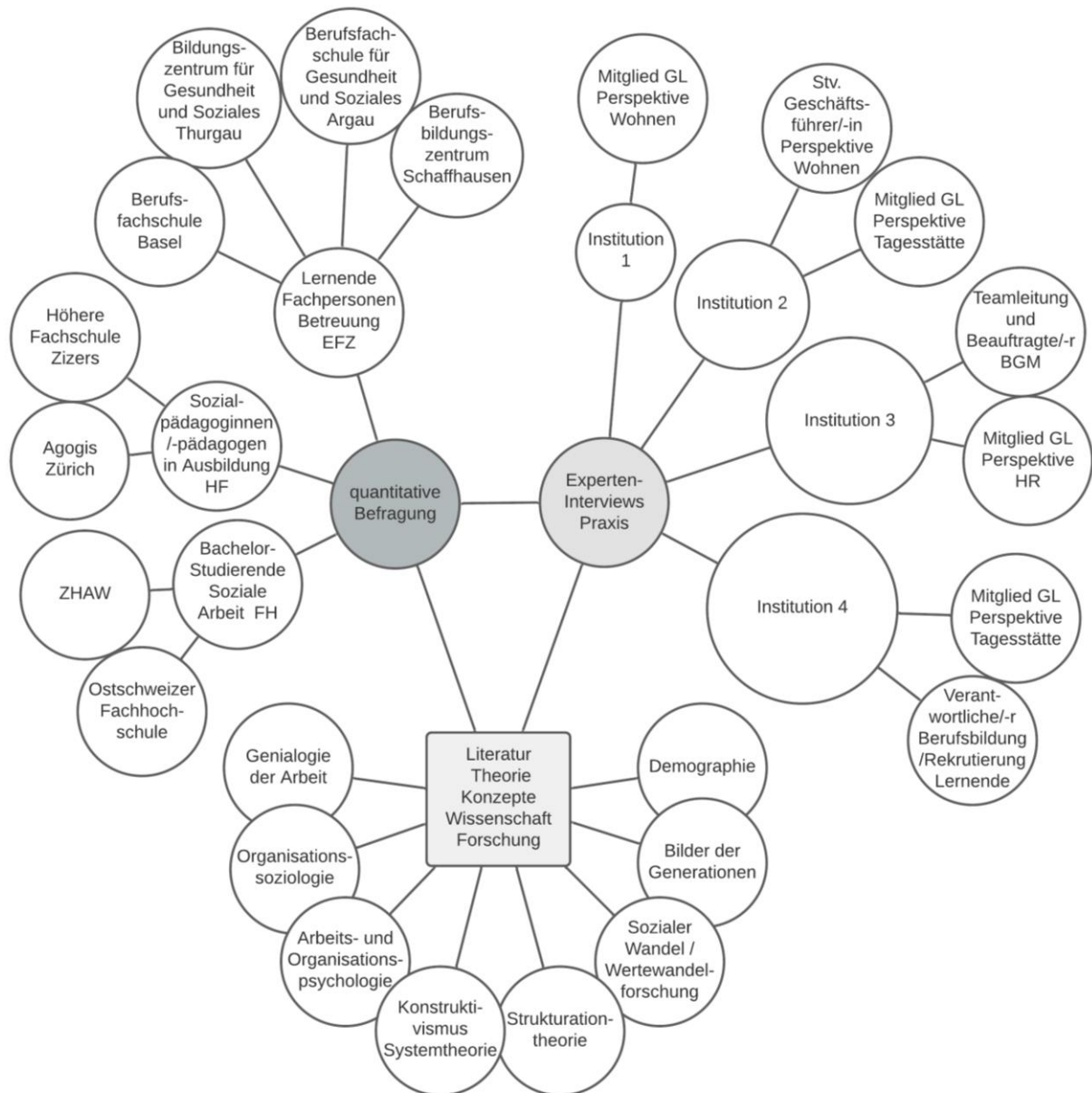


Abbildung 15. Sampling. Schemenhafte Darstellung

Anmerkung: GL: Geschäftsleitung; BGM: Betriebliches Gesundheitsmanagement; HR: Human Resources/Personalabteilung; FH: Fachhochschule; HF: Höhere Fachschule; EFZ: Eidgenössisches Führungszeugnis; Stv.: Stellvertretende/-r.

Institutionen sind entsprechend ihrer unterschiedlichen Betriebsgrösse visualisiert

Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Wahl des Samples waren folgende Kriterien leitend:

1. Die quantitative Studie soll objektiv die klassischen Berufsbilder abbilden, welche zur Erbringung des Kernauftrags – der Begleitung von Menschen mit Behinderung in stationären Handlungsfeldern – relevant sind. Tabelle 4 zeigt die berücksichtigten Bildungsstufen und Berufsbilder.³⁰

Tabelle 4. Zentrale Berufsbilder des stationären Behindertenwesens nach Bildungsstufe

Bildungsstufe	Abschluss	Berufsbild
Sekundarstufe II Berufliche Grundbildung	Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis (EFZ)	Fachperson Betreuung (FABE)
Tertiärstufe B Höhere Berufsbildung	Diplom Sozialpädagogik höherer Fachschulen (HF)	Sozialpädagoginnen und -pädagogen (HF)
Tertiärstufe A Hochschulbildung	Fachhochschulabschluss Soziale Arbeit (FH) Bachelor	Sozialpädagoginnen und -pädagogen (FH) Sozialarbeiter*innen (FH)

Quelle: Eigene Darstellung (Keller, 2018, S. 10–14)

2. Die qualitative Studie soll die Perspektiven verschiedener Ausbildungsbetriebe mit unterschiedlicher Grösse abbilden. Damit wird versucht, die Breite der Institutionslandschaft zu erfassen und gegebenenfalls Unterschiede in der formalen wie auch der informalen Prozessgestaltung sichtbar zu machen.
3. Durch die Befragung von Führungspersonen und Fachverantwortlichen unterschiedlicher Funktionen werden verschiedene lokale Rationalitäten innerhalb der Organisationen einbezogen. Auf operativer Ebene wurden Führungspersonen der Wohn- und Tagesstätten-Bereiche ausgewählt.³¹

Das Hauptaugenmerk – die soziodemographische Entwicklung und der damit einhergehende soziale Wandel in der Arbeitswelt – orientiert sich bei der Auswertung an den nachfolgend aufgeführten Dimensionen.

³⁰ Nicht berücksichtigt werden Ausbildungen mit eidgenössischem Berufsattest (EBA), da sich diese in der Berufslandschaft stationärer Handlungsfelder des Behindertenwesens institutionsabhängig finden. Ebenso wird auf Tertiärstufe A der Masterabschluss in Sozialer Arbeit nicht berücksichtigt. Dieser wird als Aufbau bestehender Berufsreife betrachtet.

³¹ Hier findet eine bewusste Abgrenzung zum Arbeitsbereich statt. Einerseits richtet sich dessen Angebot institutionsabhängig an Menschen mit Beeinträchtigung, die in der Institution oder ausserhalb leben. Der Kernauftrag ist zudem produktionsorientiert anders gelagert als dies in Wohn- und Tagesstätten-Bereichen der Fall ist.

1. *Handelnde: Akteurinnen und Akteure unterschiedlicher Generationen*

Durch die quantitativ erhobenen Daten ist es möglich, Personen einer berufsbezogen ähnlichen Lebenssituation (alle in Ausbildung) anhand ihrer Generationenzugehörigkeit zu vergleichen. Den Fokus auf die Generation Z als künftige Generation von Arbeitnehmerinnen und -nehmern gerichtet, lassen sich strukturierende Handlungsrichtungen ableiten.

2. *Raum: Organisation – Handlungsraum und Strukturebene*

Die gegenwärtige Ausrichtung der Organisationen, ihre Wahrnehmung von Veränderungen und ihr Umgang mit herausfordernden, systemverändernden sozialen Praktiken ihrer Akteurinnen und Akteure lassen institutionalisierte Werte erkennen. Sie verdeutlichen überdies Entwicklungs- sowie Stabilisierungstendenzen, welche mit dem Zeitgeist gehen oder an bestehenden Routinen festhalten.

3. *Zeitkontext – Heute von gestern für morgen lernen*

Basierend auf den Aussagen der Interviewten werden Vergleiche zwischen früheren mit gegenwärtigen Arbeitseinstellungen und -kontexten berücksichtigt. Dabei unterliegen Handlungserwartungen, Wertorientierungen und -zuschreibungen der Historizität des Systems. Diese begünstigen so das Verständnis über die Art und Weise, wie sich soziale Praktiken, eingebunden in die Rekursivität von Struktur und Handlung, ausgebildet haben und welches Systemverständnis seitens der Organisationen handlungsleitend ist.

10 Methodik

10.1 Quantitative Studie

Die quantitative Untersuchung gestaltet sich deskriptiv-explorativ. Sie erkundet die Selbstwahrnehmung von Auszubildenden und Studierenden sozialer Berufe bzgl. ihrer Wertorientierungen, Arbeitseinstellungen und -erwartungen sowie ihres Resilienzerlebens, ihrer Gesundheit und ihrer Lebenszufriedenheit.

10.1.1 Stichprobe

Die Online-Befragung richtete sich an Auszubildende und Studierende der in Tabelle 4 aufgeführten sozialen Berufe, denen in der stationären Basisarbeit mit Menschen mit Beeinträchtigung besondere Bedeutung zukommt. Hierzu zählen Profile, welche sich auf Begleitungs- und Betreuungsaufgaben in sozialagogischen Handlungsfeldern fokussieren. Hinsichtlich der Zukunftsorientierung des Themas wurden bewusst künftige Fachpersonen ausgewählt, um neue bzw. weniger institutionalisierte oder routinierte Zugänge und somit freiere Betrachtungen bzgl. der Arbeitswelterwartungen zu ermöglichen.

Um Zugang zu dieser Zielgruppe zu erlangen, wurden 21 Bildungseinrichtungen in der Deutschschweiz via E-Mail kontaktiert.³² Von diesen Schulen unterstützten 38.1 % die Forschungsarbeit und leiteten den Link zur Online-Befragung an ihre Schülerinnen und Schüler bzw. an ihre Studierenden weiter (siehe Tabelle 5). Auf der Stufe der höheren Fachschule wurde zudem ein Zugang zur Ausbildungsrichtung «Kindererziehung» ermöglicht, welcher weiterführend mitberücksichtigt wird.

Tabelle 5. Feldzugang quantitative Erhebung

Bildungsstufe	Bildungseinrichtungen	Ausbildungsprofil	Angefragt	Mitwirkung
Sekundärstufe II (EFZ)	Berufsfachschule	Fachperson Betreuung (Profile: Kinderbetreuung, Behindertenbetreuung)	9	4 (44.4 %)
Tertiärstufe B (HF)	Höhere Fachschule	Sozialpädagogik, Kindererziehung	6	2 (33.3 %)
Tertiärstufe A (FH)	Fachhochschule	Bachelorstudiengang Soziale Arbeit	6	2 (33.3 %)
Gesamt			21	8 (38.1 %)

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

³² Die Auswahl wurde gemäss der aufgelisteten Ausbildungsanbieterinnen und -anbieter der des Onlineportals www.berufsberatung.ch getroffen. Berücksichtigt wurden alle staatlichen Einrichtungen im deutschsprachigen Raum.

Berücksichtigt wurden die Daten von 502 Probandinnen und Probanden, welche die Befragung regulär abschlossen. Wie Tabelle 6 zeigt, befinden sich darunter 80.1 % Frauen und 17.3 % Männer; 1.6 % der Befragten geben als Geschlechtsorientierung «divers» an. Dies entspricht annähernd der Beschäftigungsstruktur des sozialen Berufsfeldes. Laut den Angaben des IWSB (2016, S. iv) liegt der Frauenanteil hier bei 81 %. Die gewonnene Zufallsstichprobe kann mit Blick auf diese ähnlich gelagerte Verteilung der Grundgesamtheit und beruhend auf der Stichprobengrösse als repräsentativ erachtet werden (Blanz, 2015, S. 52).

Tabelle 6. Stichprobe. Gesamthaft nach Bildungsstufe, Geschlecht und Generation

		Geschlecht			Generation			Gesamt
		weiblich	männlich	divers	X	Y	Z	
EFZ	n	109	16	4	0	3	126	129
	% von BS	84.5 %	12.4 %	3.1 %	0.0 %	2.3 %	97.7 %	100.0 %
	% von Generationen				0.0 %	1.5 %	51.2 %	26.6 %
	% von N ₁ = 489	22.3%	3.3%	0.8%	0.0 %	0.6 %	25.8 %	26.4 %
HF	n	129	31	2	25	98	39	162
	% von BS	79.6 %	19.1 %	1.2 %	15.4 %	60.5 %	24.1 %	100.0 %
	% von Generationen				61.0 %	48.5 %	15.9 %	33.1 %
	% von N ₁ = 489	26.4%	6.3%	0.4%	5.1 %	20.0 %	8.0 %	33.1%
FH	n	158	38	2	16	101	81	198
	% von BS	79.8 %	19.2 %	1.0 %	8.1 %	51.0 %	40.9 %	100.0 %
	% von Generationen				39.0 %	50 %	32.9 %	40.5 %
	% von N ₁ = 489	32.3%	7.8%	0.4%	39.0 %	50.0 %	32.9 %	40.5 %
Gesamt	N ₁	396	87	8	41	202	246	489
	% von N ₁ = 489	80.0 %	17.3 %	1.6 %	8.4 %	41.3 %	50.3 %	100.0 %
Fehlend	n	11	2		3	5	5	13
Gesamt	N ₂	407	87	8	44	207	251	502
	% von N ₂ = 502	80.1 %	17.3 %	1.6 %	8.8%	41.2 %	50.0 %	100.0 %

Anmerkung: N₁: den BS zuordenbare Geschlechter- und Generationenverteilung

N₂: Geschlechter- und Generationenanteile der Gesamtstichprobe

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Die Geschlechterverteilung innerhalb der drei gewählten Bildungsstufen zeigen unter Berücksichtigung der Altersverteilung Tabelle 6 und Tabelle 7. Eine berufliche Erstausbildung auf EFZ-Niveau verfolgen vorrangig Schulabgängerinnen und -abgänger nach der obligatorischen Schulzeit. Dies spiegelt sich in der Stichprobe wider: 97.7 % der Teilnehmenden dieses Berufsbildes gehören der Generation Z an, während die Generation X nicht vertreten ist.³³

³³ Die Daten spiegeln, dass der Fragebogen Personen der verkürzten Ausbildung zur Fachperson Betreuung nicht erreicht hat. Mit der Fokussierung auf Berufseinsteigerinnen und -einsteiger und junge sowie künftige Arbeitnehmende, welche im Anschreiben an die Schulen betont wurde, liegt die Vermutung nahe, dass die Befragung nicht an Klassen der verkürzten FAFE-Ausbildung im Erwachsenenbereich weitergeleitet wurde. Es ist daher hervorzuheben, dass dieses Berufsbild, wie die Zahlen spiegeln nicht nur von Schülerinnen und Schülern nach Beendigung der obligatorischen Schulzeit gewählt wird, sondern ebenso von Erwachsenen, welche sich beruflich umorientieren. Konkrete Zahlen zur Verhältnismässigkeit beider Ausbildungslinien liegen nicht vor.

Tabelle 7. Stichprobe. Intragenerative Darstellung nach Geschlecht und Bildungsstufe

Bildungsstufe (BS)		Generation								
		X*		Y			Z			
		(1965–1979)		(1980–1994)			(1995–2010)			
		weiblich	männlich	weiblich	männlich	divers	weiblich	männlich	divers	
EFZ	n	0	0	1	2	0	108	14	4	
	% von BS	0.0 %	0.0 %	33.3 %	66.7 %	0.0 %	85.7 %	11.1 %	3.2 %	
HF	n	21	4	72	24	2	36	3	0	
	% von BS	84.0 %	16.0 %	73.5 %	24.5 %	2.0 %	92.3 %	7.7 %	0.0 %	
FH	n	13	3	74	25	2	71	10	0	
	% von BS	81.3 %	18.8 %	73.3 %	24.8 %	2.0 %	87.7 %	12.3 %	0.0 %	
Gesamt	n	34	7	147	51	4	215	27	4	
	% von BS	82.9 %	17.1 %	72.8 %	25.2 %	2.0 %	87.4 %	11.0 %	1.6 %	

Anmerkung: Alters- und Geschlechterverteilung nach Bildungsstufe (in %)

* Keine Angaben zur Dimension <divers> vorhanden

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

10.1.2 Methodisches Vorgehen

Der Fragebogen wurde im Rahmen des Moduls <Werkraum Forschung> entwickelt³⁴ und entlang folgender Themenkomplexe konstruiert:

1. Allgemeine Wertorientierung
2. Lebenszufriedenheit
3. Arbeitswerte und Arbeitsplatzattraktivität
4. Work-Life-Balance
5. Gesundheit, Resilienz und Stresserleben

Auf die Erfüllung der Gütekriterien (Blanz, 2015, S. 254–255) abzielend, basiert der Fragebogen weitestgehend auf etablierten Messinstrumenten und orientiert sich an ähnlich angelegten Studien, welche auf die gesamtgesellschaftliche Entwicklung abstellen (siehe Anhang B.1, Tabelle B.1). Die Messinstrumente finden ihre Grundlage in den eingangs beschriebenen Theorien.³⁵ Dieses Vorgehen stabilisiert, ebenso wie die Generierung der Stichprobe, die Objektivität und die Validität der Messergebnisse. Es zielt auf eine stabile Reliabilität ab. Angaben zur konkreten Anwendung einzelner Messinstrumente werden im Rahmen der Operationalisierung erläutert.

³⁴ Der Werkraum Forschung wurde zur Entwicklung des in Anhang B.2 angeführten Fragebogens genutzt. Inhaltlich wurde die Wertorientierung von Bachelorstudierenden der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften denen einer vergleichbaren Gruppe aus der Gesamtgesellschaft gegenübergestellt. Letztere Daten entstammen der Shell Jugendstudie 2019 (Albert, M. et al., 2019). Durch diesen spezifischen Zuschnitt und die andersgelagerte Fragestellung besteht – wenn nicht ausdrücklich referenziert – keine erneute Verwendung der im Werkraum gewonnenen Resultate.

³⁵ Siehe hierzu die Wertetypenbildung nach Schwartz und Bilsky (Kapitel 3.1.2) sowie die Dimensionen der Arbeitswerte nach Rosenberg (Kapitel 3.1.3).

10.2 Qualitative Erhebung

Die qualitative Befragung richtet sich an Expertinnen und Experten aus der Praxis, welche eine betriebliche, d. h. strukturbezogene, Perspektive einbringen und aus der Fremdwahrnehmung heraus Veränderungen in der Personalarbeit beschreiben.

10.2.1 Stichprobe

Bei der Wahl der Interviewten wurde neben unterschiedlichen Perspektiven auch die Organisationsgrösse berücksichtigt. Zu den Befragten zählen Führungspersonen aus Wohnbereich und Tagesstätte sowie Fachverantwortliche aus den Bereichen ‹Human Resources›, ‹betriebliche Bildung› sowie ‹betriebliches Gesundheitsmanagement›. Der Kontakt zu den späteren Interviewten wurde telefonisch, via E-Mail oder über das soziale Netzwerk ‹LinkedIn› hergestellt. Die persönliche berufliche Positionierung der Autorin diene gleichsam als ‹Türöffner› zu anderen Institutionen im Handlungsfeld. Dies erwies sich zudem als hilfreich, um die angefragten Personen für ein Interview gewinnen und sie vom Nutzen des Forschungsvorhabens überzeugen zu können.

Die erforderliche Offenheit und kritische Auseinandersetzung mit den jeweiligen Arbeitgebenden bedingt die Anonymisierung sowohl der Gesprächspartnerinnen und -partner als auch der jeweiligen Institutionen (Schnell & Dunger, 2018, S. 38–39). Entsprechend zurückhaltend werden die Informationen in Tabelle 8 dargestellt.

Tabelle 8. Interviewpartnerinnen und -partner

Interviewnummer (Altersgruppe)	Dauer der Aufzeichnung	Funktion	Mitglied der Geschäftsleitung	Organisationsgrösse
Interview 1 (< 45)	1:04:39	primär Führung	Ja	< 80 Mitarbeitende
Interview 2 (> 55)	1:05:41	primär Führung	Ja	80–150
Interview 3 (45–55)	0:48:59	primär Führung	Ja	Mitarbeitende
Interview 4 (< 45)	0:47:12	Führung und	Nein	151–300
Interview 5 (> 55)	0:37:28	Fachverantwortung	Ja	Mitarbeitende
Interview 6 (45–55)	1:03:52	primär Führung	Ja	> 300
Interview 7 (< 45)	0:53:46	Fachverantwortung	Nein	Mitarbeitende

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Die Experteninterviews fanden vor Ort in den Institutionen statt. Sie wurden als Audioaufzeichnung dokumentiert und später transkribiert. Die Aussagen werden vorliegend anonymisiert und anhand der Interviewnummern zitiert.

10.2.2 Methodisches Vorgehen

Die Interviews wurden leitfadengestützt und teilstrukturiert umgesetzt. Ausgehend von der Diversität der Funktionen der Gesprächspartnerinnen und -partner wurde auf einen klassischen Leitfaden verzichtet. Vielmehr wurde das Themenfeld schematisch aufgespannt und den Zugängen entsprechend richtungsabhängig stärker gewichtet bzw. vertieft. Die Grundlage für dieses personenorientierte Vorgehen bilden Fragetechniken der lösungsorientierten Gesprächsführung. Wie Abbildung 16 zeigt, rahmen drei Themenkomplexe die Interviews ein. Sie zielen einerseits auf die Wahrnehmung junger Arbeitnehmender im Vergleich zu älteren Kohorten ab und beleuchten andererseits organisationale Spannungsfelder wie auch Entwicklungen, welche gegenwärtig erlebt werden und künftigen Handlungsbedarf erfordern.

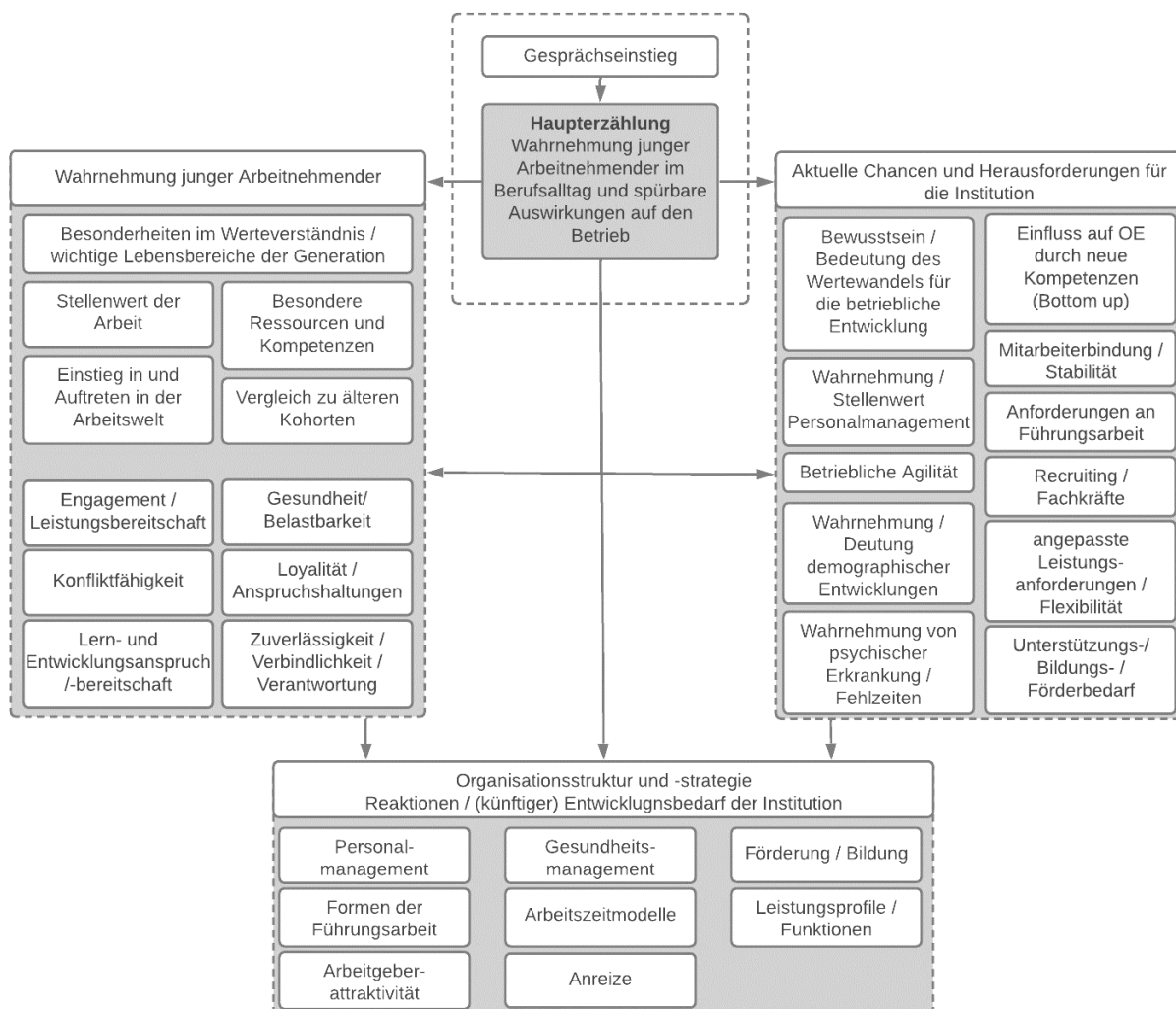


Abbildung 16. Themenkomplexe der leitfadengestützten semistrukturierten Experteninterviews

Quelle: Eigene Darstellung

Zur Datenaufbereitung wurden die Audiodateien wörtlich und einfachen Transkriptionsregeln (siehe Anhang B.3) folgend unter Einsatz der Software *MaxQDA* erfasst. Somit wurden neben den inhaltlichen Äusserungen lediglich prägnante Betonungen, Lautäusserungen wie Lachen oder Seufzen und längere Pausen hervorgehoben. Dialektsprache wurde weitestgehend wörtlich ins Hochdeutsche übersetzt (Kuckartz, 2010, S. 45, 2018, S. 167). Angaben, welche einen Rückschluss auf die eigene Person oder Organisation erlauben, wurden anonymisiert. Bei einer solchen Auswertung stehen verbalisierte Aussagen im Vordergrund, weshalb eine Transkription höherer Genauigkeit weitestgehend vernachlässigt wurde.

Die Datenauswertung erfolgt anhand der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) und wird gleichfalls mit *MaxQDA* umgesetzt. Ein Vorteil dieser Methode liegt in der sowohl deduktiven, theoriegeleiteten als auch induktiv-explorativen Kategorienbildung (Kuckartz, 2018, S. 97). Durch die computergestützte Verarbeitung qualitativer Daten wird ein iteratives, systematisches Vorgehen erleichtert (Kuckartz, 2010, S. 14). Während sich die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring vorrangig auf die Bildung von Kategorien beschränkt bzw. deren kumulatives Vorkommen erfasst und interpretiert, lässt der erweiterte, computergestützte Ansatz nach Kuckartz eine stärker hermeneutische Orientierung zu und ermöglicht zudem eine fallorientierte Auswertung (Kuckartz, 2018, S. 6). Damit können sowohl Themenschwerpunkte fallübergreifend beschrieben als auch die thematische Gewichtung innerhalb der einzelnen Fälle explorativ betrachtet werden. Das facettenreiche Material betrachtend, erscheint dies als geeignete Methode, um etwaige Unterschiede zwischen den Personen wie auch Institutionen sichtbar zu machen und Themenschwerpunkte fallbezogen, aber auch im Querschnitt zu betrachten. Um eine Gegenüberstellung mit der quantitativen Teilstudie zu ermöglichen, orientieren sich die deduktiv gewählten Kategorien zur Wertorientierung der Akteurinnen und Akteure an den dort geformten Kategorien, welche wiederum theoriegestützt und an etablierten Studien orientiert gebildet wurden. Im Kontext der Organisationsbetrachtung wird eine deduktive Kategorisierung anhand der in den Unterkapiteln 6.3 und 6.4 skizzierten Elemente vorgenommen bzw. durch induktive Subkategorien entlang der Interviewinhalte ergänzt, sodass sich das Code-System (siehe Anhang D) in iterativen Schleifen deduktiv-induktiv entwickelt.

11 Operationalisierung und Auswertung zur quantitativen Studie

Mit dem Blick auf künftige demographische Entwicklungen erkundet die quantitative Erhebung intergenerative Unterschiede und begegnet der Frage, inwiefern sich die Generation Z in ihren Wertorientierungen, Einstellungen und Einschätzungen von älteren Generationen unterscheidet. Die iterative Datenerkundung macht es erforderlich, bereits im Kapitel der Operationalisierung Interpretationen einfließen zu lassen, an welchen weitere Datenauswertungen anknüpfen.

11.1 Wertorientierung

11.1.1 Allgemeine Wertorientierung

Neben der altersunabhängigen Betrachtung allgemeiner Wertorientierungen künftiger Fachpersonen der Sozialen Arbeit werden auch intergenerative Veränderungen erkundet. Als Grundlage der Untersuchung dient das Speyerer Wertinventar (Schneekloth, 2019, S. 103–105), welches allgemeine Wertorientierungen anhand von 25 Items auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 7 (absolut wichtig) erfragt.³⁶ Abbildung 17 zeigt die Rangordnung unterschiedlicher Wertorientierungen im Generationenvergleich sowie deren Verschiebung, gemessen anhand arithmetischer Mittelwerte.³⁷

Freundschaft und Partnerschaft sind generationenübergreifend innerhalb der drei höchsten Ränge zu finden, was auf die hohe Bedeutung selbstgewählter sozialer Beziehungen hinweist. Familiäre Bindung liegt bei den Generationen X (GenX) und Z (GenZ) innerhalb der höchsten fünf Ränge, bei der Generation Y (GenY) hingegen auf dem achten Rang. Werden lineare intergenerative Entwicklungen betrachtet, zeigt sich der stärkste Rückgang um sechs Ränge in der Bedeutung einer unabhängigen Lebensführung. Die Wichtigkeit dessen, von anderen Menschen unabhängig zu sein, liegt bei der Generation X auf Rang 8, bei der Generation Y auf Rang 12 und bei der Generation Z auf Rang 14. Um fünf Ränge verliert die Eigenverantwortlichkeit bei der Generation Z an Bedeutung, ausgehend von der Höchstwertung der Generation X auf dem ersten Rang. Die gesundheitsbewusste Lebensführung verzeichnet einen Rückgang um vier Ränge.

³⁶ Das Instrument wurde um die Items «Zeit für mich selbst haben», «Körperlich fit sein, viel Sport treiben», «Meine Vorstellungen vom Leben verwirklichen können» und «Eine gute Ausbildung haben» der McDonalds Ausbildungsstudie 2019 (Institut für Demoskopie Allensbach, 2019, S. 15) ergänzt.

³⁷ Die Rangierung innerhalb der jeweiligen Generation gibt keine Auskunft über Ausprägungen den jeweiligen Items. So bedeutet eine Rangverschiebung nicht zwingend eine Wertsteigerung oder -senkung, sondern verweist lediglich darauf, dass die jeweilige Generation die erfragten Wertorientierungen ihrer Wichtigkeit folgend in eine andere Reihenfolge setzt.

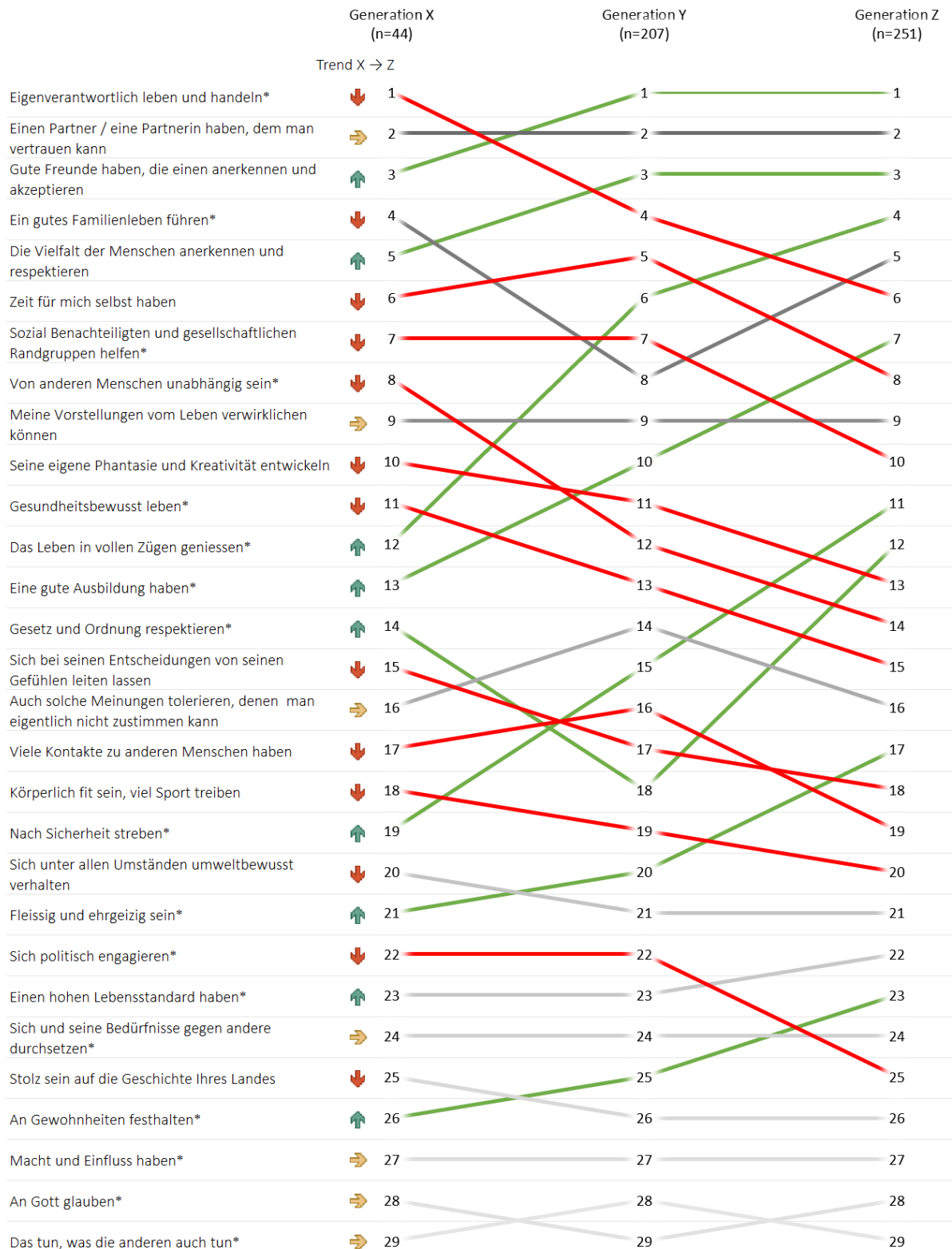


Abbildung 17. Intergenerationendifferenz. Ranking allgemeiner Wertorientierungen angehender Fachpersonen der Sozialen Arbeit

Grüne Linien: Anstieg um mehr als einen Rang. Rote Linien: Abstieg um mehr als einen Rang. Gemessen zwischen den Generationen X und Z. N = 502

*. Signifikante Mittelwertabweichung zwischen einzelnen Generationen, gemessen auf einem Niveau von 5 %.

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Entgegengesetzt strebt die Generation Z deutlich stärker nach Sicherheit und Lebensgenuss als die Generation X. Beide Wertorientierungen steigen im intergenerativen Vergleich um acht Ränge, gefolgt von der Bedeutung einer guten Bildung, welche um sechs Ränge höher gewichtet wird. In allen drei Fällen besteht eine signifikante Intergenerationendifferenz. Die entsprechenden Daten sind in Anhang C.1, Tabelle C.2 aufgeführt. Bezüglich ihres Strebens nach Sicherheit kann ein signifikanter Anstieg von den Generationen X und Y hin zur Generation Z belegt werden. Dasselbe Bild ergibt sich bei der Wertorientierung zu «Eine gute Ausbildung haben». Hingegen ist es die Generation X, welche sich von den beiden jüngeren Generationen signifikant bzgl. der Wertorientierung «Das Leben in vollen Zügen geniessen» unterscheidet. So steigt dieses Bedürfnis von der Generation X zur Generation Y wie auch von der Generation X zur Generation Z jeweils an.

Altersunabhängig rangiert die Wichtigkeit, Macht und Einfluss zu haben, auf dem drittletzten Rang. Auf den letzten beiden Plätzen rangieren jeweils Religiosität und die Angepasstheit, das zu tun, was andere auch tun.

Beim Vergleich der arithmetischen Mittelwerte zeigen sich bei 17 der 29 Faktoren signifikante Unterschiede zwischen mindestens zwei der drei Generationen, wie in Anhang C.1, Tabelle C.1 dargestellt und in Abbildung 17 gekennzeichnet. Während sich die Generationen X und Y in vier Fällen signifikant unterscheiden, zeichnen sich doppelt so viele signifikante Varianzen zwischen den Generationen X und Z und mit grösster Häufigkeit zwischen den Generationen Y und Z ab, die sich in elf Faktoren signifikant voneinander unterscheiden.

11.1.1.1 Betrachtung der Intergenerationendifferenz anhand der Wertdimensionen nach Schwartz

Auf weitere Einzelwerte wird an dieser Stelle nicht näher eingegangen. Vielmehr werden, anlehnend an das Wertemodell von Schwartz (2021, S. 4–5), die einzelnen Wertorientierungen anhand der explorativen Faktorenanalyse (siehe Anhang C.1, Tabelle C.3) zu Variablen zusammengefasst. Die Werte der internen Reliabilitätsanalyse, Cronbachs α , verweisen auf eine geringe Konsistenz der gebildeten Variablen. Cronbachs α liegt jeweils unter dem akzeptablen Wert von $\alpha > .7$, was in der Literatur als «fragwürdig» ($.7 > \alpha > .6$), «niedrig» ($.6 > \alpha > .5$) oder «inakzeptabel» ($\alpha < .5$) interpretiert wird (Blanz, 2015, S. 256). Somit zeichnet sich die fehlende Trennschärfe ab, die sowohl für die Problematik als auch für die Charakteristik der Messung von Wertorientierungen bezeichnend ist. Beruhend auf der forschungstheoretischen Grundlage nach dem Modell von Schwartz als auch auf der damit konform gehenden Faktorenanalyse werden die Werte zur Orientierung im Rahmen deskriptiver Statistik und unter Vorbehalt ihrer einschlägigen Validität verwendet. Die Resultate beruhen auf dem vorliegend als am geeignetsten betrachteten Verfahren unterschiedlicher explorativer Faktorenanalysen, welche auch unter Ausschluss einzelner Items keine wesentlichen Verbesserungen zutage gebracht hätten. So werden im Folgenden neun Variablen betrachtet:

Tabelle 9. Allgemeine Werte. Variablenbildung anhand der explorativen Faktorenanalyse

Wertetyp	Items	Cronbachs α
Sicherheit	Gesetz und Ordnung respektieren	.599
	Einen hohen Lebensstandard haben	
	Nach Sicherheit streben	
Anerkennung	Gute Freundinnen/Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren	.367
	Viele Kontakte zu anderen Menschen haben	
Macht	Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen	.523
	Macht und Einfluss haben	
Leistung/Erfolg	Fleißig und ehrgeizig sein	.438
	Eine gute Ausbildung haben	
Hedonismus	Das Leben in vollen Zügen geniessen	.450
	Zeit für mich selbst haben	
Stimulation	Sich bei seinen Entscheidungen von seinen Gefühlen leiten lassen	.492
	Seine eigene Phantasie und Kreativität entwickeln	
	Meine Vorstellungen vom Leben verwirklichen können	
Selbstbestimmung	Von anderen Menschen unabhängig sein	.393
	Eigenverantwortlich leben und handeln	
Wohlfühlen	Ein gutes Familienleben führen	.532
	Einen Partner/eine Partnerin haben, dem man vertrauen kann	
Universalismus	Sozial Benachteiligten und gesellschaftlichen Randgruppen helfen	.490
	Sich politisch engagieren	
Konformität	Sich unter allen Umständen umweltbewusst verhalten	.411
	Auch solche Meinungen tolerieren, denen man eigentlich nicht zustimmen kann	
	Die Vielfalt der Menschen anerkennen und respektieren	
Tradition	An Gewohnheiten festhalten	.551
	An Gott glauben	
	Stolz sein auf die Geschichte Ihres Landes	
	Das tun, was die anderen auch tun	
Gesundheit	Gesundheitsbewusst leben	.638
	Körperlich fit sein, viel Sport treiben	

Anmerkung: Die Variablen wurden anhand der explorative Faktorenanalyse sowie auf der Basis der Wertetypen nach Schwartz (2021, S. 4–5) gebildet. N = 502

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Der Frage folgend, welche Wertorientierungen das Handeln künftiger Fachpersonen der Sozialen Arbeit formen, werden diese Daten in ihrer Komplexität von sieben (1 = unwichtig bis 7 = absolut wichtig) auf drei Abstufungen reduziert.³⁸ Spätere Auswertungsergebnisse beruhen auf dem Vergleich der als «Excellence-Wert» bezeichneten Ausprägung «Wichtig». Abbildung 18 zeigt generationenübergreifend die Ausprägung der jeweiligen Wertorientierungen. Eine differenzierte Auswertung zur Gegenüberstellung der einzelnen Generationen ist Anhang C.1, Tabelle C.4 zu entnehmen.

Mit grösster Häufigkeit gaben 95.2 % der 502 Probandinnen und Probanden an, dass ihnen hedonistische Wertorientierung wichtig ist. Sie betonen damit, dass sie Lebensgenuss und Zeit für sich selbst zu haben die höchste Priorität in ihrem Leben beimessen. Die deskriptive Statistik zeigt sehr ähnlich gelagerte Ausprägungen der Generationen X (n = 44, \bar{x} = 5.88, SD = .638),

³⁸ 1.00–3.00 = Unwichtig, 3.01–4.99 = Teils, teils; 5.00–7.00 = Wichtig)

Y ($n = 207$, $\bar{x} = 6.00$, $SD = .626$) und Z ($n = 251$, $\bar{x} = 5.96$, $SD = .635$), wie auch keine signifikanten Varianzen nachzuweisen sind ($\rho = .317$, $F(2, 499) = .740$, $p = .478$). Leicht weniger stark gewichtet werden die Faktoren \langle Wohllollen \rangle mit 93.6 %, \langle Anerkennung \rangle (88.4 %) und \langle Selbstbestimmung \rangle (81.9 %). \langle Tradition \rangle erachten hingegen lediglich 7.6 % der Probandinnen und Probanden als wichtig: Mit 49.6 % gibt die Hälfte der Befragten an, dass diese Wertorientierung für sie unwichtig erscheint. Ein Anteil von 19.3 % der Befragten sieht \langle Macht \rangle als wichtige Wertorientierung, während 37.3 % der Probandinnen und Probanden diese als unwichtig einstufen.

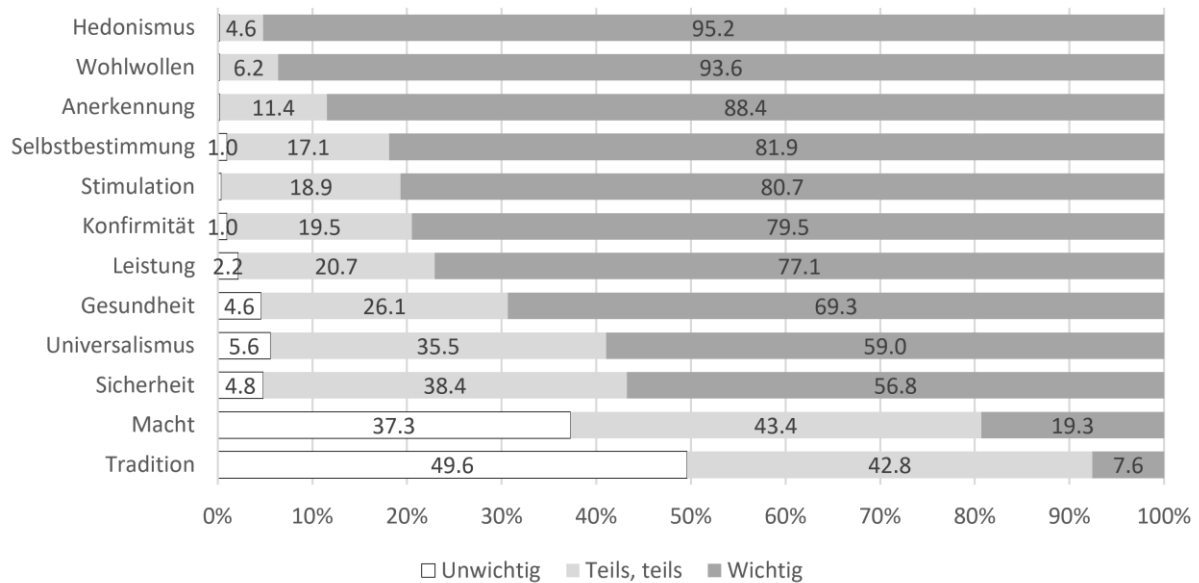


Abbildung 18. Allgemeine Wertorientierung künftiger Fachpersonen der Sozialen Arbeit

Angaben in Prozent. Werte der Ausprägungen \langle unwichtig $\rangle < 1\%$ werden in der Grafik nicht angegeben. Dies betrifft die Variablen \langle Hedonismus \rangle , \langle Wohllollen \rangle und \langle Anerkennung \rangle mit je 0.2 %, sowie \langle Stimulation \rangle mit 0.4 %. $N = 502$.

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Abbildung 19 visualisiert die Exzellenz-Werte allgemeiner Wertorientierungen, übertragen auf das Kreismodell von Schwartz (2021, S. 4). Dies ermöglicht eine Verbindung zu Werten höherer Ordnung und weitergefasster Ebenen, wie in den Aussenkreisen abgebildet. Während im gross dargestellten Kreismodell die Resultate aller Probandinnen und Probanden berücksichtigt werden, zeigen die kleineren Kreise die intergenerativen Unterschiede auf. Eine differenzierte Darstellung der Gewichtung der Excellence-Werte bietet Tabelle 10.

Hinsichtlich der allgemeinen Wertorientierungen wird deutlich, dass diese generell stärker auf Wachstum und Veränderung ausgerichtet sind als im Bereich des Selbstschutzes und bei konservativen, nach Selbsterhalt strebenden Ausrichtungen. Im Generationenvergleich zeigt sich, dass die Wachstumsorientierung bei Probandinnen und Probanden der Generation Z geringer ausfällt und Letztere sich stärker an sicherheitsstiftenden Werten orientiert als ihre Vorgängergenerationen.

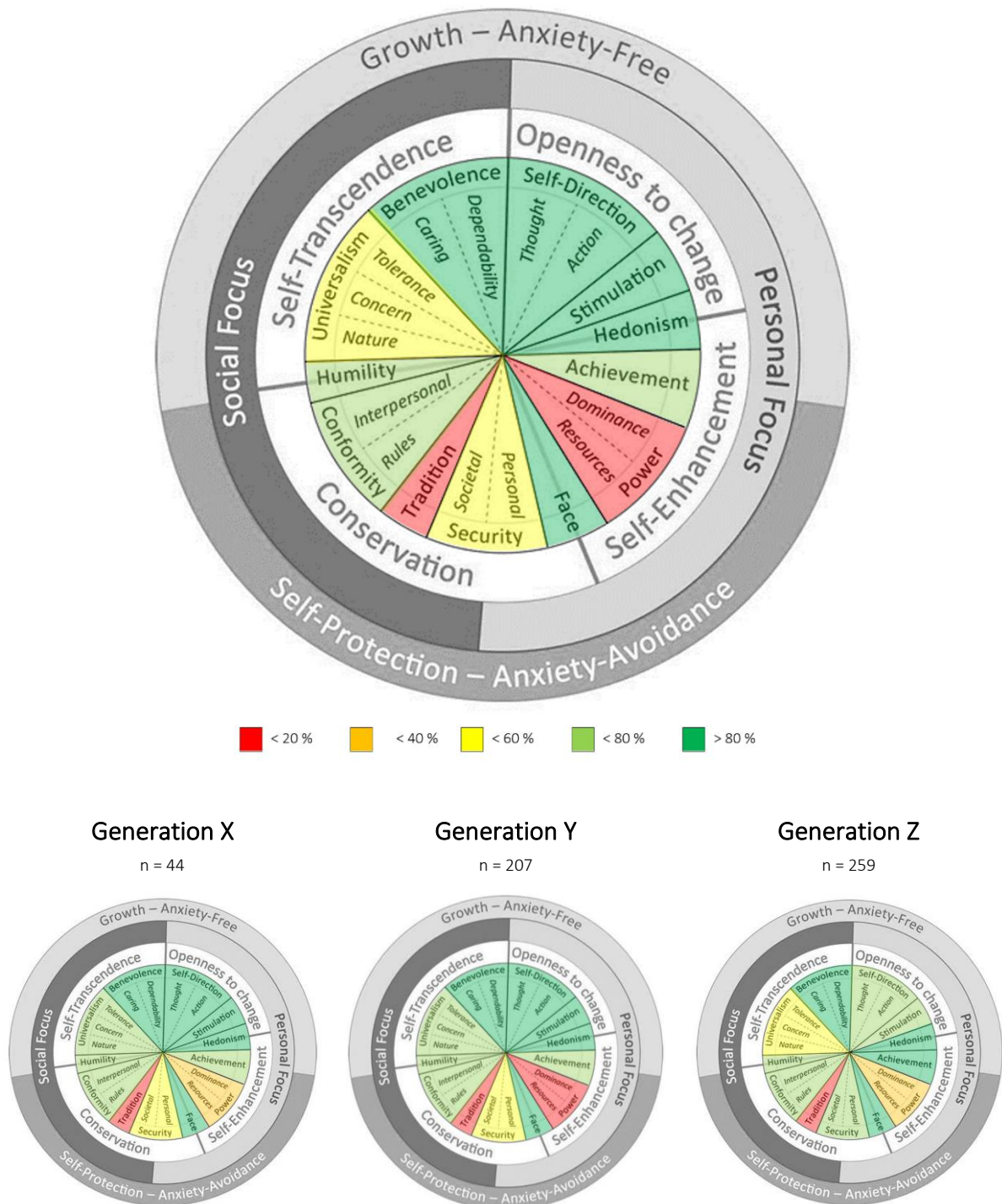


Abbildung 19. Heatmaps. Ausprägung der Excellence-Werte allgemeiner Wertorientierungen

Übertragung der Excellence-Werte allgemeiner Wertorientierungen auf das Wertemodell von Schwartz (2021, S. 4). Der Faktor «Gesundheit» ist dem Modell von Schwartz nicht eindeutig zuzuordnen und sowohl im Bereich «Self-Direction» als auch «Humility» zu verankern.

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung. Modell (Schwartz, 2021, S. 4)

Tabelle 10. Ausprägung allgemeiner Wertorientierungen nach Generation und Bildungsstufe

	Gen (N = 502)			Bildungsstufe (N = 486)			
	X n = 44	Y n = 207	Z n = 259	EFZ n = 129	HF n = 162	FH n = 195	
Tradition	6.8%	1.4%	12.7%	19.4%	4.3%	2.6%	Tradition
Macht	22.7%	12.6%	24.3%	38.8%	15.4%	10.3%	Macht
Universalismus	77.3%	64.3%	51.4%	46.5%	65.4%	61.0%	Universalismus
Sicherheit	54.5%	45.4%	66.5%	79.1%	52.5%	46.7%	Sicherheit
Gesundheit	79.5%	69.1%	67.7%	70.5%	67.9%	70.3%	Gesundheit
Selbstbestimmung	90.9%	83.1%	79.3%	76.7%	85.2%	83.6%	Selbstbestimmung
Konformität	77.3%	79.7%	79.7%	79.8%	82.1%	75.4%	Konformität
Stimulation	88.6%	80.2%	79.7%	88.4%	80.2%	77.4%	Stimulation
Leistung/Erfolg	70.5%	70.5%	83.7%	87.6%	80.9%	68.7%	Leistung/Erfolg
Anerkennung	86.4%	86.5%	90.4%	89.9%	90.1%	85.6%	Anerkennung
Wohlwollen	97.7%	91.7%	94.4%	93.0%	100.0%	94.4%	Wohlwollen
Hedonismus	90.9%	96.6%	94.8%	95.3%	93.8%	95.9%	Hedonismus

Anmerkung: Farbabstufung in 5%-Schritten, wobei die Färbungen lediglich einer besseren Unterscheidbarkeit der Ausgeprägtheit, nicht aber einer positiven oder negativen Bewertung dient. Die Prozentangaben beruhen auf den erhobenen Excellence-Werten.

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Auf einzelne Unterschiede wird im Folgenden differenzierter eingegangen, wobei sich die Auswahl einerseits an der signifikanten Intergenerationendifferenz sowie andererseits an der Bedeutsamkeit für das Verhalten und Handeln im beruflichen Kontext orientiert.

11.1.1.2 Tradition und Macht

Die Dimensionen *Tradition* und *Macht* werden mit geringster Häufigkeit als wichtig eingestuft. Zwischen den Generationen, vor allem zwischen den Bildungsstufen, zeigen sich jedoch starke Unterschiede: Die Generation Z beurteilt traditionelle Werte mit 12.7 % als nahezu doppelt so wichtig wie die Generation X (6.8%) und um ein Neunfaches höher als die Generation Y (1.4 %). Noch stärker zeigt sich die Werteverchiebung zwischen den Bildungsstufen: 19.4 % der Auszubildenden EFZ geben an, dass ihnen Traditionen wichtig sind. Dieser Wert liegt mehr als viermal höher als bei Studierenden HF (4.3 %) und übersteigt die Angaben der Studierenden FH (2.6 %) um ein Vielfaches.

Während der Faktor *Macht* von den Generationen X (22.7 %) und Z (24.3 %) mit ähnlicher Häufigkeit als wichtig benannt wird, halbiert sich der zugehörige Wert bei der Generation Y. Auszubildende EFZ benennen die Wichtigkeit des Faktors *Macht* mit 38.8 %, während die Angaben der Studierenden HF (15.4 %) und FH (10.3 %) deutlich tiefer liegen.

Auch in puncto *Sicherheit* zeichnet sich eine ähnliche Pendelbewegung zwischen den Generationen ab: Während gut die Hälfte der Befragten der Generation X (54.5 %) diese Wertdimension für wichtig erachtet, liegt der betreffende Wert bei der Generation Y (45.4 %) tiefer und steigt zur Generation Z hin um knapp ein Drittel auf 66.5 % an. Ebenso zeigt sich ein Rückgang der Wichtigkeit entlang der Bildungsstufen. Während vier von fünf Auszubildenden *Sicherheit* als wichtig werten, ist dies bei den Studierenden HF und FH etwa jede zweite Person.

11.1.1.3 Universalismus

Die Wertorientierung ‹Universalismus› verweist auf einen Rückgang der aktiven Einflussnahme auf die gesellschaftliche Entwicklung hinsichtlich sozialen und politischen Engagements. Diese für die Handlungsorientierung sozialer Berufe als besonders bedeutend zu wertende Variable soll genauer betrachtet werden: 77.3 % der Generation X erachten das gesellschaftsorientierte Handeln als wichtig, während die Wichtigkeit bei den Generationen Y (64.3 %) und Z (51.4 %) konstant sinkt. Im Mittelwertvergleich und unter Berücksichtigung der Varianzhomogenität ($\rho = .851$) zeigt die einfaktorielle Varianzanalyse, gemessen auf einem Niveau von 5 %, signifikante Unterschiede bei geringer Effektstärke³⁹ zwischen den Generationen X ($\bar{x} = 5.27$, $SD = 1.031$), Y ($\bar{x} = 5.08$, $SD = 1.021$) und Z ($\bar{x} = 4.81$, $SD = 1.045$) an: $F(2, 499) = 6.227$, $p = .002$, $\eta^2 = .02$. Dabei nimmt die Wichtigkeit des Universalismus von der Generation X zur Generation Z ($p = .016$, $\Delta\bar{x} = -.47$, 95 %-CI $[-.87, -.07]$) wie auch von der Generation Y zur Generation Z ($p = .013$, $\Delta\bar{x} = -.27$, 95 %-CI $[-.50, -.05]$) signifikant ab. Dies belegt auch der Tukey-HSD-Post-Hoc-Test, während zwischen den Generationen X und Y kein signifikanter Unterschied besteht ($p = .499$).

So kann gesagt werden, dass die Generation Z die Vielfalt der Menschen in ähnlichem Masse respektiert und anerkennt⁴⁰, jedoch geringere Bestrebungen als ältere Generationen zeigt, auf diese Gleichstellung in der Gesellschaft aktiv hinzuwirken. Dies deckt sich mit Wahrnehmungen aus der Praxis, wie die qualitativen Ergebnisse später aufzeigen werden.

11.1.1.4 Selbstbestimmung

Die Einschätzung der Wichtigkeit selbstbestimmten Handelns scheint ebenfalls stark rückläufig. Während 90.9 % der Generation X ihre Selbstbestimmung als wichtig werten, sinkt dieser Excellence-Wert hin zur Generation Y auf 83.1 % und zur Generation Z auf 79.3 %. Diese Werte lassen die geminderte Bedeutsamkeit einer eigenverantwortlichen und autonomen Lebensweise vermuten. Der Rückgang der Eigenverantwortlichkeit ist diesbezüglich von hoher Relevanz, da sich hierin die Handlungsausrichtung der Akteurinnen und Akteure widerspiegelt. In Berufsfeldern der Sozialen Arbeit und besonders in der stationären Begleitung bilden Selbstbestimmung und eigenverantwortliches Handeln die Grundlage, um Verantwortung für andere Menschen übernehmen zu können. Unter diesem Aspekt wird die Korrelation zwischen der Wertorientierung ‹Selbstbestimmung› und der Arbeitswertorientierung ‹Soziale Verantwortung und Sorge für das Wohl anderer tragen› gemessen, welche sich bei geringer Stärke als hochsignifikant erweist ($N = 500$, $p < .001$, $r = .180$). Die deskriptive Statistik des Faktors ‹Selbstbestimmung› der Generationen X ($\bar{x} = 5.65$, $SD = .832$), Y ($\bar{x} = 5.62$, $SD = .880$) und Z ($\bar{x} = 5.55$, $SD = .892$) deutet auf keinerlei signifikante mittelwertbasierte Unterschiede zwischen den Generationen hin, was die einfaktorielle Varianzanalyse bestätigt:

³⁹ Deklaration der Effektstärke: kleiner Effekt: $\eta^2 \geq .01$; mittlerer Effekt: $\eta^2 \geq .06$; großer Effekt: $\eta^2 \geq .14$ (Cohen, 1988, S. 284–288).

⁴⁰ Mittelwerte im Vergleich: GenX = 6.27, GenY = 6.33, GenZ = 6.22

Varianzhomogenität $\rho = .851$, $F(2, 499) = 1.60$, $p = .793$. Sichtbar werden die Unterschiede bei Betrachtung der Lagemasse, wie der Boxplot in Abbildung 20 zeigt.

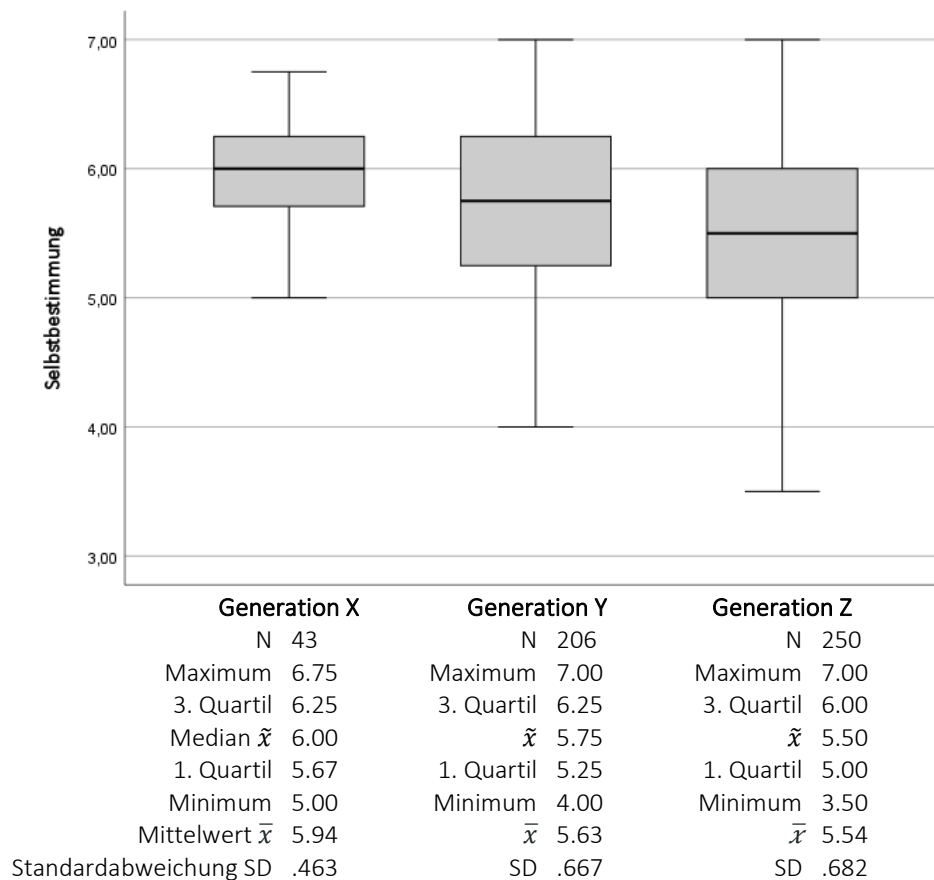


Abbildung 20. Boxplot. Wichtigkeit der Selbstbestimmung

N = 499 nach Ausschluss von Ausreißern

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Die Generation X verzeichnet die geringste Spannweite (Minimum = 5, Maximum = 6.75) und den höchsten Medianwert ($\tilde{x} = 6.00$), wobei die mittleren 50 % der 43 Probandinnen und Probanden Werte zwischen 5.67 und 6.25 angeben. Bei der Generation Y liegt die Spannweite zwischen 4.00 und 7.00, bei der Generation Z zwischen 3.50 und 7.00. Wie der Boxplot zeigt, sinkt der Median von Generation zu Generation ($\tilde{x}_{\text{GenY}} = 5.75$, $\tilde{x}_{\text{GenZ}} = 5.50$), sodass ein Rückgang der Bedeutung einer selbstbestimmten Lebensweise belegt werden kann.

11.1.2 Arbeitswerte

In der quantitativen Studie werden die Arbeitswerte mit dem in der McDonald's-Ausbildungsstudie 2019 (Institut für Demoskopie Allensbach, 2019, S. 60–61) verwendeten Instrument gemessen. Die dort aufgeführten 30 Items werden nachfolgend zunächst einzeln erkundet, bevor sie kategorisiert betrachtet werden.

Einen ersten Eindruck zur Wertverschiebung zwischen den Generationen bietet die mittelwertorientierte intragenerative Rangordnung. Wie Abbildung 21 veranschaulicht, weisen die vier wichtigsten Arbeitswerte der Generation Z im intergenerativen Vergleich eine hohe

Stabilität auf und zählen zu den fünf wichtigsten Faktoren eines guten Arbeitsplatzes. Eine Arbeit muss diesen Resultaten zufolge vor allem Spass machen, erfüllend sein und den eigenen Neigungen entsprechen. Ebenso bedeutend sind nette Kolleginnen und Kollegen. Die Wichtigkeit eines sicheren Arbeitsplatzes zeigt, mit einem Zugewinn von neun Rängen zwischen der Generation X und Z, den grössten Anstieg. Gute Aufstiegsmöglichkeiten werden um acht Ränge höher gewertet, die Möglichkeit, durch den Beruf anderen zu helfen, hingegen um fünf Ränge.⁴¹ Mit 14 Rängen ereignet sich der deutlichste Rückgang bzgl. der Bedeutsamkeit, die eigene Arbeitszeit selbst einteilen zu können. Ein Rückgang um jeweils sechs Ränge zeigt sich in drei weiteren Punkten. So erachtet es die Generation Z als weniger reizvoll, verantwortungsvolle Aufgaben zu übernehmen und eigene Ideen einzubringen, ebenso wie flexiblen Arbeitszeiten ein geringer Stellenwert beigemessen wird. Die zugehörigen Mittelwerte und Standardabweichungen sind Anhang C.2 bzw. Tabelle C.5 zu entnehmen.

Ohne die Einzelwerte weiter vertiefen zu wollen, sei angemerkt, dass in 13 der 30 Items signifikante Unterschiede zwischen den Generationen nachgewiesen werden konnten. Als Besonderheit zeigt sich, dass stets ein Unterschied zur Generation Z hin besteht, wobei sich die Generation X in sechs Fällen und die Generation Y in zwölf Fällen signifikant von der Generation Z unterscheiden (siehe Anhang C.2, Tabelle C.5). Die in Tabelle 13 hervorgehobenen Items zeigen auf, dass in der Dimension «Macht, Materialismus, Prestige» eine hohe Intergenerationendifferenz auftritt, wobei in allen Fällen die Generation Z die Bedeutung höher einschätzt, als dies ältere Generationen anzeigen.

⁴¹ Diese Wahrnehmung scheint im Widerspruch zu den angeführten Ergebnissen universeller Wertorientierung zu stehen, sagt jedoch nichts darüber aus, wie hoch das persönliche Engagement gewertet wird sondern nur, dass eine soziale Orientierung besteht, die als Motivation bei der Berufswahl ausschlaggebend ist.



Abbildung 21. Intergenerationendifferenz. Ranking der Arbeitswerte angehender Fachpersonen der Sozialen Arbeit

Grüne Linien: Anstieg um mehr als einen Rang, rote Linien: Abstieg um mehr als einen Rang, gemessen zwischen den Generationen X und Z. N = 502

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Zur weiteren Betrachtung werden die 30 Items mittels einer rotierenden Faktorenanalyse (siehe Anhang C.2, Tabelle C.6) und angelehnt an die Dimensionen der Arbeitswerte nach Rosenberg (1957, S. 14) sowie Abele und Schadi (2000, S. 19–20) zu den folgenden sieben Variablen zusammengefasst:

Tabelle 11. Dimensionen der Arbeitswerte

	Dimension	Items	Cronbachs α
Intrinsische Orientierung	Selbsterfüllung	Eine Arbeit, die Spass macht	.679
		Ein Beruf, der den eigenen Fähigkeiten und Neigungen entspricht*	
		Eine Arbeit, die mich ganz erfüllt	
		Anerkennung der eigenen Leistung	
		Abwechslungsreiche Tätigkeit	
		Nette Arbeitskollegen, Mitarbeiter	
	Autonomes Arbeiten	Seine Arbeit weitgehend selbst einteilen können*	.694
		Grosse Entscheidungsfreiheit*	
		Eine Arbeit, bei der man viel von zu Hause aus arbeiten kann	
Ein Beruf, in dem man viel mit digitalen Medien arbeitet			
Work-Life-Balance	Flexible Arbeitszeiten	.602	
	Viel Urlaub		
	Arbeit, die sich gut mit Privatleben und Familie vereinbaren lässt*		
Extrinsische Orientierung	Sicherheit, Materialismus, Prestige	Geregelte Arbeitszeit, wenig Überstunden	.769
		Wenig Stress	
		Sicherer Arbeitsplatz*	
		Ein Beruf, der Zukunft hat, Erfolg verspricht*	
		Möglichkeit, andere Menschen zu führen*	
		Bezahlung, die sich an der Leistung orientiert*	
	Berufliche Weiterentwicklung	Gute Aufstiegsmöglichkeiten*	.660
		Hohes Einkommen*	
		Ein Beruf, der angesehen und geachtet ist	
		Ein Beruf, in dem ich mich weiterentwickeln kann	
Soziale Orientierung	Verantwortung für andere tragen	Eine Arbeit, die mich herausfordert, bei der ich beweisen muss, was ich kann	.666
		Ein Beruf, bei dem es darauf ankommt, eigene Ideen zu haben*	
	Soziale Eingebundenheit, Zusammenarbeit	Aufgaben, die viel Verantwortungsbewusstsein erfordern	
		Ein Beruf, bei dem man anderen helfen kann*	
Soziale Eingebundenheit, Zusammenarbeit	Soziale Eingebundenheit, Zusammenarbeit	Viel Kontakt zu anderen Menschen*	.632
		Viel Teamarbeit	

Anmerkung: Die Variablen wurden anhand der explorative Faktorenanalyse sowie auf der Basis der Dimensionen nach Rosenberg (1957, S. 14) und Abele und Schadi (2000, S. 19–20) gebildet. N = 502
*. Mittelwertbasierte signifikante Intergenerationendifferenz zwischen mindestens zwei von drei Gruppen, gemessen auf einem Niveau von 5 %

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Die Reliabilitätsanalyse weist auf eine akzeptable (Cronbachs $\alpha > .7$) bis fragwürdige ($.7 > \alpha > .6$) interne Konsistenz der gemessenen Variablen hin (Blanz, 2015, S. 256), welche sich durch den Ausschluss einzelner Items jedoch nicht erhöht. Auf einer Skala von 1 (◀Absolut unwichtig) bis 7 (◀Absolut wichtig) wurde die Bedeutung der einzelnen Items erfragt. Die

gebildeten Variablen werden auf einer sechsstufigen Skala gemessen.⁴² Als Excellence-Wert werden die Ausprägungen ‹Wichtig› und ‹Absolut wichtig› gemeinsam betrachtet.

Ein erster Überblick zeigt, dass künftige Fachpersonen der Sozialen Arbeit über eine hohe soziale Arbeitswertorientierung verfügen (siehe Tabelle 12): 84.0 % der Befragten geben an, dass ihnen die soziale Orientierung wichtig oder absolut wichtig ist, während der Excellence-Wert für intrinsische Orientierung bei 56.5 % liegt und bei extrinsischer Orientierung 53.0 % bemisst. Im Generationenvergleich zeigt sich, dass Probandinnen und Probanden der Generation X mit 65.9 % eine höhere intrinsische Orientierung aufweisen als die beiden jüngeren Generationen (Y = 57.0 %, Z = 54.4 %). Gleichsam umgekehrt verhält es sich bei der Betrachtung der extrinsischen Orientierung: Hier weist die Generation Z mit 61.0 % die höchsten Werte auf. Sie liegt damit weit von der Generation X (47.7 %) und der Generation Y (44.5 %) entfernt. Die soziale Orientierung ist ebenfalls bei der Generation Z am stärksten ausgeprägt (88.4 %), gefolgt von der Generation Y (80.2 %) und der Generation X (77.2 %). Signifikante Unterschiede zwischen den Generationen bestehen bzgl. der sozialen und extrinsischen Arbeitswertorientierung. Die soziale Arbeitswertorientierung steigt signifikant von der Generation X zur Generation Z sowie von der Generation Y zur Generation Z. Die extrinsische Orientierung, welche sowohl die materielle Sicherheit als auch die berufliche Weiterentwicklung umfasst, ist bei der Generation Z signifikant stärker ausgeprägt als bei der Generation Y. Die zugehörigen Analysen finden sich in Anhang C.2, Tabelle C.7.

Tabelle 12. Arbeitswertorientierung

		n	Excellence-Wert				Gesamt		
			Absolut unwichtig	Unwichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig		Wichtig	Absolut wichtig
Intrinsische Orientierung	Gen X	44	0.0 %	0.0 %	0.0 %	34.1 %	65.9 %	0.0 %	100.0 %
	Gen Y	207	0.0 %	0.0 %	5.3 %	37.7 %	49.8 %	7.2 %	100.0 %
	Gen Z	251	0.0 %	0.0 %	2.4 %	43.2 %	48.8 %	5.6 %	100.0 %
	Gesamt	502	0.0 %	0.0 %	3.4 %	40.1 %	50.7 %	5.8 %	100.0 %
extrinsische Orientierung	Gen X	44	0.0 %	0.0 %	9.1 %	43.2 %	38.6 %	9.1 %	100.0 %
	Gen Y	207	0.0 %	1.0 %	11.1 %	43.5 %	37.7 %	6.8 %	100.0 %
	Gen Z	251	0.0 %	0.0 %	4.0 %	35.1 %	52.6 %	8.4 %	100.0 %
	Gesamt	502	0.0 %	0.4 %	7.4 %	39.2 %	45.2 %	7.8 %	100.0 %
soziale Orientierung	Gen X	44	0.0 %	2.3 %	4.5 %	15.9 %	47.7 %	29.5 %	100.0 %
	Gen Y	207	0.0 %	0.0 %	2.9 %	16.9 %	50.2 %	30.0 %	100.0 %
	Gen Z	251	0.0 %	0.4 %	0.8 %	10.4 %	41.8 %	46.6 %	100.0 %
	Gesamt	502	0.0 %	0.4 %	2.0 %	13.5 %	45.8 %	38.2 %	100.0 %

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Als differenzierter erweisen sich die Unterschiede bei Betrachtung der sieben Variablen, wie in Tabelle 13 dargestellt. Alle Variablen wurden anhand der einfaktoriellen Varianzanalyse auf Gruppenunterschiede zwischen den Generationen überprüft. Im Vorfeld wurden Ausreisser ermittelt und ausgeschlossen. In den Dimensionen ‹Selbsterfüllung›, ‹Work-Life-Balance›,

⁴² 1.00–2.00 = ‹Absolut unwichtig›, 2.01–3.00 = ‹Unwichtig›, 3.01–4.00 = ‹Eher unwichtig›, 4.01–5.00 = ‹Eher wichtig›, 5.01–6.00 = ‹Wichtig›, 6.01–7.00 = ‹Absolut wichtig›

«Berufliche Weiterentwicklung» und «Verantwortung für andere tragen» bestehen anhand dieser Daten keine signifikanten Unterschiede zwischen den Generationen. Auf die Variablen «Autonomes Arbeiten», «Sicherheit, Materialismus, Prestige» und «Soziale Eingebundenheit, Zusammenarbeit» wird im Folgenden näher eingegangen.

Tabelle 13. Sieben Dimensionen der Arbeitswerte

Dimension		n	Absolut unwichtig	Unwichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Wichtig	Absolut wichtig	Gesamt
Selbsterfüllung	Gen. X	44	0.0 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	40.9 %	59.1 %	100.0 %
	Gen. Y	207	0.0 %	0.0 %	0.0 %	5.3 %	38.6 %	56.0 %	100.0 %
	Gen. Z	249	0.0 %	0.0 %	0.4 %	2.8 %	38.2 %	58.6 %	100.0 %
	Gesamt	500	0.0 %	0.0 %	0.2 %	3.6 %	38.6 %	57.6 %	100.0 %
Autonomes Arbeiten * (X > Z)	Gen. X	44	0.0 %	4.5 %	34.1 %	43.2 %	18.2 %	0.0 %	100.0 %
	Gen. Y	207	2.4 %	10.1 %	36.7 %	38.2 %	9.7 %	2.9 %	100.0 %
	Gen. Z	251	2.4 %	16.3 %	33.9 %	37.5 %	8.4 %	1.6 %	100.0 %
	Gesamt	502	2.2 %	12.7 %	35.1 %	38.2 %	9.8 %	2.0 %	100.0 %
Work-Life-Balance	Gen. X	44	0.0 %	4.5 %	18.2 %	20.5 %	54.5 %	2.3 %	100.0 %
	Gen. Y	207	0.5 %	2.9 %	8.2 %	36.7 %	39.1 %	12.6 %	100.0 %
	Gen. Z	251	0.0 %	1.2 %	13.5 %	40.2 %	33.5 %	11.6 %	100.0 %
	Gesamt	502	0.2 %	2.2 %	11.8 %	37.1 %	37.6 %	11.2 %	100.0 %
Sicherheit, Materialismus, Prestige * (Z > X, Z > Y)	Gen. X	44	0.0 %	4.5 %	22.7 %	43.2 %	22.7 %	6.8 %	100.0 %
	Gen. Y	207	0.5 %	7.7 %	24.2 %	41.5 %	22.2 %	3.9 %	100.0 %
	Gen. Z	251	0.0 %	2.4 %	9.2 %	39.4 %	37.8 %	11.2 %	100.0 %
	Gesamt	502	0.2 %	4.8 %	16.5 %	40.6 %	30.1 %	7.8 %	100.0 %
Berufliche Weiterentwicklung	Gen. X	44	0.0 %	0.0 %	4.5 %	25.0 %	45.5 %	25.0 %	100.0 %
	Gen. Y	207	0.0 %	1.9 %	5.3 %	30.4 %	45.9 %	16.4 %	100.0 %
	Gen. Z	251	0.0 %	0.4 %	6.4 %	33.9 %	49.4 %	10.0 %	100.0 %
	Gesamt	502	0.0 %	1.0 %	5.8 %	31.7 %	47.6 %	13.9 %	100.0 %
Verantwortung für andere tragen	Gen. X	44	2.3 %	2.3 %	11.4 %	18.2 %	50.0 %	15.9 %	100.0 %
	Gen. Y	206	0.5 %	1.9 %	4.4 %	26.7 %	45.1 %	21.4 %	100.0 %
	Gen. Z	251	0.0 %	1.2 %	4.8 %	20.4 %	45.6 %	28.0 %	100.0 %
	Gesamt	500	0.4 %	1.6 %	5.2 %	22.8 %	45.8 %	24.2 %	100.0 %
Soziale Eingebundenheit, Zusammenarbeit * (Z > Y)	Gen. X	44	0.0 %	2.3 %	15.9 %	15.9 %	40.9 %	25.0 %	100.0 %
	Gen. Y	207	1.0 %	1.9 %	8.7 %	29.5 %	37.2 %	21.7 %	100.0 %
	Gen. Z	251	0.4 %	1.6 %	5.2 %	19.9 %	43.8 %	29.1 %	100.0 %
	Gesamt	502	0.6 %	1.8 %	7.6 %	23.5 %	40.8 %	25.7 %	100.0 %

Anmerkung: *. Signifikanter Gruppenunterschied zwischen den in Klammern angegebenen Generationen Mittelwertdifferenz, gemessen auf einem Signifikanzniveau von 5 %

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

11.1.2.1 Autonomes Arbeiten

Bereits das Ranking deutet an, dass selbstbestimmte Arbeitsformen von jüngeren Generationen weniger gefragt und gefordert werden als von der Generation X. Die Wichtigkeit autonomen Arbeitens geben Vertreterinnen und Vertreter der Generation X mit einem Excellence-Wert von 18.2 % an. Bei der Generation Y liegt dieser Wert mit 12.6 % knapp ein Drittel tiefer, während er bei der Generation Z mit 10.0 % am wenigsten ausgeprägt ist. Dies deckt sich auch mit der bereits skizzierten allgemeinen Wertorientierung der Selbstbestimmung. Wird die Komplexität auf zwei Dimensionen reduziert, d. h. werden die Werte zwischen «Eher wichtig» und «Absolut wichtig» summativ betrachtet, liegt die Wichtigkeit bei der Generation X mit 61.4 % am höchsten. Mit 50.7 % erachtet etwa jede zweite befragte Person der Generation Y autonomes

Arbeiten für wichtig, während es bei der Generation Z mit 47.4 % weniger als die Hälfte ist, die Autonomie am Arbeitsplatz als wichtig einschätzt.

Die Berechnung der Varianz zwischen den Generationen ergibt, dass die Generation X ($n = 43$, $\bar{x} = 4.33$, $SD = .765$) autonomes Arbeiten signifikant niedriger bewertet als die Generation Z ($n = 250$, $\bar{x} = 3.94$, $SD = .891$). Keine signifikanten Unterschiede zeichnen sich im Zusammenhang mit der Generation Y ($n = 197$, $\bar{x} = 4.10$, $SD = .846$) ab. Unter Berücksichtigung der Varianzhomogenität ($\rho = .398$), gemessen auf einem Signifikanzniveau von 5 %, verweist die einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA) ($F(2, 488) = 4.485$, $p = .012$) auf einen signifikanten Unterschied bei geringem Effekt ($\eta^2 = .02$) zwischen den Gruppen hin. Die Generation X wertet autonomes Arbeiten mit einer Mittelwertdifferenz von $\Delta\bar{x} = .39$ signifikant höher als die Generation Z ($p = .018$, 95 %-CI [.05, .72]).

Wird das Autonomiebestreben als Grundlage zur Übernahme von Verantwortung betrachtet,⁴³ lässt sich in den Forschungsergebnissen eine mögliche Ursache für das in anderen Studien benannte rückläufige Interesse an verantwortungsvollen Aufgaben und Führungsverantwortung vermuten. Dies zeigt auch die hochsignifikante Korrelation zwischen der Variable ‹Autonomie› und dem Item ‹Aufgaben, die viel Verantwortungsbewusstsein erfordern› ($N = 499$, $p < .001$, $r = .152$), wobei der Zusammenhang als schwach zu werten ist (Blanz, 2015, S. 173). Ein signifikanter Unterschied zwischen den Generationen lässt sich hinsichtlich ihres Verantwortungsbewusstseins weder bzgl. des Einzel-Items noch der gebildeten Variable zur sozialen Verantwortung gegenüber anderen belegen.

Wird Autonomie als Bewegungsvermögen und selbstwirksame Handlungsmacht in einer Unsicherheitszone gedeutet, lässt sich mit ihrer Rückläufigkeit der verstärkte Wunsch nach Sicherheit in Verbindung bringen. Die Variablen ‹Autonomie› sowie ‹Sicherheit, Materialismus und Prestige› korrelieren bei mittlerem Zusammenhang auf einem Signifikanzniveau von 1 % ($N = 502$, $p < .001$, $r = .360$).

11.1.2.2 Sicherheit, Materialismus und Prestige

Die Dimension ‹Sicherheit, Materialismus und Prestige› ist breit angelegt und umfasst sieben Items. Trotz Überlegungen einer differenzierten Betrachtung verweist die hohe Faktorenladung (siehe Anhang C.2) auf die Sinnhaftigkeit dieses Zusammenschlusses. Sicherheit als abstraktes Moment spiegelt sich zudem, wie bereits Inglehart (1981, S. 281) darlegte, über materielle Werte und eine stabile Verankerung in der Gesellschaft wider.

Die Auswertungen zeigen, dass bei der Generation Z ein signifikant höherer Wunsch nach Sicherheit, Materialismus und Prestige besteht, als es in den beiden älteren Generationen der

⁴³ Mit der Schwächung autonomen Handelns geht eine geschwächte Handlungsfähigkeit und erhöhte Fremdbestimmung einher. Diese kann zur Schwächung des Verantwortungsgefühls führen ebenso wie eine verstärkte Anleitung dazu führen kann, dass Verantwortung delegiert wird und die Bereitschaft, selbst Verantwortung zu tragen, sinkt (Giesinger, 2018, S. 242). Dies scheint im Zusammenhang mit einer überbehüteten Generation Z ein wesentliches Moment zu sein, aus dem sich ihre Arbeitsweltorientierung ableiten lässt.

Fall ist. Dies wurde bereits bei der Betrachtung allgemeiner Wertorientierungen sichtbar. In Bezug auf die Excellence-Werte erachtet knapp jede zweite befragte Person der Generation Z (49.0 %) diese Dimension als wichtig, während die diesbezüglichen Angaben der Generation X (29.5 %) und der Generation Y (26.1 %) sichtbar darunter liegen. Nach Ausschluss von Ausreißern und der Überprüfung der Varianzhomogenität ($\rho = .342$) deutet die ANOVA mit $p < .001$ bei mittlerem Effekt ($\eta^2 = .09$) auf höchstsignifikante Gruppenunterschiede hin ($F(2, 495) = 25.659$), gemessen auf einem Signifikanzniveau von 5 %. Der Tukey-HSD-Post-Hoc-Test belegt, dass die Bedeutung von Sicherheit, Materialismus und Prestige von der Generation X ($n = 44$, $\bar{x} = 4.18$, $SD = 4.18$) zur Generation Z ($n = 248$, $\bar{x} = 4.60$, $SD = .881$; $p = .005$, $\Delta\bar{x} = .45$, 95 %-CI [.11, .79]) wie auch von der Generation Y ($n = 206$, $\bar{x} = 4.02$, $SD = .975$) zur Generation Z ($p < .001$, $\Delta\bar{x} = .58$, 95 %-CI [.39, .78]) zunimmt.

11.1.2.3 Soziale Eingebundenheit und Zusammenarbeit

Die Excellence-Werte verweisen auf eine Höhergewichtung der Generation Z (72.9 %) gegenüber den Generationen X (65.9 %) und Y (58.9 %), wenn es um die persönliche soziale Eingebundenheit und Zusammenarbeit geht. Die Datenlage bestätigt nach Ausschluss von Ausreißern und unter Berücksichtigung der Varianzhomogenität ($\rho = .951$) hochsignifikante intergenerative Unterschiede, gemessen auf einem Niveau von $\alpha = .05$ ($F(2, 487) = 5.27$, $p = .005$). Der Tukey-HSD-Post-Hoc-Test zeigt auf, dass die Probandinnen und Probanden der Generation Z ($n = 246$, $\bar{x} = 5.76$, $SD = .842$) die Wichtigkeit sozialer Eingebundenheit und Zusammenarbeit hochsignifikant ($p = .006$, $\Delta\bar{x} = .26$, 95 %-CI [.06, .45]) und bei kleiner Effektstärke ($\eta^2 = .02$) stärker gewichten als Vertreterinnen und Vertreter der Generationen Y ($n = 201$, $\bar{x} = 5.51$, $SD = .879$). Zur Generation X ($n = 43$, $\bar{x} = 5.51$, $SD = .942$) besteht kein signifikanter Unterschied.

11.2 Arbeitsweltorientierung

11.2.1 Arbeitsplatzattraktivität

Um zu erkunden, welche Aspekte den Probandinnen und Probanden am Arbeitsplatz als wichtig oder unwichtig erscheinen, wurde diesen eine Liste mit zwölf Aussagen vorgelegt, aus welcher sie sowohl die drei für sie wichtigsten als auch die drei für sie unwichtigsten auswählen konnten. Die verwendete Liste und die Fragestellung wurden aus der Shell-Jugendstudie 2019 (Albert, M. et al., 2019, S. 363) übernommen. Die Ergebnisse zeigen, wie in Abbildung 22 dargestellt, dass mit einer Häufigkeit von 40.6 % verantwortungsvollen und herausfordernden Tätigkeiten die grösste Bedeutung beigemessen wird, wobei die Wichtigkeit zwischen den Generationen stark variiert. Während 56.8 % der Vertreterinnen und Vertreter der Generation X diesen Aspekt als eines der drei wichtigsten Arbeitsplatzmerkmale beschreiben, stimmen dem 44.0 % der Generation Y und 35.1 % der Generation Z zu. Ähnlich rückläufige Unterschiede zeichnen sich bei der Benennung der Wichtigkeit, eigene Ideen einbringen zu können (GenX = 54.5 %, GenY = 39.6 %, GenZ = 29.3 %) und der Bedeutung interessanter Arbeitsinhalte (GenX = 52.3 %, GenY = 40.1 %, GenZ = 27.5 %). In diesen Ergebnissen

spiegelt sich der sinkende Stellenwert des Berufslebens wider. Dies lässt vermuten, dass persönliche Interessen stärker in anderen Lebensbereichen verfolgt und die Kraft zur Verwirklichung eigener Ideen dort eingesetzt werden.

Entgegengesetzt gewichten Probandinnen und Probanden der Generation Z mit 39.0 % die Bedeutung der Freizeit am höchsten, während es bei der Generation X mit 15.9 % weniger als die Hälfte ist. Noch stärker zeichnet sich die Differenz zwischen den Generationen bei der Priorisierung eines sicheren Arbeitsplatzes ab. Die Generation Z wertet diesen Aspekt mit 37.5 % als zweitwichtigsten, während ihm die Generation Y mit 18.4 % halb so häufig und die Generation X mit 13.6 % noch geringere Bedeutung beimisst. Auffallend ist die stark ausgeprägte Neutralität des Aspekts «Möglichkeit, sich um andere Menschen zu kümmern». Mit 75.7 % wurde dieser von den Teilnehmenden weder als wichtig noch als unwichtig gewertet und rangiert auf dem siebten Platz der bedeutendsten Aspekte am Arbeitsplatz. Somit ist die soziale Wertorientierung, wie in Kapitel 11.1.2 dargestellt, zwar stark ausgeprägt, jedoch bzgl. der persönlichen Arbeitsplatzattraktivität nicht als zentraler Motivator zu werten. Die in Abbildung 22 dargestellten Ergebnisse veranschaulichen hingegen, dass intrinsische Wertorientierungen stark gewichtet werden. Gleichzeitig lässt die Intergenerationendifferenz bzgl. einzelner Arbeitsplatzmerkmale auf unterschiedliche Auffassungen der Generationen und auf Spannungspotenzial in ihrer Zusammenarbeit, begleitet von gegenseitigem Unverständnis, sowie auf Herausforderungen für die intergenerative Personalführung schliessen.

Mit grösster Häufigkeit werden gute Aufstiegsmöglichkeiten von knapp der Hälfte der Befragten (45.6 %) als unwichtiges Merkmal benannt, gefolgt von der Wohnortgebundenheit (45.2 %) und einem hohen Einkommen (44.2 %). Auch hier zeigen sich zwischen den Generationen wesentliche Unterschiede. Während 59.1 % der Generation X und 51.7 % der Generation Y berufliche Aufstiegchancen mit jeweils grösster Häufigkeit als unwichtig deklarieren, stufen 38.2 % der Generation Z dies als unwichtig ein. Mit grösster Häufigkeit geben 49.0 % der jüngsten Generation an, dass sie dem Merkmal «nicht umziehen zu müssen» keine Bedeutung beimessen.

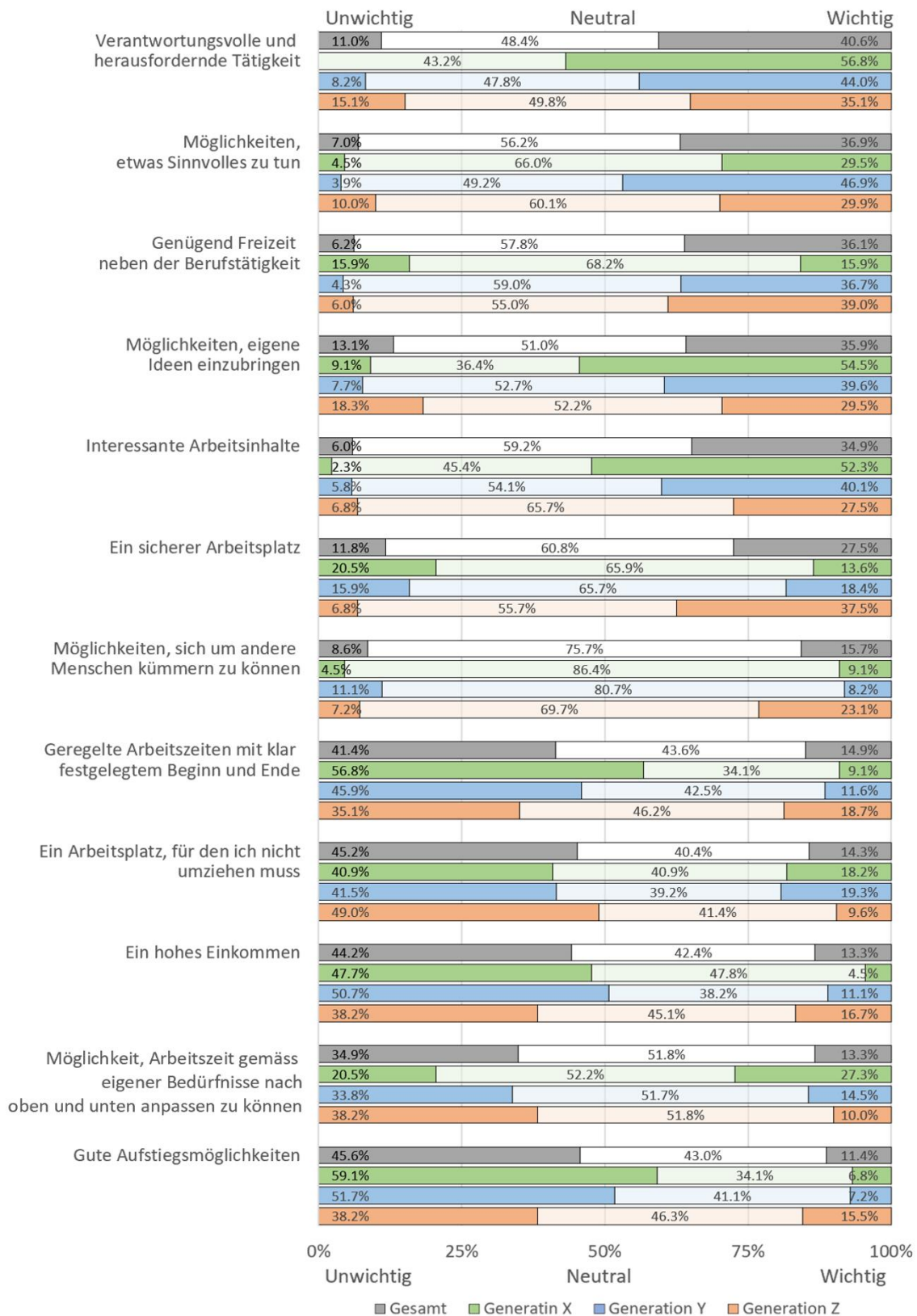


Abbildung 22. Wichtigkeit einzelner Arbeitsplatzmerkmale

Gegenüberstellung der gesamthaften Resultate (N = 502) sowie der Resultate der Generationen X (n = 44), Y (n = 207) und Z (n = 251). Ausgewählt wurden maximal die drei wichtigsten sowie unwichtigsten Aspekte.

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

11.2.2 Betriebstreue

Die quantitative Studie ist nicht geeignet, die Loyalität der Auszubildenden und Studierenden in ihrer Rolle als Arbeitnehmende zu messen, da bei Studierenden nicht generell von einer studienbegleitenden Berufstätigkeit ausgegangen werden kann.⁴⁴ Geeignete Messinstrumente wie etwa die ‹Deutsche Leader-Member Exchange Skala› LMX MDM (Paul & Schyns, 2002) setzen Berufstätigkeit voraus. Sie messen die subjektiv erlebte Bindung und die intrinsische Motivation zur Zusammenarbeit, indem etwa das Kompetenzerleben von Vorgesetzten, die Wertschätzung in der Arbeitsbeziehung sowie reale Arbeitssituationen bewertet werden. Diese Rahmung scheint für eine Befragung von Studierenden und Auszubildenden ungeeignet, da die Auszubildenden-Rolle andere Abhängigkeiten bedingt als in einer freien Zusammenarbeit. Ebenso ist die Gruppe der Studierenden nicht zwingend erwerbstätig.

In welchem Masse sich eine Person an ein Unternehmen binden möchte, zeigt sich in ihrer Bewertung der Dauer der eigenen Organisationszugehörigkeit. Die Probandinnen und Probanden wurden in diesem Zusammenhang dazu befragt, wie viele Jahre man mindestens am selben Arbeitsplatz bleiben sollte. Als häufigste Antwort geben 22.6 % der Befragten (N = 487) an, einen Arbeitsplatzwechsel im ersten Jahr in Betracht zu ziehen; 22.0 % können sich vorstellen, nach zwei Jahren den Arbeitsplatz zu wechseln, weitere 19.9 % nach drei Jahren. Mindestens fünf Jahre ziehen 10.7 % der Befragten in Betracht; 3.7 % geben Jahreswerte von mehr als fünf und bis zu zehn Jahren an, während sich 10.1 % vorstellen können, ihr gesamtes Berufsleben am selben Arbeitsplatz zu verbringen. Zwischen den Generationen zeichnen sich auch Unterschiede bzgl. der Betriebstreue ab. Während etwa die Hälfte der Probandinnen und Probanden der Generationen Y (51.3 %) und Z (53.5 %) zwei Jahre oder weniger als Idealwert angeben, ist es bei Vertreterinnen und Vertretern der Generation X mit 31.7 % etwa ein Drittel, was auf deren stärkere Bindung schliessen lässt.

Tabelle 14. Betriebstreue

	N	Jahre							Gesamtes	
		< 1	1	2	3	4	5	> 5	Berufsleben	Gesamt
Gen X	41	17.1 %	0.0 %	14.6 %	19.5 %	14.6 %	14.6 %	7.3 %	12.2 %	100.0 %
Gen Y	201	23.9 %	5.0 %	22.4 %	19.9 %	3.0 %	11.4 %	3.5 %	10.9 %	100.0 %
Gen Z	245	22.4 %	8.2 %	22.9 %	20.0 %	4.9 %	9.4 %	3.3 %	9.0 %	100.0 %
Gesamt	487	22.6 %	6.2 %	22.0 %	19.9 %	4.9 %	10.7 %	3.7 %	10.1 %	100.0 %

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Hinsichtlich ihrer Chancen auf dem Arbeitsmarkt zeigen sich alle drei Generationen optimistisch: 97.7 % der Probandinnen und Probanden der Generation X (n = 43), 95.9 % der Generation Y (n = 193) und 96.7% der Generation Z (n = 240) geben an, sicher oder sehr wahrscheinlich innerhalb eines Jahres einen geeigneten Arbeitsplatz finden zu können. Diese Gelassenheit reflektiert die derzeitige Arbeitsmarktsituation. Das Ergebnis lässt vermuten, dass

⁴⁴ Tatsächlich geben 85.2 % der Befragten (N = 500) an, aktuell berufstätig zu sein, wobei das Arbeitspensum zwischen 5 % und 100 % sehr stark variiert.

Arbeitnehmerinnen und -nehmer bei hoher Nachfrage nach ihrer Arbeitskraft geringe Bereitschaft zeigen, Kompromisse bzgl. ihrer Erwartungsansprüche einzugehen.

11.2.3 Arbeitspensum

Bei einem gedanklichen Experiment werden 24 aufeinanderfolgende Stunden eines vollen Tages abgebildet. Im Ganzen gaben 501 Probandinnen und Probanden Auskunft darüber, wie viele Stunden sie pro Tag subjektiv geschätzt in Arbeitsleistung (Work), arbeitsfreie Zeit (Life) und Ruhezeit (Schlaf) investieren, aber auch, wie die Idealverteilung aussähe. Die Leistungsintensität spielte dabei keine Rolle. Der subjektiv gewählte Ist-Zustand dient als Ausgangsmass, aus welchem sich mögliche Abweichungen zum erwünschten Idealzustand ableiten lassen. Je nach subjektiver Wahrnehmung kann sich der Faktor *Work* als entlohnte oder auch nichtvergütete Arbeit zusammensetzen und Anforderungen des Privatbereichs wie etwa Kinderbetreuung, Haushaltsarbeiten oder ehrenamtliche Tätigkeiten umfassen oder nicht. Da der Referenzwert jeweils selbst gewählt wurde, können die so gemessenen Abweichungen für repräsentativ erachtet werden – ungeachtet der subjektiv gewählten Definition der einzelnen Bereiche. Ein Anteil von 91.8 % der Befragten wünscht sich, weniger Zeit für *Arbeit* aufzuwenden, während 6.2 % keine Veränderung zwischen erlebtem Ist- und angestrebtem Idealzustand sehen und 2.0 % mehr Zeit für Arbeit aufwenden wollen. Im Generationenvergleich wird der Wunsch, weniger Arbeit leisten zu müssen, bei der Generation X mit 97.7 %, bei der Generation Y mit 93.2 % und bei der Generation Z mit 89.6 % bestätigt. Abbildung 23 zeigt, dass sich die Befragten altersunabhängig weniger Zeit in Arbeit investieren möchten, hingegen ein Mehr an arbeitsfreien Lebenssequenzen anstreben. Der Wunsch nach längeren Ruhephasen weist geringfügige Abweichungen vom wahrgenommen Ist-Zustand (0) auf.

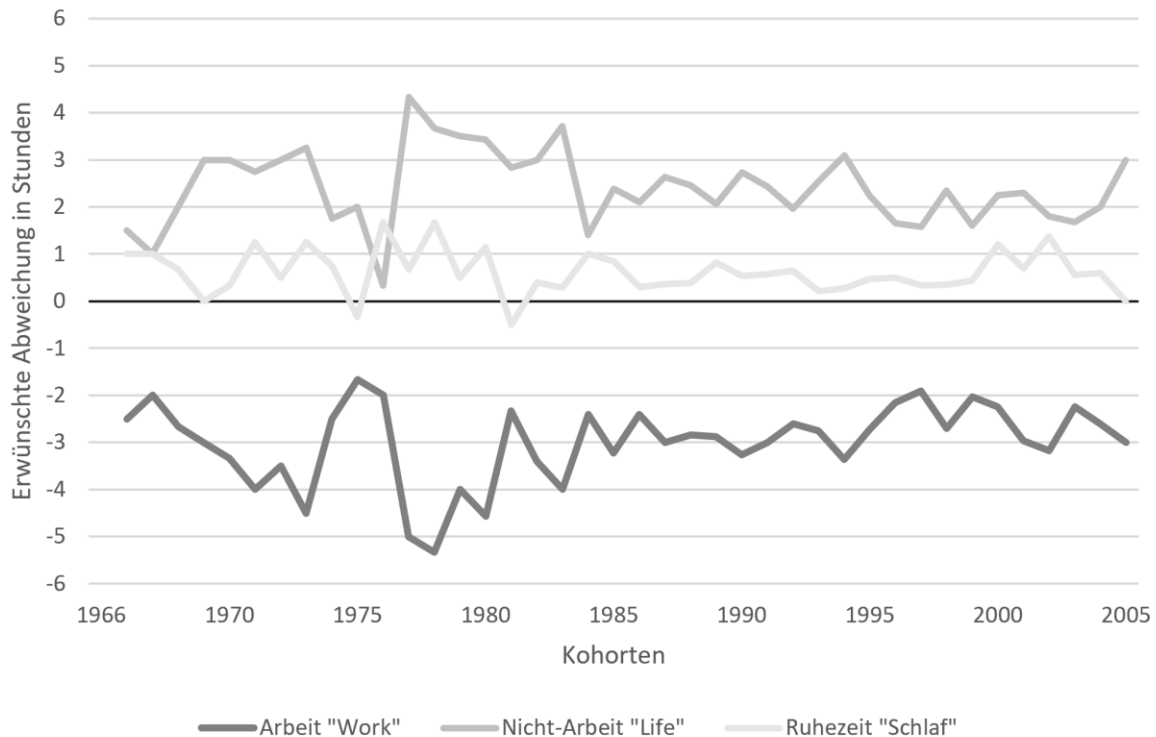


Abbildung 23. Erwünschte Abweichung der Ausgestaltung von Lebenszeit

Mittelwerte der erwünschten Abweichung in Stunden, bezogen auf einen fiktiven 24-Stunden-Tag. Der Nullwert entspricht dem subjektiven Ist-Zustand und bildet den Referenzwert zur jeweiligen Abweichung. (N = 501)

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Die subjektiv als ‹Arbeit› definierte Zeit variiert generationenabhängig. Befragte der Generation Z (n = 44) geben an, durchschnittlich 11.16 Stunden pro Tag zu arbeiten, während die Generation Y (n = 207) mit 10.41 Stunden pro Tag und die Generation Z (n = 251) mit 10.01 Stunden pro Tag ihren durchschnittlichen Zeitaufwand für Arbeitstätigkeiten weniger hoch definieren. Gleichzeitig fällt auf, dass die Selbsteinschätzung aller Generationen über dem Arbeitspensum von – orientiert an einer 42-Stunden-Arbeitswoche – 8.4 Stunden liegt. Von 499 Probandinnen und Probanden geben 21.2 % einen Idealwert der Tages-Arbeitszeit von mehr als acht Stunden an. Die von den Generationen durchschnittlich angestrebte Ideal-Arbeitszeit unterschreitet den 8.4-Stunden-Arbeitstag jeweils ($\bar{x}_{\text{GenX}} = 7.90$ h, $\bar{x}_{\text{GenY}} = 7.42$ h, $\bar{x}_{\text{GenZ}} = 7.53$ h), wobei gleichzeitig ersichtlich wird, dass ein Vollzeit-Arbeitspensum gerade bei jüngeren Generationen nicht angestrebt wird. Dies bestätigen auch die Resultate auf die Frage nach dem optimalen Erwerbsarbeitspensum. Die Probandinnen und Probanden der Generation X geben dieses durchschnittlich mit 71.9 % an, gefolgt von der Generation Y mit 75.0 % und der Generation Z mit 81.1 %.⁴⁵ Das Ergebnis zeigt deutlich, dass das Modell der 42-Stunden-Woche in Berufsfeldern der Sozialen Arbeit mehrheitlich nicht gefragt ist. Lediglich jede neunte Person (N = 496, 11.5 %) strebt eine Vollzeitstelle an. Dabei handelt es

⁴⁵ Eine Kausalität zwischen dem geringeren Idealarbeitspensum älterer Generationen kann nicht näher erschlossen werden. Es bleibt zu vermuten, dass der hohe Frauenanteil und daran geknüpfte familiäre Verpflichtungen zu dieser Wertminderung massgeblich beitragen.

sich vorrangig um Vertreterinnen und Vertreter der jüngeren Generationen (GenX = 7.0 %; GenY = 21.1 %; GenZ = 71.9 %).

11.2.4 Work-Life-Balance

Ferner wurde die Einstellung zur Abgrenzung von Arbeits- und Privatleben erfragt. Anhand einer siebenstufigen Skala⁴⁶ wurde ermittelt, wie hoch die Bereitschaft sei, sich ausserhalb der Arbeitszeit für berufliche Anliegen zu engagieren, d. h. für Arbeitgebende erreichbar zu sein oder Mehrarbeit zu leisten und eigene bzw. private Interessen zurückzustellen (Faktor <work>). Umgekehrt wurde die Dominanz des Privatlebens erhoben, d. h. die Bedeutung, Belange des Privatlebens während der Arbeitszeit erledigen zu können und dem Privatleben Vorrang einzuräumen (Faktor <life>). Als dritter und vierter Faktor wurde das ausgewogene Verhältnis von Arbeit- und Privatleben erfasst, wobei einerseits die strikte Trennung (Work-Life-Separation, Faktor <sep>) und andererseits die Fusion beider Lebensbereiche (Work-Life-Blending, Faktor <blend>) betrachtet wurde. Die vier Faktoren wurden anhand der rotierenden Faktorenanalyse gebildet und ihre faktorinterne Reliabilität wurde überprüft (siehe Anhang C.3, Tabelle C.9).

Interessant erscheint die Betrachtung der Intergenerationendifferenz, denn in allen vier Fällen liegt Varianzhomogenität vor: $\rho_{\text{work}} = .462$; $\rho_{\text{life}} = .708$; $\rho_{\text{sep}} = .517$; $\rho_{\text{blend}} = .104$. Gemessen auf einem Signifikanzniveau von $\alpha = .05$ weist die einfaktorielle Varianzanalyse in allen vier Fällen auf Unterschiede geringer Effektstärke zwischen den Generationen hin:

F_{work}	(2, 496) = 4,655	$p = .010$	$\eta^2 = .02$
F_{life}	(2, 493) = 3.862	$p = .022$	$\eta^2 = .02$
F_{sep}	(2, 494) = 9.280	$p < .001$	$\eta^2 = .04$
F_{blend}	(2, 494) = 3,718	$p = .025$	$\eta^2 = .02$

Wie der Tukey-HSD-Post-Hoc-Test belegt, zeigen Probandinnen und Probanden der Generation X ($n = 44$, $\bar{x} = 4.36$, $SD = 1.00$) eine signifikant höhere Bereitschaft, ihre Freizeit für die Arbeit einzusetzen, als es bei der Generation Y ($n = 206$, $\bar{x} = 3.92$, $SD = 1.09$) und der Generation Z ($n = 249$, $\bar{x} = 3.82$, $SD = 1.06$) der Fall ist. Die Bereitschaft steigt von der Generation Y zur Generation X ($p = .036$, $\Delta\bar{x} = .44$, 95 %-CI [.02, .85]) wie auch von der Generation Z zur Generation X ($p = .007$, $\Delta\bar{x} = .53$, 95 %-CI [.12, .94]) signifikant an. Hingegen ist es für Vertreterinnen und Vertreter der Generation X ($n = 44$, $\bar{x} = 3.13$, $SD = 1.19$) unwichtiger als für die Generationen Y ($n = 203$, $\bar{x} = 3.71$, $SD = 1.31$) und Z ($n = 249$, $\bar{x} = 3.64$, $SD = 1.27$), private Angelegenheiten während der Arbeitszeit zu priorisieren. Die Bedeutung sinkt von der Generation X zur Generation Y ($p = .016$, $\Delta\bar{x} = -.59$, 95 %-CI [-1.09, -.09]) und von der Generation X zur Generation Z ($p = .039$, $\Delta\bar{x} = -.51$, 95 %-CI [-1.00, -.02]). Die Generationen Y und Z unterscheiden sich in keinem der beiden Fälle signifikant voneinander.

⁴⁶ Von 1 = Stimme ich gar nicht zu bis 7 = Stimme ich voll und ganz zu

Bezüglich der Work-Life-Separation unterscheiden sich die Generationen Y ($n = 203$, $\bar{x} = 4.42$, $SD = 1.24$) und Z ($n = 250$, $\bar{x} = 4.92$, $SD = 1.20$) signifikant voneinander, jedoch besteht kein signifikanter Unterschied zwischen diesen beiden Generationen und der Generation X ($n = 44$, $\bar{x} = 4.66$, $SD = 1.39$). Die Bedeutung der Trennung von Berufs- und Privatleben steigt von der Generation Y zur Generation Z signifikant an: $p < .001$, $\Delta\bar{x} = .50$, 95 %-CI [.23, .78]. Bezüglich der Vermischung von Berufs- und Privatleben besteht ein signifikanter Unterschied zwischen den Probandinnen und Probanden der Generation X ($n = 44$, $\bar{x} = 6.13$, $SD = .75$) und der Generation Z ($n = 250$, $\bar{x} = 5.77$, $SD = .94$), wobei die Gewichtung des Work-Life-Blendings von der Generation X hin zur Generation Z sinkt, $p = .046$, $\Delta\bar{x} = -.35$, 95 %-CI [-.70, -.00]). Die Generation Y ($n = 203$, $\bar{x} = 4.94$, $SD = .88$) weist keine signifikanten Unterschiede gegenüber den beiden anderen Generationen auf.

Reduziert auf eine binäre Codierung (1.00–3.50 = trifft nicht zu, 3.51–7.00 = trifft zu) zeigen sich deutlichere Intergenerationendifferenzen. Wie Abbildung 24 veranschaulicht, weist die Generation Z mit 61.4 % eine um 15 % geringere Bereitschaft als die Generation X (86.4 %) auf, sich ausserhalb der Arbeitszeit für den Beruf zu engagieren. Mit 29.5 % sind hingegen das Bedürfnis und die Erwartung, während der Arbeitszeit privaten Anliegen nachgehen zu können, bei der Generation X mit 29.5 % deutlich tiefer priorisiert als bei der Generation Z (46.2 %). Ebenso zeigt sich ein höherer Wunsch der Generation Z (81.6 %) danach, Arbeits- und Privatleben zu trennen, wengleich alle drei Generationen Aussagen zustimmen, welche eine Vermischung beider Lebensbereiche benennen.

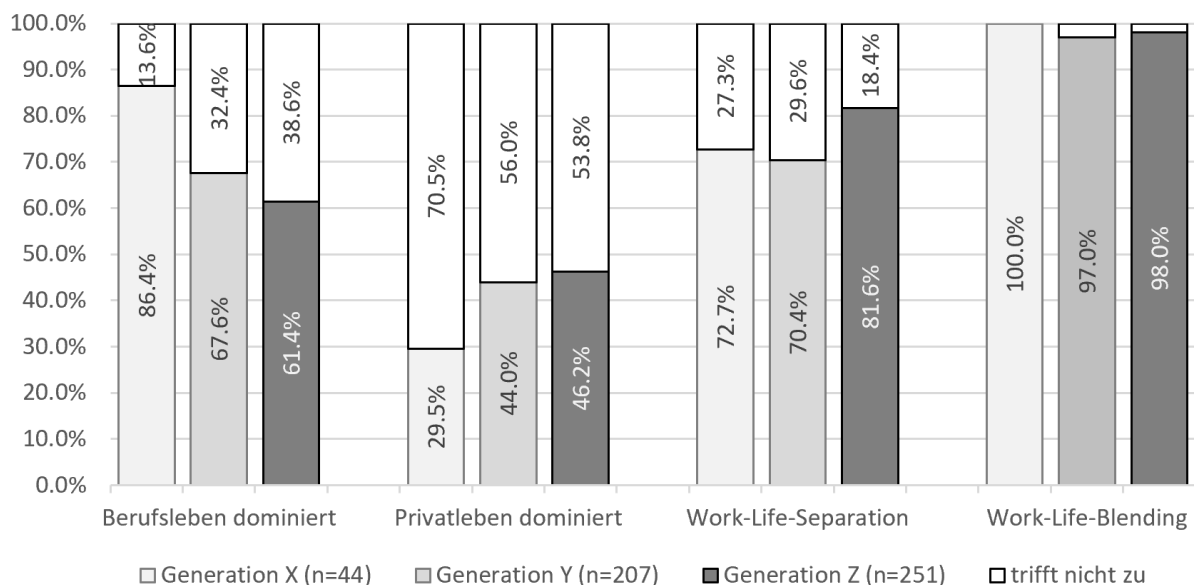


Abbildung 24. Dominanz und Abgrenzungsintensität von Berufs- und Privatleben

Quelle: Eigene Darstellung

11.3 Lebenszufriedenheit und Gesundheit

11.3.1 Allgemeine Lebenszufriedenheit

Die subjektiv wahrgenommene allgemeine Lebenszufriedenheit wurde mit der Single-Item-Skala <L-1> erhoben (Beierlein, Kovaleva, László, Kemper & Rammstedt, 2015). Die Probandinnen und Probanden wurden gebeten, auf einer Skala von 0 bis 10 ihre subjektive Zufriedenheit mit ihrem Leben im Allgemeinen anzugeben. Daraus ergibt sich die Abstufung <Unzufrieden> < 5, <Weder–noch> = 5 und <Zufrieden> > 5. Bevor auf die Studienergebnisse der eigenen Erhebung näher Bezug genommen wird, lohnt die Betrachtung der Werte in Relation zur schweizerischen Bevölkerung. Hierzu dienen die Resultate der L-1-Skala,⁴⁷ welche 2020 im Rahmen der Studie <Credit Suisse Sorgenbarometer> (Credit Suisse, 2020, S. 23) erhoben wurde. Wie Abbildung 25 zeigt, schätzen künftige Fachpersonen der Sozialen Arbeit ihre Lebenszufriedenheit, summiert aus den Werten 6–10, mit 84.2 % knapp 10 % höher ein, als dies in der schweizerischen Gesamtbevölkerung (74.0 %) der Fall ist.⁴⁸ Der Anteil der Unzufriedenheit beläuft sich bei der schweizerischen Bevölkerung auf 14.0 %, bei den künftigen Fachpersonen der Sozialen Arbeit mit 7.7 % auf etwa die Hälfte.

Ohne anhand dieser Datengrundlage direkte Vergleiche ziehen zu können, zeigt sich, dass die Probandinnen und Probanden der Sozialen Arbeit grundsätzlich eine hohe Lebenszufriedenheit aufweisen.

⁴⁷ Zur Stichprobengrösse bestehen keine exakten Angaben. N wird mit ca. 1000 bis 2500 angegeben.

⁴⁸ Aufgrund fehlender Daten ist diese Gegenüberstellung mit Vorsicht zu betrachten. Die Objektivität ist nicht gewährleistet. Die Gegenüberstellung dient rein der Orientierung.

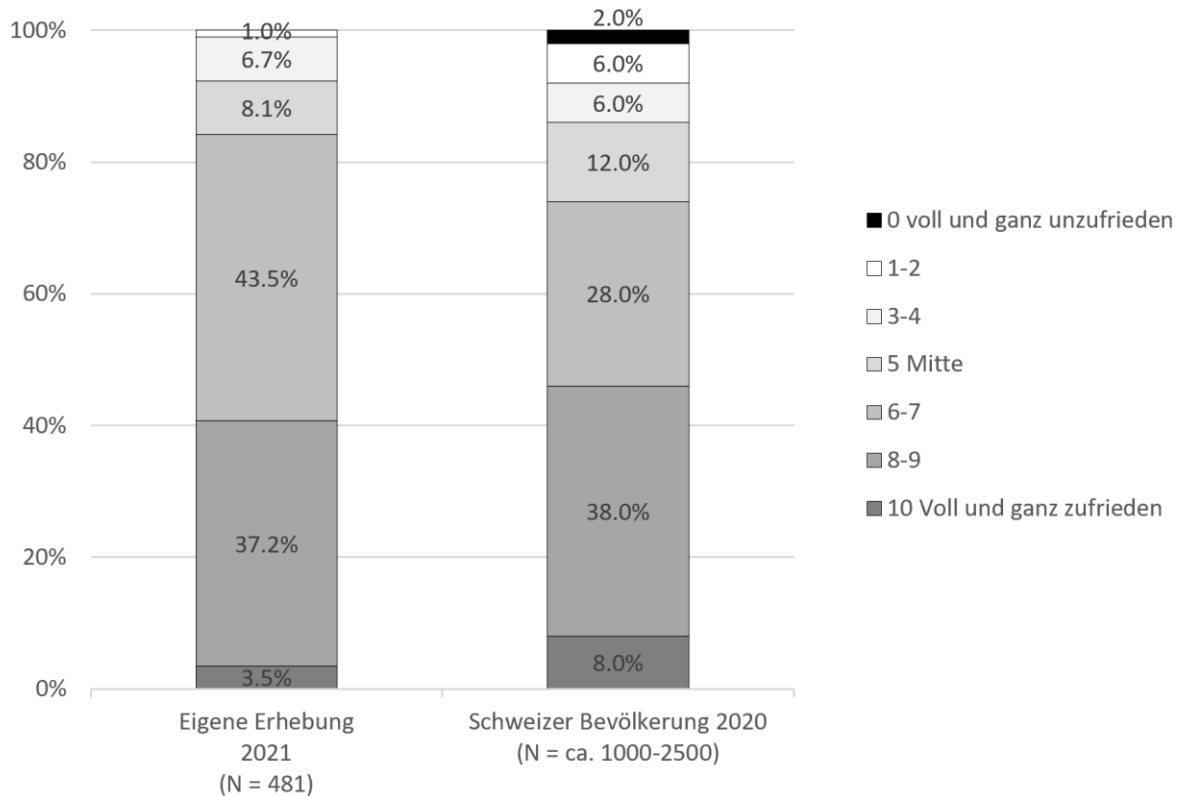


Abbildung 25. Lebenszufriedenheit im Vergleich zur schweizerischen Bevölkerung 2020

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung (links), Schweizer Bevölkerung (Credit Suisse, 2020, S. 23)

Bei näherer Betrachtung der eigenen Erhebung zeigen sich intergenerative Unterschiede. Nach Ausschluss von Ausreißern und unter Berücksichtigung der Varianzhomogenität zwischen den Gruppen ($\rho = .386$). Gemessen auf einem Niveau von 5 % werden folgende drei Gruppen verglichen: Generation X ($n = 38$, $\bar{x} = 7.66$, $SD = 1.32$), Generation Y ($n = 199$, $\bar{x} = 7.17$, $SD = 1.505$) und Generation Z ($n = 239$, $\bar{x} = 6.73$, $SD = 1.500$).⁴⁹ Die ANOVA belegt hochsignifikante Gruppenunterschiede bei geringer Effektstärke, $F(2, 473) = 8.99$, $p < .001$, $\eta^2 = .04$. Gemessen auf einem Signifikanzniveau von 5 % zeigt der Tukey-HSD-Post-Hoc-Test an, dass signifikante Unterschiede zwischen der Generation Z und den jeweils älteren Generationen bestehen. Die Lebenszufriedenheit wird von der Generation Z zur Generation X ($p = .001$, $\Delta\bar{x} = .93$, 95 %-CI [.32, 1.54]) und von der Generation Z zur Generation Y ($p = .006$, $\Delta\bar{x} = .44$, 95 %-CI [.11, .78]) jeweils als höher erlebt. Demnach lässt sich sagen, dass die Befragten generell eine hohe allgemeine Lebenszufriedenheit aufweisen, die Generation Z jedoch signifikant unzufriedener mit ihrem Leben ist als ältere Generationen.

Abbildung 26 stellt subjektive Zufriedenheiten der Generationen bzgl. folgender Faktoren einander gegenüber: Gesundheit, Sozialleben, Geld/Finanzen und Zukunft. Die höchste Zufriedenheit mit ihrer Gesundheit verzeichnet die Generation Z mit 80.9 %, vor den

⁴⁹ Zum Vergleich die Ergebnisse der McDonald's Ausbildungsstudie 2019 (Institut für Demoskopie Allensbach, 2019, S. 22): Beruhend auf den Aussagen von 1600 Probandinnen und Probanden im Alter von 15 bis 24 Jahren in Deutschland liegt die mittlere Lebenszufriedenheit, gemessen auf einer Skala von 0 bis 10, bei 7.5.

Generationen X (75.0 %) und Y (74.4 %). Auch bezugnehmend auf ihr Sozialleben gibt die Generation Z mit 89.6 % die höchste Zufriedenheit an (GenX: 86.4 %, GenY: 83.1 %). Ein anderes Bild ergibt sich beim Faktor «Geld und Finanzen». Hier liegt die Zufriedenheit der Generation Z mit 52.6 % knapp hinter jener der Generation Y (53.6 %) und deutlich hinter jener der Generation X (70.5 %). Auch bei der Zufriedenheit bzgl. ihrer Zukunftsaussichten liegt die Generation Z mit 85.3 % hinter der Generation X (88.6 %). Die höchste Zufriedenheit mit ihren Zukunftsperspektiven zeigt mit 92.3 % die Generation Y.

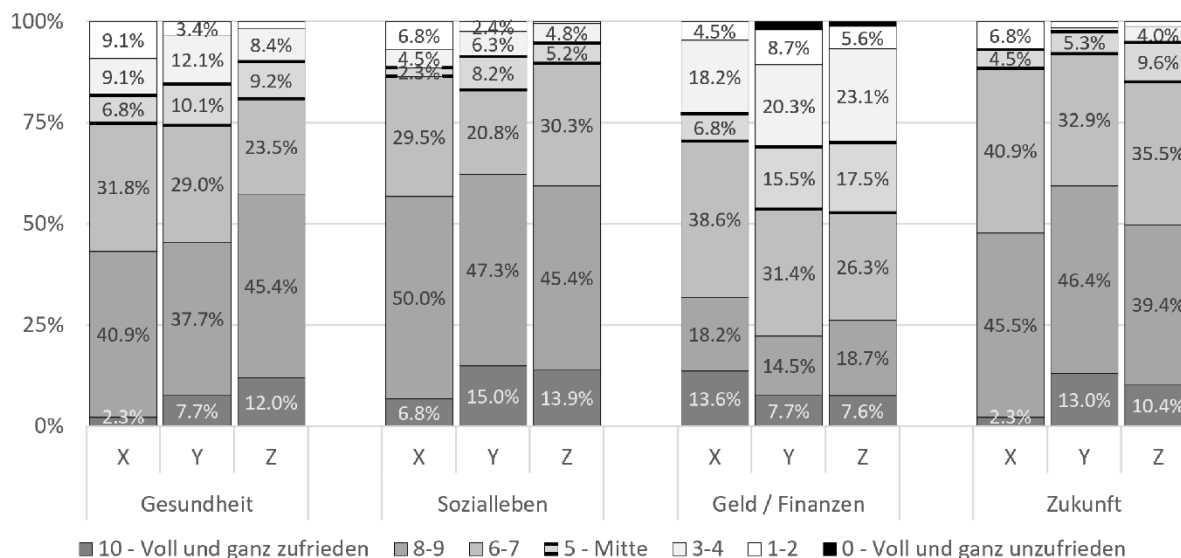


Abbildung 26. Subjektive Zufriedenheit mit einzelnen Faktoren im intergenerativen Vergleich
Prozentwerte < 2 % werden nicht angegeben

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

11.3.2 Stressempfinden

Zur Erhebung des subjektiven Belastungsempfindens wird auf ein etabliertes Messinstrument der psychologischen Diagnostik zurückgegriffen: das «Perceived Stress Questionnaire» (PSQ) (Fliege, Rose, Arck, Levenstein & Klapp, 2009a). Die Kurzform des PSQ, der PSQ20, umfasst 20 Items, welche auf einer vierstufigen Skala mit den Abstufungen «fast nie», «manchmal», «häufig» und «meistens» erhoben werden. Die Probandinnen und Probanden werden gebeten, anzugeben, mit welcher Häufigkeit einzelne Faktoren in den vorausgegangenen vier Wochen aufgetreten sind. Mit dem PSQ20 werden die Dimensionen «Sorgen», «Anspannung», «Freude» und «Anforderungen» sowie der «Gesamtscore» erhoben, welcher alle Items umfasst. Bei der Variablenbildung wurde vorliegend auf Faktorenanalysen verzichtet und stattdessen der Verfahrensanweisung zur Skalenberechnung (siehe Anhang C.4, Abbildung C.1) Folge geleistet. Die Reliabilitätsanalyse bestätigt auch für den vorliegenden Datensatz eine akzeptable interne Konsistenz der gebildeten Variablen von Cronbachs $\alpha > .7$ (Blanz, 2015, S. 256), wie die Daten in Tabelle 15 zeigen.

Tabelle 15. Variablenbildung des PSQ20

Dimension	Items	Cronbachs α
Sorgen:	Sie fürchten, Ihre Ziele nicht erreichen zu können	.847
Sorgen, Zukunftsängste und Frustrationsgefühle	Sie fühlen sich frustriert Ihre Probleme scheinen sich aufzutürmen Sie haben viele Sorgen Sie haben Angst vor der Zukunft	
Anspannung:	Sie fühlen sich ausgeruht	.828
Erschöpfung, Unausgeglichenheit und das Fehlen körperlicher Entspannung	Sie fühlen sich ruhig Sie fühlen sich angespannt Sie fühlen sich mental erschöpft Sie haben Probleme, sich zu entspannen	
Freude	Sie haben das Gefühl, Dinge zu tun, die Sie wirklich mögen Sie sind voller Energie Sie fühlen sich sicher und geschützt Sie haben Spass Sie sind leichten Herzens	.757
Anforderungen:	Sie haben das Gefühl, dass zu viele Forderungen an Sie gestellt werden	.800
Zeitmangel, Termindruck oder Aufgabenbelastung	Sie haben zu viel zu tun Sie fühlen sich gehetzt Sie haben genug Zeit für sich Sie fühlen sich unter Termindruck	
Gesamtscore	Gesamtwert des Stressempfindens, beruhend auf allen 20 Items	.927

Quelle: Fliege, Rose, Arck, Levenstein & Klapp, 2009b; Cronbachs α : Eigene Erhebung

Wie die Resultate in Tabelle 16 zeigen, bewertet die Generation Z ihre Stressbelastung höher als ältere Generationen, während der Faktor <Freude> mit 55.6 % gleichauf mit der Generation Y (55.5 %), jedoch tiefer als bei der Generation X (61.6 %) liegt. Etwa jede zweite befragte Person der Generation Z (49.6 %) empfindet eine Belastung durch die an sie gestellten Anforderungen. Bei den Generationen X (43.7 %) und Y (46.5 %) fällt dieses Stressempfinden geringer aus. Ebenso gibt jede zweite Person der Generation Z (50.0 %) an, sich unausgeglichen und angespannt zu fühlen. Auch hier liegen die Werte der Generationen X (39.4 %) und Y (46.2 %) tiefer. Die Resultate verweisen auf eine höhere Gelassenheit der Generation X im Umgang mit Belastungen und Stress. Ihr Gesamtscore liegt bei 35.6 %, gefolgt von der Generation Y mit 41.8 %. Das höchste Belastungserleben gibt die Generation Z mit 45.8 % an.

Tabelle 16. Perceived Stress Questionnaire im intergenerativen Vergleich

Dimensionen	Gen X			Gen Y			Gen Z		
	n	\bar{x}	SD	n	\bar{x}	SD	n	\bar{x}	SD
Sorgen*	41	22.9 %	14.99	204	30.6 %	20.70	244	38.6 %	24.31
Anspannung*	42	39.4 %	22.85	205	46.2 %	21.59	242	50.0 %	21.13
Freude	42	61.6 %	22.85	201	55.5 %	18.23	237	55.6 %	17.96
Anforderung	43	43.7 %	21.45	202	46.5 %	20.75	242	49.6 %	22.87
Gesamtscore*	39	35.6 %	18.61	194	41.8 %	17.40	232	45.8 %	18.41

Anmerkung: *. Signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen, Signifikanzniveau 5 %

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Aus der einfaktoriellen Varianzanalyse (siehe Anhang C.4.1) ergeben sich für die Sorgen, die Anspannung und den Gesamtscore signifikante Unterschiede zwischen den Generationen. Gemäss dem Games-Howell-Post-Hoc-Test unterscheiden sich alle drei Generationen im Faktor <Sorgen> signifikant voneinander. Das Empfinden von Sorgen steigt von der Generation X zur Generation Y ($p = .018$, $\Delta\bar{x} = 7.69$, 95 %-CI [1.11, 14.28]), von der Generation X zur Generation Z ($p < .001$, $\Delta\bar{x} = 15.71$, 95 %-CI [9.00, 22.42]) und von der Generation Y zur Generation Z ($p < .001$, $\Delta\bar{x} = 8.01$, 95 %-CI [3.01, 13.01]). Im Erleben von Anspannung besteht ein signifikanter Unterschied zwischen den Generationen X und Z. Der Tukey-HSD-Post-Hoc-Test zeigt, dass das Anspannungsempfinden von der Generation X zur Generation Z signifikant zunimmt ($p = .009$, $\Delta\bar{x} = 10.61$, 95 %-CI [2,17, 19.05]). Ebenso zeigt sich ein signifikanter Anstieg von der Generation X zur Generation Z im Gesamtscore des Stressempfindens ($p = .007$, $\Delta\bar{x} = 10.18$, 95 %-CI [2.42, 17.95]).

Das höhere Stressempfinden der Generation Z spiegelt sich auch in der Wahrnehmung des Leistungsdrucks wider. Die Probandinnen und Probanden wurden gefragt, inwiefern sie der Aussage zustimmen, dass der Leistungsdruck für jüngere Menschen höher sei als für ältere.⁵⁰ Es stimmen 78.1 % der Generation Z (n = 251) dieser Aussage zu, ebenso die Hälfte der Generation Y (n = 207, 49.3 %) und etwa ein Drittel der Generation X (n = 44, 36.4 %). Dieses in Abbildung 27 veranschaulichte Resultat zeigt, dass auch aus der Fremdwahrnehmung heraus ein erhöhter Leistungsdruck bei jüngeren Menschen wahrgenommen wird.

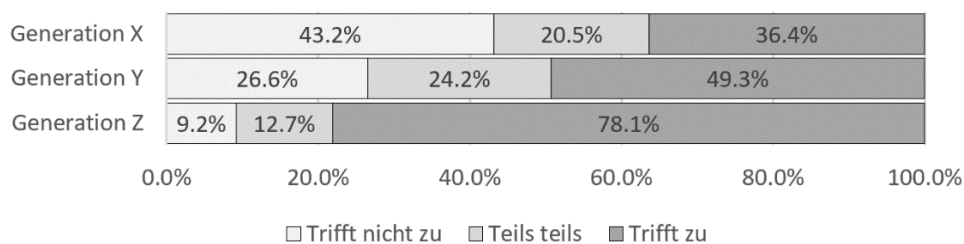


Abbildung 27. Gewichtung des Leistungsdrucks von jüngeren im Vergleich zu älteren Menschen

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

11.3.3 Selbstwirksamkeitserleben

Das Erleben subjektiver Kompetenzerwartung wurde mit der <Allgemeine Selbstwirksamkeit Kurzsskala> (ASKU) gemessen (Beierlein, Kovaleva, Kemper & Rammstedt, 2014). Dieses etablierte Messinstrument erfasst die subjektive Selbstwirksamkeitserwartung auf einer fünfstufigen Skala⁵¹ anhand dreier Items:

⁵⁰ Die Aussagen wurden auf einer Skala von 1 (Trifft gar nicht zu) bis 7 (Trifft voll und ganz zu) erhoben und anschliessend auf die drei Dimensionen ‚Trifft nicht zu‘ (1–3), ‚Trifft teilweise zu‘ (4) und ‚Trifft zu‘ (5–7) reduziert.

⁵¹ 1 = ‚trifft gar nicht zu‘, 2 = ‚trifft wenig zu‘, 3 = ‚trifft etwas zu‘, 4 = ‚trifft ziemlich zu‘, 5 = ‚trifft voll und ganz zu‘.

- «In schwierigen Situationen kann ich mich auf meine Fähigkeiten verlassen.
- Die meisten Probleme kann ich aus eigener Kraft gut meistern.
- Auch anstrengende und komplizierte Aufgaben kann ich in der Regel gut lösen.»
(Beierlein et al., 2014, S. 8)

Für die vorliegende Erhebung ergibt sich eine akzeptable Reliabilität aus dem Zusammenschluss der drei Items in eine Variable.⁵² Cronbachs α beläuft sich auf $\alpha = .786$.

Die deskriptive Statistik in Tabelle 17 zeigt eine hohe Stabilität der Selbstwirksamkeitsüberzeugung bei der Generation X, während die Streuung bei der Generation Z am grössten ist. So sind alle Probandinnen und Probanden der Generation X überzeugt, in herausfordernden Situation handlungsfähig zu bestehen. Die Generation Y gibt zu 80.1 % an, sich «ziemlich» oder «voll und ganz» selbstwirksam zu erleben. Bei der Generation Z liegt diese Überzeugung bei 73.4 %.

Tabelle 17. Selbstwirksamkeitserwartung

	N	\bar{x}	SD	Trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	Trifft etwas zu	Trifft ziemlich zu	Trifft voll und ganz zu	Total
Gen X	44	4.09	.263	0.0 %	0.0 %	0.0 %	77.3 %	22.7 %	100.0 %
Gen Y	206	3.90	.564	0.0 %	1.9 %	18.0 %	56.3 %	23.8 %	100.0 %
Gen Z	248	3.77	.603	0.4 %	3.2 %	23.0 %	58.5 %	14.9 %	100.0 %
Gesamt	498	3.86	.572	0.2 %	2.4 %	18.9 %	59.2 %	19.3 %	100.0 %

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Bei Varianzheterogenität ($p < .001$), gemessen auf einem Signifikanzniveau von 5 % wird die Welch-ANOVA ($F(2, 183.174) = 16.78, p < .001$) betrachtet. Der Games-Howell-Pot-Hoc-Test zeigt signifikante Unterschiede zwischen allen drei Generationen bei geringer Effektstärke ($\eta^2 = .04$). Die Selbstwirksamkeitserwartung sinkt von der Generation X zur Generation Y ($p = .003, \Delta\bar{x} = -.19, 95\% \text{-CI} [.32, -.05]$), von der Generation X zur Generation Z ($p < .001, \Delta\bar{x} = -.32, 95\% \text{-CI} [-.45, -.19]$) und von der Generation Y zur Generation Z ($p = .043, \Delta\bar{x} = -.13, 95\% \text{-CI} [-.26, .00]$).

11.3.4 Resilienzerleben

Zu ähnlichen Ergebnissen gelangt die Auswertung mittels Items der Resilienzskala RS-11 (Schumacher, Leppert, Gunzelmann, Strauß & Brähler, 2004). Dieses Instrument dient der Messung der psychischen Widerstandsfähigkeit einer Person anhand ihrer subjektiven Einschätzung. Dabei werden Aussagen auf einer Skala von 1 («Ich stimme nicht zu») bis 7 («Ich stimme völlig zu») bewertet. Der Resilienzskala RS-11 wurden folgende Items entnommen:⁵³

⁵² Umrechnung 1–1.8 = «trifft gar nicht zu», 1.81–2.6 = «trifft wenig zu», 2.61–3.4 = «trifft etwas zu», 3.41–4.2 = «trifft ziemlich zu», 4.21–5 = «trifft voll und ganz zu».

⁵³ Die Kürzung erfolgte anhand der persönlichen Kommunikation mit Dirk Baier vom 12.04.2021 und 15.04.2021. Aufgrund der Kürzung gilt das neu konstruierte Instrument nicht mehr als etabliert.

- «Wenn ich Pläne habe, verfolge ich sie auch.
- Es ist mir wichtig, an vielen Dingen interessiert zu bleiben.
- Ich kann mehrere Dinge gleichzeitig bewältigen.
- Ich behalte an vielen Dingen Interesse.
- Ich kann mich auch überwinden, Dinge zu tun, die ich eigentlich nicht machen will.
- In mir steckt genügend Energie, um alles zu machen, was ich machen muss.»
(Schumacher et al., 2004, S. 26)

Die aus diesen sechs Items gebildete Variable weist anhand der vorliegenden Erhebung eine akzeptable interne Konsistenz auf. Die Reliabilitätsanalyse misst ein Cronbachs α von .738. Abgebildet auf einer vierstufigen Skala von «Ich stimme nicht zu» (1.00–2.50), «Ich stimme eher nicht zu» (2.51–4.00), «Ich stimme eher zu» (4.01–5.50) und «Ich stimme zu» (5.51–7.00) ergibt sich, dass sich 59.0 % der 498 Befragten als eher widerstandsfähig und weitere 31.9 % als widerstandsfähig betrachten. Auch bzgl. der subjektiven Beschreibung psychischer Widerstandsfähigkeit stimmt die Generation X mit 54.5 % den Aussagen am häufigsten zu, gefolgt von der Generation Y mit 34.0 %. Die Generation Z weist mit 26.2 % die geringste Zustimmung auf, wenngleich die Werte generell sehr hoch sind, wie Tabelle 18 veranschaulicht. Werden die zustimmenden Werte kumulativ betrachtet, weist die Generation X eine psychische Widerstandsfähigkeit von 97.0 % auf, gefolgt von der Generation Y mit 91.7 % und der Generation Z mit 89.1 %.

Tabelle 18. Resilienz

	N	Ich stimme nicht zu			Ich stimme eher zu		Gesamt
		zu	nicht zu	zu	Ich stimme zu		
Gen X	44	0.0 %	2.3 %	43.2 %	54.5 %	100.0 %	
Gen Y	206	0.5 %	7.8 %	57.8 %	34.0 %	100.0 %	
Gen Z	248	0.0 %	10.9 %	62.9 %	26.2 %	100.0 %	
Gesamt	498	0.2 %	8.8 %	59.0 %	31.9 %	100.0 %	

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Auch hier zeichnet sich ein signifikanter Unterschied zwischen den Generationen ab. Ausgehend vom differenzierten Datenmaterial, welches anhand der siebenstufigen Skala gewonnen wurde, werden die drei Gruppen «Generation X» ($n = 44$, $\bar{x} = 5.69$, $SD = .762$), «Generation Y» ($n = 206$, $\bar{x} = 5.21$, $SD = .797$) und «Generation Z» ($n = 248$, $\bar{x} = 5.04$, $SD = .798$) auf signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen hin getestet, gemessen auf einem Niveau von 5 %. Bei gegebener Varianzhomogenität ($\rho < .930$) deutet die ANOVA auf signifikante Unterschiede bei geringer Effektstärke zwischen den Gruppen hin ($F(2, 495) = 13.523$, $p < .001$, $\eta^2 = .05$). Der Tukey-HSD-Post-Hoc-Test belegt, dass die subjektiv empfundene psychische Widerstandsfähigkeit signifikant abnimmt: von der Generation X zur Generation Y ($p < .001$, $\Delta\bar{x} = -.48$, 95 %-CI $[-.78, -.17]$) und von der Generation X zur Generation Z ($p = .001$, $\Delta\bar{x} = -.65$, 95 %-CI $[-.95, -.35]$). Zwischen den Generationen Y und Z bestehen keine signifikanten Unterschiede.

11.3.5 Regelmässig erlebte Krankheitssymptome

Die gesundheits- und belastungsbezogene Analyse reflektiert sich in der Selbstwahrnehmung psychischer und physischer Symptomatik. Die Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmer wurden gebeten aus einer Liste von Krankheitssymptomen diejenigen auszuwählen, von denen sie regelmässig betroffen sind. 93.0 % aller Probandinnen und Probanden sind von bis zu fünf Symptomen regelmässig betroffen, 6.0 % geben an symptomfrei zu sein. Jüngere Generationen zeigen stärkere Kumulationen auf als die Generation X. Ein Drittel der Generation Z (33.1 %) gibt an, regelmässig durch fünf Symptome belastet zu sein, ebenso 20.8 % der Generation Y. Bei der Generation X liegt diese Kumulation mit 9.1 % deutlich tiefer. Die Ausdehnung gesundheitlicher Beschwerden jüngerer Generationen zeigt Abbildung 28.⁵⁴ Psychische Krankheitssymptome wie Erschöpfung, Nervosität, Depression als auch Angstzustände werden deutlich häufiger von jüngeren Personen genannt als von der Generation X. Ebenso leidet ein grösserer Anteil jüngerer als älterer Personen an Kopfschmerzen. Mit grösster Häufigkeit werden altersunabhängig von mehr als der Hälfte aller Probandinnen und Probanden Rückenschmerzen und Muskelverspannungen genannt, sodass hier kein Zusammenhang zu altersbedingten körperlichen Belastungserscheinungen geltend gemacht werden kann.

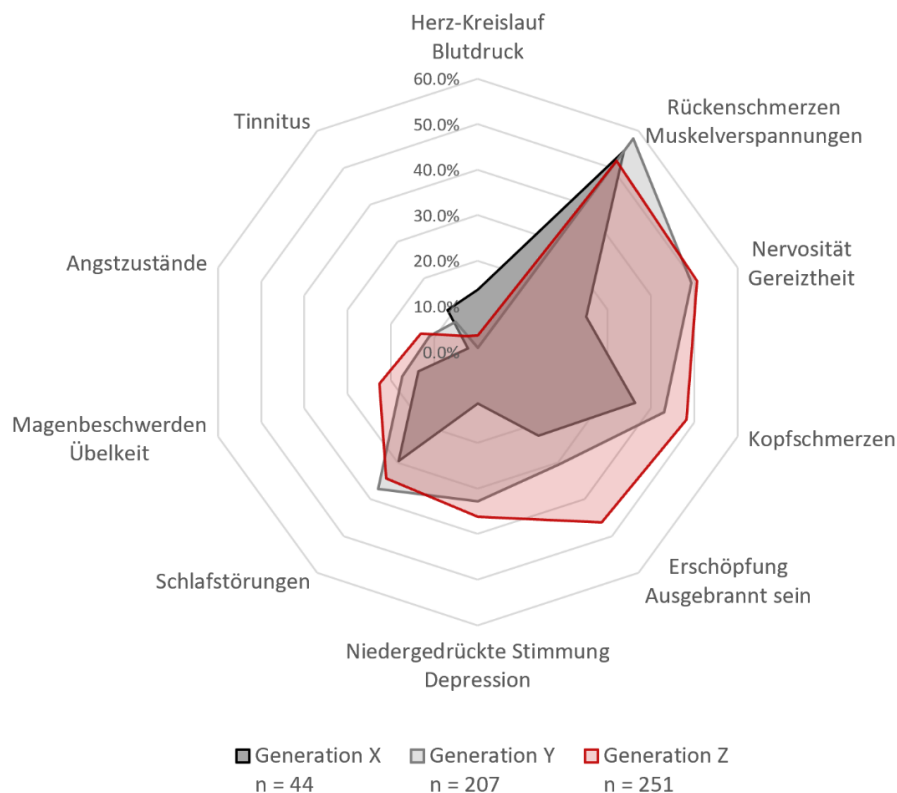


Abbildung 28. Symptomatik. Regelmässig erlebte gesundheitliche Belastungen der Generationen

Angaben der Nennungen in %

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

⁵⁴ Die zugehörige deskriptive Statistik findet sich in Anhang C.4.2, Tabelle C.11.

12 Auswertung der qualitativen Studie

Die Auswertung der qualitativen Studie kann als Stimmungsbild verstanden werden, wobei sich deutliche Übereinstimmungen in den Wahrnehmungen der einzelnen Gesprächspartnerinnen und -partner zeigt, was auf generelle Herausforderungen im Handlungsfeld schliessen lässt. Mit Fokus auf den Herausforderungen des Wandels werden primär Wahrnehmungen und Prozesse skizziert, welche als kritisch oder herausfordernd erlebt werden. Diese Perspektive wird gewählt, um den Entwicklungsbedarf sichtbar zu machen. Sie wird jedoch gleichzeitig nicht den vielen positiven Wahrnehmungen und funktionierenden Prozessen gerecht, welche in den Gesprächen zum Ausdruck kommen.

12.1 Fremdwahrnehmung der Akteurinnen und Akteure aus Sicht der Fach- und Führungspersonen

Aus den sieben Interviews geht primär eine betont wertschätzende und anerkennende Haltung gegenüber jungen Mitarbeitenden hervor. So werden deren Interesse an Betriebsstrukturen und deren effiziente Arbeitsweise ebenso lobend erwähnt wie deren Ideenreichtum und deren Spontaneität bei der Erfüllung des Arbeitsauftrages. Gleichzeitig zeichnen sich Unterschiede zu älteren Generationen ab, welche nachfolgend betrachtet werden. Eine Zusammenfassung bietet Anhang D.1.

12.1.1 Altersunabhängige Wahrnehmung

Hinsichtlich des Wertewandels erwähnen die Gesprächspartnerinnen und -partner altersunabhängig gültige Werte. So wird mehrfach auf die generelle Bedeutung von Wertschätzung bzw. den altersunabhängigen Nutzen einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit und Kommunikation sowie auf das Bedürfnis nach Entwicklung hingewiesen. Hervorgehoben wird in mehreren Interviews, dass die Bedeutung des Vorbildverhalten seitens der Vorgesetzten für alle Mitarbeitenden gleichermassen wichtig erscheint.

Ich glaube, was jeder Mensch braucht ist, dass er gesehen wird. Und dass er andere sieht. Das bedeutet ähm: Alle brauchen ein Gegenüber und Kommunikation auf Augenhöhe. Das wäre vor 50 Jahren schon wichtig gewesen und das ist jetzt auch wichtig. Das bedeutet aber nicht wie vor 50 Jahren: «Du machst was ich sage» und das bedeutet aber auch jetzt nicht «was der junge Mensch will, das ist die Ansage».
(Interview 6, 00:12:35)

Leistungsbereitschaft wie auch -fähigkeit werden unabhängig von Alter und Bildungsniveau wahrgenommen. So wird von jungen Quereinsteigerinnen und -einsteigern berichtet, welche

besser mit komplexen und herausfordernden Betreuungssituationen umgehen können als erfahrenes Personal mit fundiertem Fachhintergrund (Interview 5, 00:31:16). Ebenso wird die komplexe stationäre Schichtarbeit für alle Altersgruppen als Herausforderung wie auch Belastungsfaktor erkannt (Interview 1, 00:24:38). Zugleich werden Engagement, aber auch die Qualität der Arbeitsleistung nicht grundsätzlich einer bestimmten Altersgruppe zugeschrieben.

Ich weiss nicht, ob ich das [die Qualität der Arbeitsleistung] vom Alter her unterscheiden kann, ich glaube nicht. Also ich erlebe überall engagiertere Mitarbeiter und weniger engagierte Mitarbeiter. (Interview 1, 00:27:36)

12.1.2 Wahrnehmung intergenerativer Unterschiede

Eingangs wurde die Leitfrage formuliert, inwiefern Veränderungen dem generativen Wandel zugeschrieben werden und welche Vergleiche zu früheren Generationen gezogen werden. Auch wenn von den Interviewten betont wird, dass keine generellen, auf alle Mitarbeitenden zutreffenden Aussagen möglich sind, zeichnet sich die Wahrnehmung von Intergenerationendifferenzen in folgenden Punkten besonders markant ab:

- Die junge Generation weist eine stärkere Ich-Bezogenheit auf als ältere Generationen und fordert stärker ihre Rechte ein, was bei älteren Generationen zu Irritationen führt. Letztere erleben sich selbst als genügsamer und dankbarer.

Also aus meinem eigenen Erleben zurück, aber auch vor meiner Zeit ähm - da war das Ego glaub ich noch nicht so gross. Also diese Konzentration auf MICH, das war gerade als junger Mensch NIE in dem Ausmass gleich, wie es jetzt ist. Ähm. Ich bemerke schon, dass es wie einen Wandel gibt. (Interview 6, 00:02:39)

- Die Form der Kommunikation hat sich gewandelt, was in Zusammenhang mit der Nutzung sozialer Medien beschrieben wird. Die Fähigkeit zur konstruktiven Gesprächsführung und Ausdrucksfähigkeit wird bei jungen Mitarbeitenden als schwächer ausgeprägt wahrgenommen. Gleichzeitig besteht ein grosser Wunsch nach Transparenz, Information und Mitsprache.
- Junge Mitarbeitende streben nicht mehr nach Vollzeitbeschäftigung. Sie grenzen sich stärker ab und orientieren ihr Engagement an ihrem Pflichtenheft, während ältere und langjährige Mitarbeitende stärker auf die Beziehungen mit der Klientel setzen. Bei jüngeren Mitarbeitenden wird hingegen eine professionell-distanzierte Abgrenzung wahrgenommen, wobei der Stellenwert und die Bindung an den Betrieb als weniger intensiv beschrieben werden. Die Arbeitsleistung junger Mitarbeitender wird in allen Interviews als rationaler dargestellt. So wird für eine gezeigte Leistung stets ein Gegenwert gefordert, was bei älteren Generationen zu Unverständnis führt.

Oder auch, diese Erwartungshaltung. Dass wenn man was macht, dass man auch was dafür bekommt. Sofort. Das finde ich. Manchmal überrascht es mich richtig. Also es käme mir gar nicht in den Sinn und ich bin sehr grosszügig, also weisst du, es geht gar nicht um das, sondern es geht um die Erwartungshaltung. Also was steht mir zu und was ist die Welt mir schuldig? Wo ich so merke: Uhh! Schräg! (Interview 6, 01:00:46)

- Im beruflichen Kontext reflektiert sich die Sozialisationserfahrungen junger Mitarbeitender: Als Kinder wurden sie von ihren Eltern stärker behütet und umsorgt, was sich in veränderten Erwartungshaltungen auf die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit manifestiert, ebenso wie beim Durchhaltewillen, welcher in ihrer Sozialisation weniger gefördert wird als früher.

Es wird ganz viel darauf ausgerichtet, dass das Kind ähm, im Zentrum ist, und sich gut entwickeln kann und alle Möglichkeiten der Welt hat, und alles erreichen kann und auch alle Möglichkeiten bekommt. Da wird alles dafür getan. Das war bei mir, bei Generationen nach mir nicht zwingend so. Da war das Anliegen genau das Gleiche: Also man wollte oftmals sogar, dass das Kind es dann besser hat wie man selber, oder. Aber äh und das Streben danach, dass man als Eltern alles dafür getan hat war auch sehr stark. Aber es war in der Umsetzung anders. Das bedeutet, ich habe Leistung wirklich bringen müssen. Das waren ganz andere Erwartungen glaube ich. (Interview 6, 00:10:25)

- Das Interesse und die Motivation der jungen Mitarbeitenden werden erkannt, jedoch sind diese nicht mehr in der Lage, komplexe Aufträge zu erfüllen. Vielmehr sind sie auf engere Begleitung und Führung, klare Arbeitsaufträge und eine engere Strukturierung angewiesen. Die Effizienz ihrer Arbeitsleistung wird mit ihrer Motivation stärker in Verbindung gesetzt, als dies bei älteren Generationen der Fall ist.

Ich merke, die Leute WOLLEN und sind auch motiviert und interessiert. Aber sie sind nicht in der Lage den Auftrag zu übernehmen. Also sie sind entweder zu wenig belastbar oder sie sind schlichtweg nicht in der Lage den Gesamtauftrag äh auch zu erfüllen. Und zwar die ganze Verantwortung halt auch zu übernehmen. (Interview 6, 00:15:00)

- Betont wird der starke Wunsch nach Zugehörigkeit und sozialer Eingebundenheit im Teamkontext. Betroffene suchen stärker als ältere Mitarbeitende nach Rückhalt durch ihre direkten Vorgesetzten oder Ausbildungsverantwortlichen.

*Wichtig ist denen [den Auszubildenden]. Wichtig ist denen, dass sie es **GUT** haben, also das [...] sind so ihre Aussagen [...] Sie wollen in ein Team kommen, wollen da wie aufgehoben sein in dem Team, wollen wissen «wer kümmert sich um mich», sind sehr fixiert auf ihre Berufsbildner habe ich so den Eindruck. Also gerade die Jungen. (Interview 7, 00:00:58)*

- Junge Menschen, die in Handlungsfeldern des Sozialwesens tätig sind, werden als sensibel und empathisch wahrgenommen, jedoch auch als weniger gefestigt und weniger belastbar. Sie weisen schneller Anzeichen von Erschöpfung und Überforderung auf, was u. a. auf die Rahmenbedingungen und die Schnelllebigkeit der heutigen Zeit zurückgeführt wird. Krankheitsbedingte Ausfälle werden von den Interviewten jedoch weniger mit Altersstrukturen in Verbindung gebracht, wenngleich vereinzelt beobachtet wurde, dass psychische Erkrankungen bei jungen Mitarbeitenden zunehmen.
- Junge Lernende im Alter von ca. 15 bis 17 Jahren weisen eine höhere Leistungsorientierung auf als ältere Lernende, und sie sind seltener krank. Ebenso zeigen sie sich kritikfähiger als ältere Lernende. Dies wird mit der Nähe zum Schulsystem und dessen fremdbestimmter Erwartungshaltung gegenüber den Jugendlichen in Verbindung gebracht, während es älteren Lernenden schwerer fällt, die eigenen Bedürfnisse zurückzustellen.
- In mehreren Interviews wird das geringere sozialpolitische Engagement bei jüngeren Mitarbeitenden thematisiert, sich für seinen Berufsstand bzw. die Anliegen der Klientel einzusetzen und Entscheidungen kritisch zu hinterfragen. Wenig Interesse bestehe, so verschiedene Interviewte, am Geschehen der Berufsverbände sowie einer aktiven Vernetzung im Handlungsfeld.

*Wir haben uns **INGESETZT** für **KLIENTEN** und haben da auch gegen - und das finde ich, das hat abgenommen, dass man auch gegen falsche Entscheidungen, also wir haben [...] uns **GEWEHRT** und **ZUSAMMMEN**getan und vielleicht mit der Heimleitung dort angeklopft. Und jetzt finde ich, jetzt bin ich echt entsetzt, muss ich ehrlich sagen, wie man sich alles bieten lässt, auch schlechte Entscheidungen, dass niemand, ich denke immer, dass niemand etwas sagt. (Interview 2, 00:41:35)*

12.2 Wahrnehmung organisationaler Herausforderungen durch den Wandel

Bezugnehmend auf junge und künftige Arbeitnehmerinnen und -nehmer sehen die befragten Fach- und Führungskräfte ihre Organisationen mit verschiedenen gelagerten, komplexen und rekursiven Herausforderungen konfrontiert. Diese können entweder veränderte Verhaltens- bzw. Handlungsweisen und -erwartungen des Personals sein, sich den im Wandel begriffenen Umweltbedingungen wie auch dem veränderten Aufgabenprofil zuzuordnen, wobei eine Abgrenzung aufgrund der engen Verwobenheit ausschliesslich künstlicher Natur ist. Im

Folgenden werden die zentralen Problemherde aggregiert, da sie sich mit bereits skizzierten Veränderungen überlagern. Zur Vertiefung wird auf die Auswertung in Anhang D.2 verwiesen.

12.2.1 Ursache 1: Personal

Der Stellenwert des Lebensbereichs ‹Arbeit› hat in den letzten Jahren an Bedeutung verloren, wie verschiedene Interviewte wahrnehmen. Daran gebunden ist der geringere Eifer, im Arbeitskontext nach Selbstverwirklichung zu streben. Die Wahrnehmung stärkerer Abgrenzung und eines professionell-distanzierten Umgangs zeigt sich auch in der geringeren Identifikation und Verbundenheit mit der Organisation sowie in einer höheren Fluktuation. Dabei tragen die zunehmende Wahlmöglichkeit und die Nachfrage nach qualifizierten, engagierten Arbeitskräften im Handlungsfeld zum Selbstbewusstsein der jungen Mitarbeitenden bei: Betreffende kennen ihren Wert. Sie stellen, ihrem rationaleren Wertverständnis folgend, höhere Forderungen und gehen weniger Kompromisse ein.

Was ich merke sie [junge Mitarbeitende] ... sind eigenständiger und unabhängiger. Dafür ist es schwieriger Betriebstreue herzustellen. Also das beißt sich ein wenig. Also sie sind nicht mehr so abhängig von der Arbeitgeberin. Vom Geschäft, wo vielleicht als einziger Arbeitgeber irgendwo in der Region ist, wo sie UNBEDINGT den Job haben müssen, weil sonst haben sie keine Anstellung und werden arbeitslos oder. Das merkt man, mit der hohen Dichte an Institutionen, beispielsweise im Kanton Zürich ist es für jemand, der im Kanton Zürich eine Ausbildung macht, ist die Arbeitgeberin eigentlich jaaaa. Es hat eine, aber es hat auch 100 andere, wo ich auswählen kann oder. (Interview 1, 00:10:18)

Die Schwierigkeit ist eher auch junge Leute zu finden wo, wo dann nicht gerade nach wenigen Jahren abspringen, sondern wo man in so ein Team hineinnehmen kann und da wünschte ich mir immer, dass jemand mal 5 Jahre bleibt, bis er geht. (Interview 1, 00:37:01)

Überdies sind sozialisationsbedingte Erwartungshaltungen der jungen Mitarbeitenden eine Herausforderung für Führungskräfte wie auch für die Leistungssicherung. Der Wunsch nach sozialer Eingebundenheit und die geringere Selbstständigkeit hinsichtlich der Leistungserbringung resp. des Mitdenkens erfordern enge Führung und detaillierte Arbeitsaufträge. In den Gesprächen wurde die fehlende Motivation geschildert, sich über eine definierte Aufgabe hinaus zu betätigen.

Also dieses, wo man dann merkt, dass sie so wie von Zuhause das auch nicht gewöhnt sind da anzupacken oder. Da ist wahrscheinlich Mama, die das macht oder so und dass man da halt nach Hause kommen kann, sein Zeug hinschmeisst und gut ist und. Und das merkt man. Das so dieses Mitdenken oder mal sehen: «ich bin mit meiner Arbeit fertig aber mein Kollege noch nicht, und vielleicht frage ich da mal ob ich ihm was abnehmen könnte» das sind halt so eher Sachen, die lernen sie dann bei uns, das sehen wir auch als unseren Job halt an, sie da in den 3 Jahren da hin zu bringen, dass sie es dann, wenn sie fertig sind wissen. [...] Ja das ist jetzt eigentlich so das, was ich sagen würde, ist denen ihr Manko, ja. (Interview 7, 00:17:27)

Die Rolle der Auszubildenden wird ihrem hohen Begleitungsbedarf entsprechend ähnlich dargestellt wie die der Adressatinnen und Adressaten. Aus dieser Wahrnehmung heraus gerät das Funktionsverständnis auf beiden Seiten in Schiefelage. Ebenso wird häufiger das Einwirken der Eltern in betriebliche Abläufe beobachtet. Sie fordern eine gute Begleitung ihrer Kinder.

Also wir probieren schon von Anfang an ein Umfeld zu schaffen, wie für einen Klienten, dass sie sich einlassen können. (Interview 2, 00:14:48)

Sonst kommen auch dann mal die Eltern und sagen, «da ist ja gar niemand ZUSTÄNDIG für mein Kind». (Interview 7, 00:40:05)

Wir sind ja hier alle so sozial (lacht). Wo man aber dann sagen muss, UNSERE Zielgruppe oder unser Klientel sind die Bewohner, die hier wohnen und hier arbeiten und NICHT die Auszubildenden. Oder, wir bieten keine betreuten Ausbildungsplätze an. (Interview 7, 00:11:57)

Es bedarf gerade in der Ausbildung einer grossen Vorleistung im Sinne von Begleitungs- und Führungsarbeit, bis sich dieser Aufwand aus betrieblicher Sicht rechnet. Entsprechend kritisch bewerten die Interviewten die Abwanderung der Lernenden nach Abschluss ihrer Ausbildung. Die Zunahme des personalgebundenen Arbeitsaufwands verdichtet die Arbeitsintensität der Verantwortungsträgerinnen und -träger, ebenso wie es strukturelle Leistungsangebote erfordert, was Ressourcen dort abschöpft, wo sie bereits knapp sind: am Kernauftrag der Begleitungsarbeit.

«Manchmal muss man wie das Rumpelstilzchen ausrufen, damit man wieder an die Kernaufgaben denkt!» (Interview 2, 00:32:53)

In diesem Zusammenhang ist auch der Umgang mit geringer erlebter Belastbarkeit und Leistungsfähigkeit zu betrachten. So stellen sich Fach- und Führungspersonen die Frage, wie sie auf diese Entwicklungen reagieren und eine geeignete Personalentwicklung erzielen können, wobei in einzelnen Institutionen erkannt wird, dass althergebrachte Strukturen den neuen Ansprüchen nicht mehr gerecht werden können bzw. es anderer Lösungsansätze bedarf.

Ich glaube es ist nicht möglich immer nur die Ansprüche zu erhöhen und immer noch mehr auch Fachkompetenz und Professionalität zu fordern. Und das reicht dann nicht, dass du X Weiterbildungen anbietest, weil die Leute können das gar nicht mehr aufnehmen. Und ich merke es im Alltag [...]. Also wenn die Stabilität und das Zurechtkommen im Alltag schon nicht gegeben ist, dann musst du auch nicht fünf Weiterbildungen anbieten, weil die kann überhaupt niemand mehr aufnehmen. (Interview 6, 00:58:28).

12.2.2 Ursache 2: Aufgabenkomplexität, Belastbarkeit und adressatenbezogene Herausforderungen

Die Ressourcenknappheit der vergangenen Jahre hat Organisationen des stationären Behindertenwesens zu Einsparungen gezwungen. Das Effektivitäts- und Effizienzstreben wird in der Aufgabenkomplexität und gleichermassen in einer Angebotsreduktion auf das erforderliche Minimum deutlich, wobei sich anspruchsvolle Aufgaben auf wenige Mitarbeitende konzentrieren, während gerade Jüngere der Komplexität der Aufgaben nicht mehr gewachsen sind und auch nicht dazu bereit sind, sich bei verhältnismässig niedriger Entlohnung komplexen Belastungen auszusetzen.

Das System ist viel komplexer geworden. Also die Komplexität vom System ist, finde ich, ist viel höher als vor 25 Jahren oder. (Interview1, 00:26:20)

Ich suche seit zwei Jahren Sozialpädagogen. Ich finde keine mehr. Und ich würde sie alle einstellen. Aber, weisst du, wo ich dann auch merke: Gut ich bin da im [HANDLUNGSFELD] Bereich auch nicht so konkurrenzfähig vom Gehalt her, aber den Job wollen die auch nicht mehr machen. (Interview 6, 00:34:02)

Gleichzeitig wird die Instabilität der Beziehungskonstrukte betont, bedingt durch demographische Entwicklungen wie auch durch die hohe Fluktuation. Mit jedem Personalwechsel geht Wissen verloren – und so positiv sich neue Beziehungen für die Adressatinnen und Adressaten auswirken, so schmerzlich ist auch der Verlust vertrauter Bezugspersonen zu werten.

Also das ist so etwas wo sich vieles noch verändern wird, auch viele Betreuer wo pensioniert werden, wo jetzt noch in den letzten 5 Jahren sind [...] Also eine Wohngruppe wird ausgewechselt werden in den nächsten 3–4 Jahren [...] Aber es wird viele Veränderungen geben. Wo die Bewohner dann noch da sind und dann wirklich die letzten eigentlich verlieren, wo sie lange, lange Jahre begleitet haben. Das ist ja sonst schon sehr schwierig. (Interview 1, 00:17:56)

Ferner wird die Veränderung der Beziehungsqualität benannt. So findet bereits ein Umdenken dahingehend statt, dass distanziertere Beziehungen über kürzere Zeiträume immer noch besser sind als längerfristige Lücken im Betreuungssystem, was den Druck auf das verbleibende Personal erhöht, während es auch die Zeitqualität für die Adressatinnen und Adressaten nicht verbessert.

12.2.3 Ursache 3: Umwelteinflüsse und Limitationen

Verschiedene Interviewte verweisen auf den hohen Aufwand, der für die Personalrekrutierung und -einarbeitung anfällt. Dies geschieht aus einem Sicherheitsbestreben heraus, durch gute Auswahl eine stärkere Bindung erzielen und loyale Arbeitsbeziehungen aufbauen zu können bzw. später weniger Aufwand in die Pflege des bestehenden Personals investieren zu müssen.

Der Trend hin zu häufigen Arbeitsplatzwechseln wird in allen Interviews thematisiert. Dabei werden einheitlich Zeitspannen von zwei bis drei Jahren angegeben, während derer vor allem junge Mitarbeitende in Betrieben verweilen. Als Ursache werden einerseits Angebotsvielfalt und Wahlmöglichkeiten genannt, kombiniert mit einer schwächeren Bindung, d. h. mit stärkerer Unabhängigkeit vom arbeitgebenden Betrieb und schwächerem Durchhaltevermögen in herausfordernden Situationen. Loyalität und Identifikation verlieren durch die Angebotsvielfalt an Bedeutung, während sich die Wahl des Angebots stärker an persönlichen Bedürfnislagen orientiert. In den Betrieben wird diese Entwicklung als destabilisierend erlebt.

Die stärkere rationale und an Gegenleistung orientierte Werthaltung junger Mitarbeitender sowie die zunehmende Komplexität, Stellen passend zu besetzen, führen zu kreativen wie auch betriebsökonomischen Handlungsorientierungen der Fach- und Führungspersonen, um eine möglichst hohe Attraktivität zu erzielen – sei es, das Personalbudget bis ans Limit auszureizen oder Angebote zur innerbetrieblichen Vernetzung zu schaffen. Diese Bestrebungen sind weitestgehend an das operative Management gebunden und vom informalen Engagement heutiger Leitungspersonen abhängig.

Wenn ich da nur Arbeitsagogen hätte zum Beispiel. Arbeitsagogen und SozPäd, dann muss man ja vielleicht auch weniger FÜHREN, denn ich kann und die Selbstorganisation vielleicht mehr zum Tragen. Aber solange wir jetzt auch aus finanziellen Gründen FABEs auch anstellen und AGS [Assistentinnen/Assistenten Gesundheit und Soziales] äh ja, müssen wir auch, ja das hat alles seine Konsequenzen, oder. (Interview 2, 00:44:12)

12.3 Wirkmechanismen, Lösungsansätze und Zukunftsszenarien

Aus den Gesprächen geht hervor, dass keine der Organisationen bereits konkrete strategische Massnahmen umsetzt, wobei sich die einzelnen Organisationen in unterschiedlicher Intensität mit den Entwicklungen befassen. Fach- und Führungspersonen, welche konkrete Lösungsstrategien ansprechen, sehen diese vornehmlich in strukturellen Anpassungen auf Seiten der Organisation. Darin zeigt sich die Wahrnehmung des informalen Überhangs, welcher in Form von Überlastung der Fach- und Führungskräfte formal-strukturelle Defizite ausgleicht und in der engen operativen Führungsarbeit zum Ausdruck kommt.

12.3.1 Unterschiedliche Wahrnehmungen und Handlungsorientierungen aufgrund der Organisationsgrösse

Eingangs wurden zwei Leitfragen formuliert, welche auf den Zusammenhang der Organisationsgrösse und ihren Innovationsgrad abzielen:

- Lässt sich anhand der Betriebsgrösse ein Zusammenhang herstellen, ob Organisationen eher nach Strukturerehalt oder Innovation streben?
- Lassen sich Unterschiede bzgl. der konkreten Strategiearbeit mit der Institutionsgrösse in Verbindung bringen?

Wie die Auswertung zeigt, bestehen keine Zusammenhänge zwischen der Organisationsgrösse und ihrer Agilität. Vielmehr hängt der Innovationsgrad von der Temporalität ab, in der sich eine Organisation befindet. So skizzieren Fach- und Führungspersonen mittelgrosser Organisationen, die aktuell in Re-Organisationsprozesse eingebunden sind, stärkere Stabilisierungsbestrebungen als Institutionen, welche sich aktuell in ihrer Struktur als stabil betrachten und daher grössere Bewegungs- bzw. Veränderungsspielräume nutzen können. Sowohl die grösste als auch kleinste der befragten Organisationen weisen konkrete Veränderungsbestrebungen auf und entwickeln aktuell gezielt Strategien oder verfügen bereits über solche, um dem Wandel zu begegnen, während die beiden mittelgrossen Institutionen stark an ihrer gegenwärtigen Positionierung arbeiten und weiter reichende Zukunftsorientierungen nicht priorisieren.

Interviewte/r 3: Im nächsten Jahr haben wir auch viel Eigen-Reorganisation und sehr viel Eigenbeschäftigung, um als Organisation mit sich selber und – wenig, wenig Entwicklung ist eher angesagt, wo [wir] gerade da drinnen stecken und das ist alles eher sicherheitsbetont und schauen, dass da eine gewisse Grundfestigkeit vorhanden bleibt.

Interviewerin: Mhm. Also eher den Betrieb festigen und stabilisieren?

Interviewte/r 3: Ja stabilisieren, stabilisieren, stabilisieren, wenig, wenig, wenig Möglichkeiten oder Ressourcen auch ähm eigentlich in Innovationen irgendwie rein zu gehen. Das ist da kein Thema. Aber wenn ich so schau für die Branche und in der Landschaft und was gibts sonst noch für Institutionen links und rechts und oben und unten, da finde ich, würde das gut zutreffen, dass man da mehr in die aktive Begleitung gehen sollte. (Interview 3, 00:41:49)

12.3.2 Unterschiedliche Wahrnehmungen und Handlungsorientierungen aufgrund des Alters der Interviewten

Bei der Auswertung sticht ins Auge, dass unterschiedliche Haltungen bestehen, welche auch mit der persönlichen Altersstruktur der Interviewten einhergehen. So zeigt sich bei den Interviewten der Alterskategorie 55+ eine Tendenz zur Aufrechterhaltung bestehender Strukturen und Werte. Das Bestreben, an Althergebrachtem festzuhalten, zeigt sich hier deutlicher als bei jüngeren Gesprächspartnerinnen und -partnern, wobei dies in unterschiedlicher Form zum Ausdruck gebracht wird. Einerseits ist ein deutlicheres autoritäres Führungsverhalten erkennbar, indem das eigene Werteverständnis in Form klarer Anforderungen bewusst eingefordert wird, wobei strengere, engere Regeln vorgegeben werden und sich eine Person selbst als «Bewahrer» bzw. «Bewahrerin» bezeichnet.

Aber ich glaube das wir eben selber, eben noch die Werte selber leben. Aber wir haben auch schon gelacht ... und ... haben gesagt: «Komm, jetzt retten wir das [Werteverständnis] mit allen die wir jetzt noch ausbilden RETTEN wir das ein bisschen hinüber». (Interview 2, 00:19:05)

Zwar wird der aufgrund des Wandels erforderliche Handlungsbedarf erkannt, doch werden die veränderungswirksamen Handlungen bewusst aufgeschoben bzw. wird die Veränderung selbst als natürliche Entwicklung betrachtet, welche mit dem Generationenwechsel einhergeht und von jüngeren Generationen selbst umgesetzt werden soll.

Aber mit, ich mein in zehn Jahren, ist von der Geschäftsleitung [Person A] und [Person B] noch da. Und [Person C] vielleicht noch. ... Also du kannst dich auf so etwas nicht vorbereiten. Also so wir bereiten uns indem vor, dass wir vorher schon anfangen ... jüngere nachzunehmen. also ja, dass ... die dann schon eingearbeitet sind. Also es muss so laufen. (Interview 5, 00:21:01)

Eine stärkere Handlungsorientierung zeigen Gesprächspartnerinnen und -partner unter 55 Jahren. In Abhängigkeit von der beschriebenen betrieblichen Rahmung zeigen sich hier konkretere Vorstellungen davon, wie ein Wandel aktiv unterstützt werden kann. Ebenso finden im eigenen Handlungsrahmen tendenziell eher innovative Veränderungen statt oder es werden entsprechende Gedanken gefasst, die auf den Wandel abgestimmt sind und diesen anstreben.

Also ich versuche die Beständigkeit, Anreize zu schaffen, dass man die Beständigkeit überhaupt entwickeln kann. Also ich versuche betriebswirtschaftlich darauf zu reagieren. Also dass wir versuchen auch gute Angebote für junge Arbeitnehmer zu machen. Wo die Rahmenbedingungen genug z. B. genug interessant sind, um auch mal ein paar Jahre länger zu bleiben, oder [...] Stellenschlüssel zum Beispiel. Der Stellenschlüssel, wo man gut anschauen muss. Wie viel, wo kann man den Stellenschlüssel wie hoch setzen, damit eine gute Betreuung da ist. Eben, dass .. eine gute sozialpädagogische Tätigkeit, z. B. überhaupt möglich ist im Wohnen. Wenn der Stellenschlüssel zu tief, viel zu tief ist, [...] dann kann man die Jungen nicht mehr damit erreichen, dass sie gescheite Förderplanungen machen sollen und, und wirklich so versuchen Selbstbestimmung und Mitwirkung von den Bewohnern zu erreichen. Sondern dann geht es wirklich einfach so darum den Tag abzuspuhlen oder. Also wirklich auch dort vorsichtig sein und nicht .. unterschätzen, was ein guter Stellenschlüssel ausmachen kann. Genau. Was aber eben auch bedeutet, dass es dann mehr kostet, oder. Und die Kosten muss man ja in Grenzen halten. Man kann ja nicht einfach nur X Leute anstellen oder. Aber dort das Verständnis schaffen, dass es ein Maximum gibt, und dass man auch an dem ist und vielleicht auch mal drüber ist, also das ist - mein Ziel ist immer MINDESTENS am Maximum dran sein, und das mit Einsatz, also ich tu mich gegenüber oben, gegenüber dem Vorstand der Geschäftsführung bringe ich mich ein in dieser Sache. (Interview 1, 00:19:15)

12.3.3 Zukunftsszenarien

Die Befragten blicken mit unterschiedlichen Visionen in die Zukunft. Während die einen Fach- und Führungspersonen das Arbeitsleben noch routiniert abschliessen möchten, sehen sich andere aktiv vom Wandel gefordert und betrachten die Entwicklung in der Bildungs- wie auch der Institutionslandschaft kritisch. So wird etwa die Individualisierung der Berufsbildung für FABE als hinderlich angesprochen, da die Vorbereitung auf ein komplexes Aufgabenfeld selektiv ausfällt, das Berufsprofil für stärkere Schülerinnen und Schüler längerfristig nicht attraktiv genug erscheint und der Ausgleich von Defiziten innerhalb der Organisationen einen hohen Aufwand bedeutet bzw. Ressourcen bindet.

Das ist aber jetzt bei den FABEs sowieso schon immer das Problem gewesen, oder? Dass es da EHER schwammige Richtlinien gab [...] Bei den FABEs war schon immer mit Arbeitsdokumentationen und Projektdokumentationen, ja bestanden oder nicht bestanden aber selbst wenn es nicht bestanden war, hatte es ja NULL Auswirkung auf irgendwas. Und DAS sind so Sachen, die tun dem Beruf oder dem RUF von dem Beruf nicht gut. Selbst wenn es halt nicht so ist, aber der Eindruck ist halt so, dass man das – ja: mit links und 40 Fieber kann man ja diese FABE-Ausbildung machen und JEDER kommt da durch und so. Und das tut dem Beruf ja nicht gut. Und da denke ich, da muss man halt wirklich auch schauen, WO will man hin oder weil, aus den FABEs werden dann wieder Sozialpädagogen und [...] die müssen ein bestimmtes Niveau haben und sonst müssen sie halt ein AGS [Assistenz Gesundheit Soziales] machen. [...] Darum versuchen WIR das halt auszugleichen indem wir SekA und SekB-Schüler nehmen. Aber ICH hab halt so ein bisschen Angst, dass SekA irgendwann findet, «nein, also das ist jetzt wirklich ein BISSCHEN zu tiefes Niveau» Aber da müsste man glaub ich gerade die GUTEN Lernenden müsste man irgendwie noch ein bisschen anders fordern und fördern, dass DIE nicht abspringen und es irgendwann so eine Ausbildung wird für SEK-C oder Real. (Interview 7, 00:43:28)

Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang auch, Schnittstellen zwischen den Lehrbetrieben und den Schulen intensiver zu pflegen, wobei dies von beiden Seiten einer Bewegung bedarf. Andere Gedanken richten sich auf die Institutionslandschaft im Allgemeinen. So wird davon ausgegangen, dass sich das Überangebot an freien Arbeitsplätzen dahingehend relativieren könnte, dass einige Organisationen den komplexen Anforderungen des gesellschaftlichen Wandels nicht standhalten werden.

Ich gehe eher davon aus, dass sich das auch etwas anpasst, weil halt auch gewisse Institutionen vom Markt verschwinden werden. Also ich glaube da wird es auch etwas Regulierung geben. Seitens Kanton, Finanzierungsmodelle, wo auch wieder bewirken dass gewisse Institutionen vielleicht den Laden zu machen und von daher vielleicht auch Fachkräfte auch auf den Markt schwemmen ja. (Interview 1, 00:32:39)

So entwickeln sich die Handlungsbestrebungen hin zu einer stärker ökonomisch orientierten Denkweise wie auch einer Anpassung von Organisationsstrukturen und Funktionsprofilen, welche an die Leistungsprofile und die beobachteten Entwicklungen angepasst sind, um attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen.

13 Konklusion und Diskussion

13.1 Zusammenführung der zentralen Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen, dass innerhalb der Gruppe künftiger Fachpersonen der Sozialen Arbeit Unterschiede zwischen den Generationen bestehen, welche auch die künftige Organisationslandschaft im Handlungsfeld des stationären Behindertenwesens beeinflussen werden. Verknüpft mit den Forschungslinien Ingleharts und Maslows (siehe Kapitel 3.2.1), und beruhend auf den Wahrnehmungen seitens der Fach- und Führungspersonen, sowie der hohen allgemeinen Lebenszufriedenheit, lässt sich vermuten, dass die Befragten generell über eine gute Deckung existenzieller Ressourcen verfügen, was ihnen den Bewegungsraum hin zur Veränderung öffnet.

Wie die Auswertungen zeigen, wird den jungen Mitarbeitenden grundsätzlich ein positives Zeugnis ausgestellt. Sowohl ihr Interesse am gewählten Beruf als auch ihre Motivation, ihre Aufgaben gut zu bewältigen, werden nicht in Frage gestellt. Ihnen wird aufgrund ihrer hochstehenden Bildung – und dies auf allen Bildungsniveaus – ein hohes Mass an Professionalität sowie eine speditive Arbeitsweise attestiert. Diese übergreifende Wahrnehmung stimmt zuversichtlich, dass auch künftig sehr gute Voraussetzungen bestehen, um die anspruchsvolle Aufgabe der stationären Begleitung von Menschen mit Behinderung nicht nur zu bewerkstelligen, sondern auch ein gutes Licht auf die Profession Sozialer Arbeit zu werfen.

Gleichzeitig werden Persönlichkeitsmerkmale und Einstellungen beschrieben, die nicht mehr dieselbe Leistungsstärke oder dasselbe Engagement erwarten lassen, wie sie in früheren Zeiten vorausgesetzt wurden. Somit ist die Passung zwischen Akteurinnen bzw. Akteuren und Struktur nicht mehr ausreichend gegeben. Dies erfordert die Mobilisierung von Ressourcen, um junge Mitarbeitende in ihrer Handlungsfähigkeit und Resilienz zu stärken bzw. Betreffende zu entwickeln. Hinderlich an diesem Punkt erscheinen die skizzierte geringere intrinsische Motivation, sich an Reibungspunkten zu entwickeln, sowie die begrenzten Anpassungsbestrebungen. Die Komplexität des Leistungsauftrags ist der Auswertung zufolge, eine grosse Hürde, um die erforderliche Passung erzielen zu können. So können Verantwortlichkeiten und Teilarbeitsschritte in der Arbeit mit und am Menschen nicht strikt getrennt werden. Ebenso zeichnet sich eine fehlende Passung von institutionalisierten Routinen mit den Wertvorstellungen und Erwartungserwartungen junger Mitarbeitender ab, was die Attraktivität des Handlungsfelds schmälert. Diese Ergebnisse decken sich mit den von INSOS Schweiz skizzierten Resultaten der Fachkräfte- und Laufbahnstudie (Baumgartner, 2020): Nicht die Arbeitsinhalte, vielmehr die betrieblichen Rahmenbedingungen und erhöhten Leistungsanforderungen bewegen junge Mitarbeitende zur beruflichen Umorientierung (siehe Kapitel 7.2.2).

13.1.1 Allgemeine Betrachtung der Lebenssituation

Künftige Fachpersonen der Sozialen Arbeit blicken positiv in ihre Zukunft. Einen angemessenen Arbeitsplatz zu finden bereitet ihnen kaum Sorge. Ebenso zeigen Betreffende eine hohe allgemeine Lebenszufriedenheit, welche über dem gesamtschweizerischen Durchschnitt liegt. Die Generation Z gibt sich trotz hoher Ausprägung merklich unzufriedener mit ihrem Leben als ältere Generationen. Diese Aussage spiegelt sich auch in den Resultaten zu Stressempfinden, Selbstwirksamkeitserleben und der Einschätzung ihrer psychischen Widerstandsfähigkeit wider. Von der Generation X über die Generation Y hin zur Generation Z nimmt die Besorgnis stetig zu, während entgegengesetzt die Selbstwirksamkeitserwartung von Generation zu Generation sinkt. Ein schwächeres Resilienzserleben weisen die Generationen Y und Z gegenüber der älteren Generation X auf. Die Generation Z zeigt ein signifikant höheres Stresserleben und höhere Anspannung an als die Generation X.

Diese Auswertungen deuten auf zunehmende Überlastungszustände, psychische Instabilität und Unsicherheit hin. Positiv stimmt hingegen die im Vergleich zu älteren Generationen höher gelagerte Zufriedenheit mit der eigenen Gesundheit. Diese Ergebnisse decken sich mit Resultaten der Untersuchung von Gesundheitsförderung Schweiz (Stocker et al., 2021): Junge Mitarbeitende weisen generell eine gute bis sehr gute Gesundheit auf. Im Vergleich zu älteren Arbeitnehmenden fühlen sie sich jedoch stärker psychisch belastet und verfügen zudem über geringere Coping-Fähigkeit und geringere Selbstwirksamkeitserwartung. Beides beeinflusst die Stabilität psychischer Gesundheit massgeblich (S. 7–8). Wird von einer Verjüngung des Personalbestands in den kommenden Jahren ausgegangen, steigen die Anforderungen der Betriebe, die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden aufrecht zu erhalten. Die Wahrnehmung der skizzierten Veränderung wird in den Betrieben bereits wahrgenommen, wie die Auswertung der Interviews zeigt. Ebenso wird der daraus resultierende Druck im operativen Handlungsfeld als zunehmend bedenklich und belastend erlebt.

13.1.2 Zentrale Ergebnisse und Unterschiede in der Gewichtung allgemeiner und arbeitsbezogener Wertorientierungen

Die allgemeinen und arbeitsbezogenen Wertorientierungen weisen teils stark ähnliche Parameter auf, welche bei ähnlicher Bewertung die Validität des Instrumentariums bestätigen bzw. die Studienergebnisse festigen. Die Resultate sowohl der allgemeinen als auch der arbeitsbezogenen Wertorientierungen zeigen eine hohe, weitestgehend altersunabhängige Gewichtung sozialer Beziehungen.

Deutliche Veränderungen ergeben sich hinsichtlich des Strebens nach Sicherheit und materiellen Werten. Die Generation Z demonstriert ein bedeutend höheres Sicherheitsbedürfnis als ältere Generationen. Zudem gewichtet sie traditionelle Werte bedeutend höher als ältere Generationen und misst dem Streben nach Macht höhere Bedeutsamkeit bei. Aus diesen Resultaten heraus lässt sich das rationalere und berechnendere Auftreten der jungen Generation in der Arbeitswelt antizipieren. Ferner deutet das stärkere Streben nach Sicherheit und Macht

auf ein Gefühl von Unsicherheit hin. Dieser Zusammenhang kann aufgrund der Datenlage nicht eindeutig nachgewiesen werden, kann jedoch dahingehend konstruiert werden, dass die skizzierten Sozialisationsbedingungen mit einer starken Sicherheitsbindung einhergehen und gleichsam die Entwicklung eigener Handlungskompetenz hemmen. Diese Entwicklung geht aus den Interviews hervor. Gleichzeitig deutet die schwächer ausgeprägte Selbstwirksamkeitserwartung und das schwächere Resilienzerleben der Generation Z (siehe Kapitel 11.3.3 und 11.3.4) auf ein erhöhtes Unsicherheits- und Ohnmachtserleben hin, was sich in Form geringerer Handlungsfähigkeit und Belastbarkeit in der Praxis zeigt.⁵⁵ Dies bekräftigt die Annahme, dass das Streben nach Sicherheit und Macht den externalisierten Ausgleich zu erlebten innerpersonalen Defiziten bildet.

In diesem Zusammenhang ist auch die rückläufige Bedeutung von Selbstbestimmung und Selbstwirksamkeit zu betrachten. Die Generation Z wertet die Wichtigkeit autonomen Handelns im Arbeitskontext signifikant tiefer als Probandinnen und Probanden der Generation X. Im Zusammenspiel mit dem Streben nach Sicherheit deutet sich die skizzierte Tendenz hin zur Selbstbestimmung an, was das höhere Bedürfnis nach enger Führung und Anleitung erklären könnte. Aus dieser Rekursivität von rückläufigem Autonomie- und ausgeprägterem Sicherheitsbestreben lässt sich ein in der Praxis beobachtbares zentrales Phänomen ableiten: das geringere Streben nach verantwortungsvollen Aufgaben.

13.1.3 Zentrale Ergebnisse und Entwicklungen im Kontext der Arbeitsweltorientierung

Bei der Betrachtung einzelner wie auch kategorisierter Arbeitswertorientierungen zeichnet sich eine generell hohe soziale Wertorientierung ab, wobei die Generation Z auf die soziale Ausrichtung ihres Handelns tendenziell grösseren Wert als die beiden älteren Generationen legt und auch die Verantwortung gegenüber anderen höher gewichtet als jene. Ihre eigene soziale Eingebundenheit ist der Generation Z bedeutend wichtiger als der Generation Y und wichtiger als der Generation X. Altersunabhängig wird die Wichtigkeit eines selbsterfüllten Arbeitslebens betont. Die in dieser Dimension zusammengefassten Werte belegen als am wichtigsten betrachtete Arbeitswerte generationenübergreifend die obersten Ränge. Trotz sozialen Engagements zeigt sich, dass die selbstorientierten Motive im Arbeitsleben höher gewichtet werden. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass soziale Verantwortung, bezogen auf die als sinnstiftend erachteten Arbeitsinhalte und bezogen auf die Versorgung der Klientel, als zentraler Arbeitswert gilt. Es bildet hingegen kein zentrales Attraktivitätsmerkmal, welches die persönliche Bindung an einen Betrieb stärkt. Die gewünschten Rahmenbedingungen orientieren sich stark an intrinsischen Werten. Dieser Punkt scheint entscheidend, sofern davon ausgegangen wird, dass die moralische Verpflichtung informal noch immer von Arbeitnehmenden in sozialen Handlungsfeldern erwartet wird. Vielmehr spiegelt sich darin die Rationalität kausalen Denkens junger Mitarbeitender: Die Leistungserbringung steht in Abhängigkeit zur Attraktivität der organisationalen Rahmenbedingungen, d. h. zur Gegenleistung.

⁵⁵ Diese Überlegung bildet einen Ansatzpunkt des in Kapitel 14.1.1 angeführten Handlungsimpulses.

Dies reflektiert auch die Gewichtung der Arbeitsplatzmerkmale. Mit höchster Ausprägung wird das Merkmal «Möglichkeiten, sich um andere Menschen kümmern zu können» als neutral gewertet, während herausfordernde, sinnstiftende und interessante Arbeitsinhalte hoch gewichtet werden, ebenso wie ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben. Letzteres wird von jüngeren Generationen deutlich wichtiger eingeschätzt als von der Generation X. Die Bereitschaft jüngerer Generationen, sich ausserhalb der regulären Leistungsvereinbarungen für die Arbeit zu engagieren, ist zudem bedeutend geringer ausgeprägt als bei der Generation X, während die Erwartung, private Angelegenheiten während der Arbeitszeit regeln zu können, bei jüngeren Generationen signifikant höher liegt. Bedeutend wichtiger als für die Generation Y und wichtiger als für die Generation X ist der jüngsten Generation auf dem Arbeitsmarkt, Berufliches von Privatem zu trennen.

Gesamthaft betrachtet deuten die Resultate auf eine Verlagerung der Lebensweltorientierung hin, wobei der Stellenwert des Berufslebens rückläufig zu bewerten ist. Dies bestätigt sich im Wunsch nach Teilzeitbeschäftigung und der generellen Wahrnehmung, zu viel Zeit für Arbeit aufzuwenden. Das Modell der 42-Stunden-Woche hat den Resultaten zufolge im Sozialwesen ausgedient, wobei die Gründe dafür vielschichtig sein mögen. Eine zunehmende Destabilisierung der Personalbindung ist zu erwarten und wird beruhend auf der qualitativen Untersuchung bestätigt. Fach- und Führungspersonen sprechen von zwei bis drei Jahren, welche junge Mitarbeitende am Arbeitsplatz verweilen. Dies deckt sich mit der Selbstwahrnehmung künftiger Fachpersonen der Sozialen Arbeit: Während jede zweite Person der Generation X eine Betriebszugehörigkeit von mindestens vier Jahren anstrebt, ziehen zwei Drittel aller Mitglieder der Generation Y sowie drei von vier Personen der Generation Z einen Arbeitsplatzwechsel innerhalb der ersten drei Jahre in Betracht.

13.1.4 Bezugnahme zu den Hypothesen

Rückführend auf die Hypothesen lassen sich folgende Aussagen treffen:

Tabelle 19. Zusammenfassende Bezugnahme zu den Hypothesen

Annahme 1: Vertreterinnen und Vertreter der Generation Z unterscheiden sich in ihrer Wertorientierung signifikant von älteren Generationen.		
Hypothese 1: Generation Z weist eine stärkere rationale Orientierung auf als ältere Generationen. Im Sinne einer Kosten-Nutzen-Rechnung beschränken Betreffende ihre Leistung anhand formaler Vorgaben, während ältere Generationen eher die Bereitschaft zu freiwilliger Mehrleistung zeigen.	Die rationale Orientierung konnte anhand der quantitativen Daten nicht zuverlässig gemessen, jedoch im Zusammenhang konstruiert werden. Ebenso stützen die Aussagen der qualitativen Studie die Annahme, dass jüngere Mitarbeitende stärker als ältere die Relation von Leistung und Gewinn abwägen und ihre Arbeitsleistung daran orientieren. Sie weisen signifikant geringere Bereitschaft auf zugunsten der Auftrags Erfüllung ihr Privatleben zurückzustellen.	
Hypothese 2: Soziale Beziehungen werden von der Generation Z höher gewichtet als von älteren Generationen. Die eigene persönliche soziale Eingebundenheit und Sicherheit sind für sie von höherer Bedeutung.	Die Annahme, die Generation Z würde soziale Beziehungen höher gewichten als ältere Generationen, hat sich nicht bestätigt, jedoch konnte nachgewiesen werden, dass der Wunsch nach sozialer Eingebundenheit und Sicherheit bei ihnen signifikant stärker ausgeprägt ist als bei älteren Generationen.	 
Annahme 2: Generation Z misst dem Berufsleben einen deutlich geringeren Stellenwert bei als ältere Generationen.		
Hypothese 3: Generation Z weist ein geringeres Mass an Bindung und Loyalität gegenüber Arbeitgebenden auf als ältere Generationen.	Die Generation Z zeigt ähnlich wie die Generation Y eine geringere Betriebstreue an als die Generation X. Die Hypothese kann teilweise angenommen werden.	
Hypothesen 4 und 5: Generation Z gewichtet hedonistische Werte, ihre Freizeit und ihr Privatleben stärker als ältere Generationen.	Bezüglich ihrer hedonistischen Wertorientierung besteht altersunabhängig eine sehr hohe Ausprägung. Die Generationen unterscheiden sich diesbezüglich nicht signifikant voneinander.	
Generation Z setzt stärker auf eine klare Trennung von Berufs- und Privatleben als ältere Generationen.	Ihr Privatleben grenzt die Generation Z signifikant stärker vom Berufsleben ab als die Generation Y und zeigt mit grösserer Häufigkeit als die Generation X an, dass ihnen genug Freizeit neben dem Berufsleben wichtig ist.	
Annahme 3: Generation Z weist eine geringere Belastbarkeit auf als ältere Generationen.		
Hypothesen 6 und 7: Generation Z weist eine geringere Resilienz auf als ältere Generationen.	Sowohl ein signifikant geringeres Resilienzerleben als auch ein höheres Stresserleben kann in der Gegenüberstellung mit der Generation X bestätigt werden. Im Vergleich zur Generation Y sind Tendenzen erkennbar, jedoch keine signifikanten Unterschiede belegbar.	
Durch die fehlende Konfrontation mit Konflikten während ihrer Kindheit und Jugend fehlt es ihr an Bewältigungsstrategien, was ein erhöhtes Stresserleben vermuten lässt. Die Stressbelastung wird von der Generation Z stärker wahrgenommen als von älteren Generationen.		

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

13.2 Inhaltliches Resümee

Aus den Ergebnissen beider Teilstudien und unter Einbezug der theoretischen Wissensbestände formt sich ein stimmiges Bild, das aufzeigt: Der prognostizierte Wandel findet bereits statt – seine Auswirkungen sind in der Organisationslandschaft spürbar. Bestrebungen des strategischen Managements und eine aktive Auseinandersetzung mit den demographischen Entwicklungen werden in den Organisationen jedoch wenig bis gar nicht beobachtet.

Der Stellenwert der Personalpflege ist im mittleren Management, bei Bereichs- und Teamleitungen, welche direkt mit der Führung junger Mitarbeitender konfrontiert sind, stark ausgeprägt. Hier werden bedeutende Ressourcen mobilisiert, um junge Mitarbeitende zu entwickeln und an den Betrieb zu binden. Personalrekrutierung findet zu grossen Teilen über die operativen Bereiche statt. In einer Institution wurde die klare Aussage getroffen, dass die Funktion der Personalverantwortlichen in der administrativen Personalverwaltung besteht und Entscheidungen hinsichtlich der gesamtbetrieblichen Personalentwicklung nicht an diese Funktion gebunden sind.

Unklar scheint ebenfalls, in wessen Zuständigkeitsbereich es fällt, organisationale Transitionen anzustossen und zu begleiten. Der Bedarf wird, wie es scheint, auf operativer Ebene stärker wahrgenommen, doch fehlt es dort an Entscheidungsmacht, Einfluss und Zuständigkeiten. Wie stark den Entwicklungen Gehör geschenkt wird, hängt – wie die Resultate der Interviews zeigen – massgeblich von der Positionierung und dem Engagement einzelner Fach- und Führungspersonen ab. Dies ist aktuell nicht oder nur schwach in funktionalen Strukturen der Qualitätssicherung verankert.

Es zeigt sich deutlich, dass Organisationen, welche nach dem Erhalt traditioneller Werte streben, einen Überhang intransparenter informaler Prozesse aufweisen und sich auf ethisch-moralische Werte sowie vorbildliches Verhalten berufen, d. h. an die Verantwortung der Akteurinnen und Akteure appellieren. Organisationen, welche den Veränderungsprozess annehmen, beschäftigen sich hingegen eher mit strukturellen und strategischen Anpassungsmöglichkeiten und realisieren, dass die Erhöhung von Anforderungen an ihre Akteurinnen und Akteure längerfristig keinen Erfolg verspricht. Vielmehr sind personale Ressourcen ausgereizt: Das Personal stösst an die Grenzen der Machbarkeit der Auftragserfüllung. So zeichnet sich nach langjähriger evolutionärer Anpassungsleistung das Erfordernis «radikaler» Neuausrichtung ab, um mit den gegebenen Ressourcen optimale Resultate erzielen und attraktive Anreize für das Personal schaffen zu können (siehe Kapitel 6.4.4).

Eingebettet in ihre jeweilige Zeit und ihre organisationale Entwicklungsphase, sowie beruhend auf den erlebten Druck, wird der Entwicklungsbedarf mehr oder weniger stark wahrgenommen. So hängt der Zeitpunkt, an dem innovativen Veränderungsprozessen Raum gegeben wird, stark von der Wahrnehmung der aktuellen Funktionalität des Systems ab. Es ist folglich damit zu rechnen und auch legitim, dass Impulse zu veränderungswirksamen Handlungsbestrebungen als mehr oder weniger relevant für die eigene Organisation erachtet werden. Ebenso ist situativ

und organisationsgebunden zu entscheiden, welche Wirkmechanismen den besten Erfolg versprechen – dies ist in Abhängigkeit zur Organisationskultur zu betrachten.

13.3 Methodenreflexion und Limitation

Auf Limitationen wurde bereits punktuell im Rahmen der Auswertung hingewiesen. Die Ausarbeitung und die Auswertung der Studien erweisen sich dahingehend als herausfordernd, dass der explorative Ansatz – eingebunden in einen iterativen Prozess – laufend neue Gedankenlinien generiert, welchen begegnet werden sollte, was jedoch auf Grundlage der aktuellen Datenlage und angewandten Instrumente nicht aussagekräftig erfolgen kann. Deskriptiv-explorativ betrachtet erweist sich die Studie als aussagekräftig bzgl. der Bestimmung eines aktuellen Ist-Zustands. Sie vermag es jedoch nicht, zuverlässig Ursachen und Kausalitäten abzubilden, an denen Handlungsbestrebungen ansetzen könnten. Dies zeigt sich in der schwachen Reliabilität und Korrelation. Die Komplexität des betrachteten Forschungsgegenstands ist diesbezüglich zu hoch und wird zu oberflächlich behandelt. Eine differenziertere Analyse, zugeschnitten auf objektive vergleichbare Gruppen, wäre hier erforderlich, um stärkere Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen einzelnen Faktoren belegen zu können. Die differenzierte Betrachtung der Intergenerationendifferenz innerhalb einer Bildungsstufe und in Abhängigkeit des Geschlechts sowie weiterer soziodemographischer Einflussfaktoren wäre hier von Interesse.

13.3.1 Kumulation verschiedener Bildungsstufen

Wie in Kapitel 7.2 beschrieben, zeichnet sich die Praxis im Handlungsfeld durch eine Kombination verschiedener Berufsbilder aus. In dieser Perspektive ergibt eine Kumulation unterschiedlicher Bildungsstufen Sinn, wenngleich die damit in Verbindung stehenden Altersstrukturen und Kompetenzprofile eine höhere Differenzierung erfordern würden. Ebenso werden in der Auswertung geschlechterspezifische Unterschiede vernachlässigt. Davon ausgehend, dass sich Arbeitgebende mit den Wertorientierungen, Bedürfnissen und Anspruchshaltungen von Personen unterschiedlicher Bildungsstufen – und aus ökonomischen Gründen zunehmend mit Auszubildenden auf EFZ-Niveau – befassen müssen, bildet diese Verzerrung der Daten dennoch die Realität ab. Während sich die Probandinnen und Probanden der Generationen X komplett bzw. jene der Generation Y zu 92.3 % auf Tertiärstufe bewegen, sind 51.2 % der Vertreterinnen und Vertreter der Generation Z auf Sekundärstufe zu verorten (siehe Kapitel 10.1.1, Tabelle 6), sodass das Datenmaterial anregt, den Gegenstand differenzierter nach Bildungsstand sowie nach Geschlechterverteilung zu untersuchen. Im Rahmen dieser Arbeit wäre das jedoch zu weit gegriffen.

13.3.2 Subjektivität und weiche Faktoren

Ferner zu berücksichtigen ist, dass es sich bei den gewonnenen Daten um subjektive Einschätzungen persönlicher Bewusstseinszustände handelt. Damit zielt der Gegenstand nicht auf objektiv messbare und valide Gütekriterien ab, sondern stützt sich auf persönliche Realitäten, in denen sich Einstellungen und daraus resultierend Verhaltens- und

Handlungsmotive begründen. Entsprechend bilden die Daten, bezogen auf Wertorientierungen, die erwünschte Idealvorstellung ab, ebenso wie Daten zu Resilienz und zum Wohlbefinden aus subjektiv getroffenen Interpretationen von Bewusstseinszuständen resultieren und keine Angaben zu faktischen Fehlzeiten und Diagnosen liefern. Auch hier gilt, dass diese weichen Faktoren in ihrer Subjektivität eine Realität abbilden, mit welcher künftige Professionelle der Sozialen Arbeit ihren Arbeitgebenden begegnen, sodass es weniger eine Rolle spielt, aufgrund welcher Einflüsse sich diese Verhaltensüberzeugungen ausbilden, sondern vielmehr, dass sie bestehen. Der Einsatz etablierter Messinstrumente unterstützt eine valide Datenerhebung.

13.3.3 Prognostische Ausrichtung

Ebenso subjektiv ist die prognostische Ausrichtung der Befragung zu betrachten. Diese Momentaufnahme während der Ausbildung bildet nicht das tatsächliche Verhalten und Handeln im Berufsleben ab. Wenn daher das optimale Arbeitspensum erfragt wird, ist dies als fiktiver Idealwert zu betrachten und gibt keine Auskunft darüber, in welchem Umfang eine Person später tatsächlich erwerbstätig sein wird. So werden junge Menschen zu ihrer Einstellung und zu Arbeitswerten befragt, welche sich noch nicht zwingend im Berufsleben befinden, bzw. dort in das Moratorium ihrer Ausbildungssituation und in Abhängigkeit zur Triage mit Bildungseinrichtungen eingebettet sind. Entsprechend können etablierte Skalen zur Messung von Arbeitswerten nicht zum Einsatz kommen, da sich diese auf die Einschätzung und Bewertung bereits erlebter Arbeitssituationen, -beziehungen und -realitäten beziehen.

Ähnlich verhält es sich bei den Interviews mit Expertinnen und Experten der Praxis. Auch hier können nur wenige konkrete Aussagen zu künftigen Strategien und Massnahmen erwartet werden, zeichnet sich der erwartete Wertewandel doch erst langsam in den Organisationen ab und strategische Massnahmen fallen nur begrenzt in den Kompetenzbereich der Interviewten. Vielmehr ist hier der Fokus auf das generelle Bewusstsein gerichtet, welche Veränderungen die demographische Entwicklung in Kombination mit einem erwarteten Wertewandel erwarten lässt und über welche Zugänge versucht wird, damit umzugehen.

13.3.4 Multifaktorielle Einflüsse

Die Betrachtung von Korrelationen oder Regressionen ist stark fehlerbehaftet. Durch die Einwirkung zahlreicher Faktoren auf die subjektive Wahrnehmung von Wertorientierungen, die Einstellung zur Arbeit und die Einschätzung der eigenen Belastbarkeit sind Scheinkorrelationen nicht auszuschliessen bzw. Korrelationen entsprechend nicht auf kausale Zusammenhänge zurückzuführen, weshalb sie im Rahmen dieser Arbeit nicht eruiert werden können. Einzelne Testungen zum Regressionsverhalten in Abhängigkeit vom Lebensalter der Befragten zeigen verschwindend geringe Effekte, sodass auf eine Bezüglichkeit in den Auswertungen verzichtet wird und lediglich mit einfaktoriellen Varianzanalysen Unterschiede zwischen den Generationen dargestellt werden können.

13.4 Weiterführende Forschungsvertiefung

Als iterativer Prozess betrachtet, lädt die Limitation zu weiterführenden und vertiefenden – qualitativ wie quantitativ ausgerichteten – Untersuchungen ein. Mithin wäre eine Betrachtung der betrieblichen Agilität und Rahmung aus Sicht von Auszubildenden eine wertvolle Ergänzung, ebenso wie eine gezielte innerbetriebliche Vertiefung aufschlussreich wäre und Auskunft über die verschiedenen Entwicklungsstadien der Institutionen im Handlungsfeld geben könnte bzw. gegenseitiges Lernen erleichtern würde. So wecken die gewonnenen Erkenntnisse den Drang, der Problemstellung vertiefter zu begegnen. Ebenso wäre eine differenzierte deskriptive Auswertung wünschenswert, durch welche, beruhend auf vergleichbaren Gruppen – generations-, geschlechts- als auch bildungsspezifisch – vermutete Korrelationen nachzuweisen wären. Ebenso lohnenswert scheint eine Anpassung des Instrumentariums, um eine höhere Validität erzielen zu können. Mit der vorliegenden Studie wurde das Ziel erreicht, ein Stimmungsbild des Wandels in Organisationen des stationären Behindertenwesens wiederzugeben und die gegenwärtige Realität künftiger Fachpersonen der Sozialen Arbeit zu erfassen, was an dieser Stelle trotz der kritischen Betrachtung nicht unerwähnt bleiben soll.

Teil IV.

Ausblick für das Handlungsfeld des stationären Behindertenwesens

Aus theoretischen Wissensbezügen und Resultaten der Forschungsarbeit werden im letzten Teil der Master-Thesis Handlungslinien für mögliche Strategieausrichtungen der Organisationen abgeleitet und diskutiert.

Die Arbeit schliesst mit einer Zusammenfassung, der Beantwortung der Forschungsfrage sowie einem Ausblick.

14 Handlungsimpulse

Wachstum und Wandel führen zu veränderten Anforderungen und wirken auf das Passungsvermögen struktureller Rahmungen. Regulierende Ausgleichshandlungen dienen dem Erhalt organisationaler Funktionalität, haben im Rahmen formaler Handlungsmöglichkeiten jedoch eine begrenzte Reichweite. Um der Komplexität des Wandels resilient begegnen zu können, bedarf es eines entwicklungsorientierten Managements und einer aktiven und mutigen Auseinandersetzung mit bedrohlich erscheinenden – riskanten – Entwicklungen und Unsicherheitszonen (Luhmann, 2019, S. 401–404). Luhmann verweist darauf, dass Passivität, d. h. der Verzicht auf aktive Prozessgestaltung, mit dem Verzicht von Verantwortlichkeit und Handlungsmacht einhergeht und unkontrollierte Transformationen begünstigt (Luhmann, 2019, S. 45). Aktive Steuerungsprozesse hingegen signalisieren, Verantwortung für die Zukunft der Organisationen zu tragen, wenngleich die Intransparenz komplexer Systeme – bedingt durch unerkannte Umwelteinwirkungen und nichtintendierte Handlungsfolgen – keine verlässlichen Erfolgsprognosen zulässt und vielmehr rekursive und reflexive Prozesse fordert. Wie in Abbildung 29 skizziert, setzt organisationale Steuerung sowohl auf Struktur- als auch auf Handlungsebene an. So sind agile Lösungen in der Anpassung des formal-strukturellen Rahmens gefragt, ebenso wie die Entwicklung und Kräftigung der Akteurinnen und Akteure erforderlich ist, um Veränderungen aktiv zu gestalten und gleichzeitig stabilisierend auf Bewegungen des Wandels reagieren zu können.

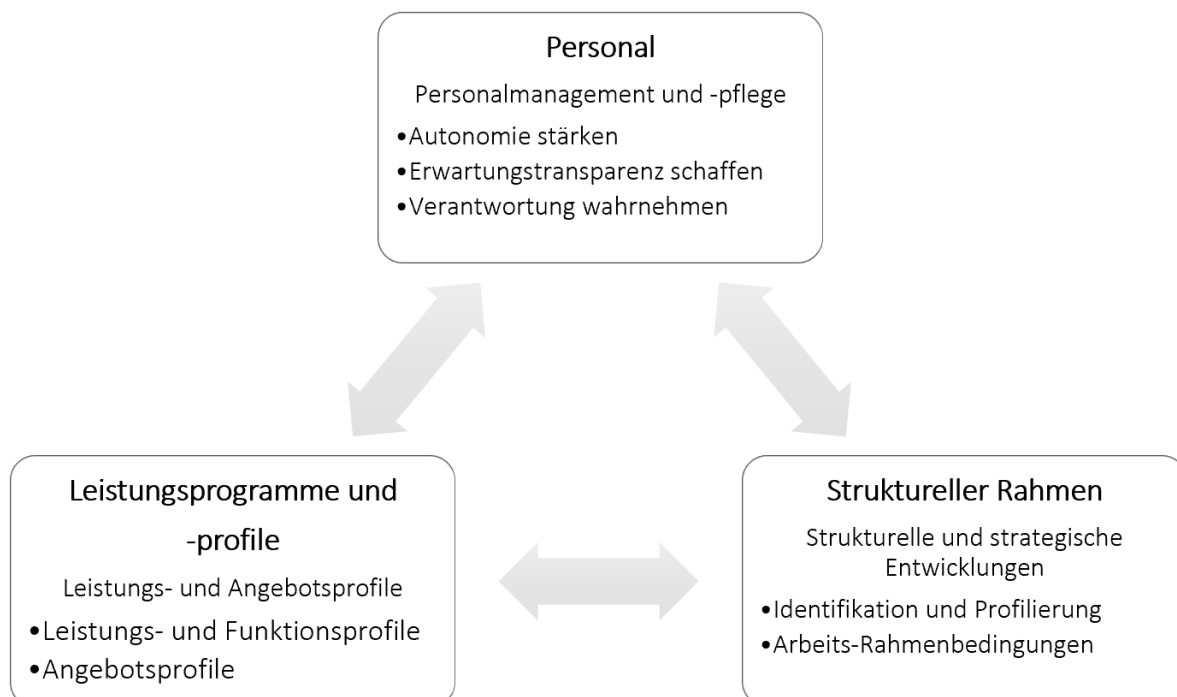


Abbildung 29. Hebel der Organisationsentwicklung

Quelle: Eigene Darstellung

In ihrer Rückbezüglichkeit und engen Verwobenheit bedingen sich diese Dimensionen wechselseitig. Wird etwa bei der Entwicklung des Personals angesetzt, dient dies der Leistungserbringung und der Umsetzung gezielter Programme ebenso, wie daran strukturelle Veränderungen geknüpft sind, welche wiederum den Rahmen für Personalentwicklungsprozesse formen.

14.1 Der Hebel zur Entwicklung von Akteurinnen und Akteuren

Personalorientierte Organisationsentwicklung strebt nicht nach prinzipieller Bedürfnisbefriedigung – sie fokussiert arbeitsrelevante menschliche Bedürfnisse (Schreyögg & Geiger, 2016, S. 125–126). Bezeichnete Entwicklungen sind dahingehend ausgerichtet, Akteurinnen und Akteure in ihrer Handlungsfähigkeit während Phasen gesellschaftlicher als auch organisationaler Übergänge zu kräftigen und sie zu diesem Zweck in ihrer Gesundheit und psychischen Widerstandsfähigkeit zu stabilisieren. Ebenso ist das organisationale Bestreben auf die Stärkung der Arbeitsmotivation ihrer Organisationsmitglieder ausgerichtet (Schreyögg & Geiger, 2016, S. 126).

14.1.1 Autonomie stärken – Selbstmanagement fördern

Wie die Auswertung zeigt, weisen künftige Fachpersonen Sozialer Arbeit der Generation Z eine geringere Neigung zu Selbstwirksamkeit und Autonomiebestreben im Arbeitskontext auf. Wie die Wahrnehmung von Fach- und Führungspersonen der Praxis zeigt, besteht zudem ein höherer Bedarf bzw. ein Wunsch seitens der jungen Mitarbeitenden, eng begleitet und im Arbeitskontext umsorgt zu werden. Ihr geringeres Selbstwirksamkeitserleben und erhöhtes Stressempfinden wirken negativ auf ihre Handlungsfähigkeit und ihr Resilienz erleben zurück. Die Herausforderung für Organisationen zeigt sich in einer Überforderung junger Arbeitnehmender angesichts komplexer Aufgaben. So entsteht das Dilemma, dass einerseits durch zunehmende Anpassungsarbeit ein Mehraufwand auf Führungsebene entsteht sowie komplexe Aufgabestellungen von wenigen versierten Mitarbeitenden getragen werden, während gleichzeitig die Handlungsfähigkeit der jungen Mitarbeitenden durch die bedürfnisgerechte Formung von Rahmenbedingungen weiter geschwächt, bzw. unzureichend gefördert und gefordert wird. In diesem Spannungsfeld gilt es, Lösungen zu finden, welche junge Mitarbeitende in ihrem Autonomieerleben stärken, ihnen verantwortungsvolle Aufgaben näherbringen und sie zu aktivem Selbstmanagement motivieren. Damit ergibt sich ein Balanceakt zwischen Unterstützung und Forderung, um adäquate Förderung zu erzielen, ohne dadurch – wie von Scholz (2014, S. 177–178) und Maas (im Interview mit Gehm, 2019, S. 14) beschrieben – Abbrüche der Arbeitsbeziehungen zu provozieren. Organisationen müssen sich daher die Frage stellen, auf welchen zeitgemässen Wegen eine solche Stärkung der Autonomie behutsam und doch zielstrebig erreicht werden kann. Rekursiv betrachtet kann durch die Stärkung der Selbstwirksamkeit verantwortungsbewusstes Handeln erzielt und die Bindung an eine als sinnstiftend erlebte Aufgabe wie auch an eine als unterstützend erlebte Organisation gekräftigt werden (Stocker et al., 2021, S. 44). Das Zusammenspiel von Autonomie, Motivation und Disziplin gilt dabei als Grundlage souveränen, selbstwirksamen Handelns (Michalke, 2021,

S. 167–169). Im Sinne der Stärkung von Selbstführung können an Führungspersonen gestellte Anforderungen etwa in selbstorganisierte Prozesse umgewandelt werden, was einerseits die Ressourcen der Verantwortungsträgerinnen und -träger entlasten würde und andererseits das Selbstwirksamkeitserleben der jungen Akteurinnen und Akteure stärken kann. Der Wunsch nach Sicherheit ist nicht zwingend als an die Führungskräfte gerichteter Auftrag zu verstehen, sondern liegt, als Interaktionsmedium betrachtet, ebenso in der Verantwortung der Akteurinnen und Akteure selbst.

Mehr Autonomie bedeutet mehr Ermächtigung und ist als Gegenpol zu fremdbestimmender Führung nur dann möglich, wenn Kontrolle und Anleitung reduziert werden, sodass sich den Akteurinnen und Akteuren neue Aktionsräume eröffnen (Giesinger, 2018, S. 241). Solche Systemveränderungen sind an kulturelle und evolutionäre Entwicklungen gebunden und bedingen gleichsam die Bereitschaft, von hierarchischen und autoritären Führungsverständnissen Abstand zu nehmen (Laloux, 2015, S. 59–60). Ferner begründet sich hierin die Grundbewegung hin zu holokratischen Organisationsmodellen. Dabei wird durch die Ermächtigung des Personals auf die Stärkung ihrer Motivation und Identifikation abgezielt und resigniertem, ausführendem Handeln entgegengewirkt (Laloux, 2015, S. 60). Auch ohne grossangelegte Reorganisation bestärkt dieser Gedanke darin, den Wunsch nach Mitsprache aufzugreifen und durch eine partizipativ gestaltete Organisationsentwicklung junge Mitarbeitende in ihrem bestehenden Interesse an formalen Strukturen und Prozessen abzuholen, sie zu verantwortungsbewusstem Mitwirken zu motivieren und so eine stärkere Identifikation mit der Aufgabe als auch der Organisation zu erreichen. Durch eine aktive Mitgestaltung wird gleichsam eine Positionierung gefordert, welche das in Interviews bemängelte sozialpolitische Engagement stärken könnte.

14.1.2 Erwartungstransparenz schaffen

Die soziale Eingebundenheit hat für junge Mitarbeitende einen hohen Stellenwert. An diesem Punkt kann angesetzt werden, indem die Bedingungen der Organisationsmitgliedschaft und auch die damit verbundenen Erwartungen formalisiert und gegenseitig offengelegt werden (Luhmann, 2019, S. 63–64). Die Wirkungsmacht unausgesprochener Erwartungen wie auch Erwartungserwartungen beeinflussen das Zugehörigkeitsgefühl sowie die eigene Positionierung im System. Davon ausgehend, dass jüngere Mitarbeitende über rationale Argumentation besser als über ethisch-moralische Erwartungen zu erreichen sind, könnte es lohnend sein, formale Prozesse zu entwickeln, welche durch die gegenseitige Erwartungsformulierung unterschwellige Ansprüche sichtbar machen, eine Verhandlungsgrundlage schaffen und konstruktive Kooperationen ermöglichen. Führungsarbeit ist aus dieser Warte als Dialogarbeit zu verstehen, welche klarer Rahmungen bedarf, um Handlungsräume und Verhandlungsspielräume ausschöpfen zu können.

14.1.3 Verantwortungs- und Auftragsklärung – Funktionale Differenzierung

Aus den Interviews geht hervor, dass Führungspersonen im operativen Bereich, etwa Team- und Bereichsleitungen, aber auch Praxisausbilderinnen und -ausbildner, Verantwortungen übernehmen, welche sie situativ tragen, um Probleme zu lösen, die in den operativen Bereich

hineinwirken. Aus der Dringlichkeit und situativen Notlage heraus agieren Akteurinnen und Akteure des operativen Bereichs und lösen Probleme, denen strategisch zu begegnen wäre. Hier zeigt sich eine unvorteilhafte Verschränkung von formaler Verantwortung mit dem informalen Gefühl der Verantwortlichkeit, was zunehmend die Handlungsfähigkeit mindert und gleichzeitig in der Kommunikation hin zur strategischen Führung, die Notwendigkeit der Handlung verschleiern, da die Probleme vermeintlich bereits operativ gelöst wurden. Aus der ökonomischen Rationalität heraus betrachtet führt die Aussage, dass etwas nicht getan werden kann, was bereits erledigt wurde, logikbedingt zu Unverständnis.

Hier zeigt sich das Dilemma lokaler Rationalitäten: Das Handeln aus dem Gefühl der Verantwortlichkeit heraus müsste reduziert werden, damit diejenigen Akteurinnen und Akteure, die tatsächlich in der Verantwortung stehen, realisieren können, dass Handlungsbedarf besteht. Es bedarf daher einer gezielten Verantwortungs- und Auftragsklärung – und diesbezüglich der Verständigung zwischen strategischen und operativen Ebenen. Da die zeitliche Verschiebung jedoch gerade in der existenziellen Grundversorgung von Menschen keinen Aufschub duldet, können sich Akteurinnen und Akteure der operativen Ebene, ethischen Grundsätzen folgend, kaum von ihrem Verantwortungsgefühl lösen.

Um diesem Dilemma begegnen zu können, sind bewusste Auseinandersetzungen sowie betriebsinterne Analysen erforderlich. Dadurch können Problemherde aufgezeigt und informale Leistungen sichtbar gemacht sowie Lücken in der Verantwortungs- und Auftragsklärung aufgedeckt werden, denen es strukturell und strategisch zu begegnen gilt. Somit scheint eine organisationsinterne Wirkungsanalyse sinnvoll, um verschleierte Probleme rational greifbar zu machen und den tatsächlichen Verantwortungstragenden zu einem klaren Auftrag zu verhelfen sowie die Systemprozesse im Sinne funktionaler Differenzierung leistungsfähiger zu gestalten (Luhmann, 2018b, S. 398).

14.1.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Das mitschwingende Belastungs- und Überlastungsempfinden und die stärkere Wahrnehmung von Stress und fehlender Selbstwirksamkeit kann als querverlaufende Entwicklung betrachtet werden, welche massgeblich auf die Stabilität als auch Destabilisierung der Organisationen wirkt. Ein funktionierendes betriebliches Gesundheitsmanagement bedingt einer soliden Auseinandersetzung mit der Gesunderhaltung und Stabilisierung des Personalbestands, d. h. es erfordert mehr als einzelne losgelöste Gesundheitsaktionen: Es bedarf einer engen Verschränkung mit formalen Organisationsstrukturen (Gesundheitsförderung Schweiz & Arbeitsgruppe BGM-Kriterien, 2017, S. 8) ebenso wie der regelmässigen Evaluierung und Anpassung gesundheitsfördernder Massnahmen (S. 15). Die Entwicklung, Sensibilisierung und Stabilisierung von Ausbildungsverantwortlichen und Führungskräften, welche obige Massnahmen begleiten und zu vertreten haben, wird im Rahmen des BGM empfohlen. Es wird zu gezielten Weiterbildungen angeregt um den Wandel auf operativer Ebene gelingend gestalten, gesundheitliche – besonders psychische – Belastungen frühzeitig erkennen zu können, sowie Spannungen, Konfrontationen und Konflikten resilient gegenüber zu treten (Stocker et al., 2021, S. 42).

14.2 Der Hebel der Leistungsprogramme und -profile

Der Hebel der Leistungsprogramme und -profile ist in zweierlei Hinsicht zu begreifen: Einerseits bezieht er sich innengerichtet auf die strukturelle Organisation formaler Funktionsprofile; andererseits widmet er sich aussengerichtet der Komplexitätsfrage bzgl. des Leistungsangebots der Organisationen. Beides orientiert sich sowohl an der Profilierung und Identität als auch an der Abgrenzung der Organisation von Leistungsangeboten ausserhalb ihres Kompetenzprofils. Letztere bedarf durch sich wandelnde Umwelteinflüsse der regelmässigen Reflexion und iterativen Anpassung. Der Bedarf des Abgleichs von Leistungsvermögen und Auftragsbefriedigung zeichnet sich in den Interviews als wesentlicher Handlungsansatz ab.

14.2.1 Leistungs- und Funktionsprofile

Die Interviewten betonen allesamt die Herausforderung, komplexer werdenden Aufgaben bei beobachteter rückläufiger Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Akteurinnen und Akteure gerecht zu werden. Unter dem Schlüsselwort «Arbeitsteilung» wird versucht, die Machbarkeit wiederherzustellen. Dies ist jedoch aufgrund der Gleichzeitigkeit komplexer Momente im heutigen Strukturrahmen und unter Betrachtung der limitierten Ressourcen nicht realisierbar, zumal die vielschichtigen Bedürfnisse und spontanen Verhaltensäusserungen der Adressatinnen und Adressaten eine Aufgabentrennung erschweren. Durch Funktionsprofile können zwar Schwerpunkte gesetzt und etwa diplomierte Sozialpädagoginnen bzw. -pädagogen mit komplexeren Dokumentationen betraut werden, doch werden Akteurinnen und Akteure gerade in der Betreuungsarbeit weiterhin ungefragt mit Situationen konfrontiert sein, die zwar nicht an ihre Funktion gerichtet sind, aber dennoch ihr Handeln erfordern. Dahingehend sind Überlegungen anzustellen, welche Möglichkeiten innerhalb der Organisation bestehen, um Ressourcen gezielt und sinnvoll einzusetzen. Synergetische, bereichsübergreifende Arbeitsweisen könnten ein Schlüssel hierzu sein, obgleich dies die Problemlage eher verschieben als lösen würde, da es darauf hinausläufe, dass die Arbeitsplatzstabilität vermehrt von Springer-Aufgaben tangiert wird. Doch auch darin liegt eine Chance und eine Attraktivität: Junge Mitarbeitende wünschen sich Abwechslung und Dynamik, jedoch weniger Verantwortungsübernahme; sie reagieren positiv auf klare Aufträge und Handlungsanweisungen. Daher könnten vielfältige, jedoch weniger tiefgreifende Funktionsprofile einen Anreiz schaffen, gut ausgebildete Fachpersonen in den Betrieben zu halten, interne Entwicklungsmöglichkeiten zu verbreitern und Spezialisierungen zu fördern. Die Organisationslandschaft betrachtend, zeigen sich in einzelnen Institutionen, dem holokratischen Gedanken folgend, ähnliche Entwicklungen: weg von hierarchischen Liniensystemen und hin zu bereichsübergreifenden Kompetenzprofilen. Auch hier gibt es keine Patentlösung und keine eindeutige Handlungsempfehlung, da das Gelingen von Reorganisationen an zahlreiche Faktoren gebunden ist, was für eine gezielte und spezifische Organisationsanalyse spricht.

14.2.2 Angebotsprofile

Der alternative Weg zur Komplexitätsreduktion führt über die Analyse der Angebotspalette. So zeigt die Wahrnehmung der Fach- und Führungspersonen auch, dass im Vergleich zu früheren Zeiten einerseits die Qualitätsansprüche und andererseits die Komplexität interdisziplinärer Betreuungsaufgaben angestiegen sind. Gebunden an ökonomische Limitierungen und den Druck der Wettbewerbsorientierung sind die Leistungspaletten in den vergangenen Jahren erweitert worden, während entsprechende Kompetenzen der Akteurinnen und Akteure erwartet wurden. Die Prüfung und Optimierung von Finanzierungs- und Abrechnungsmöglichkeiten trägt zur Entlastung bei. Hierzu zählt die Abrechnung von Pflegeleistungen sowie persönlicher Hilfsmittel (CURAVIVA Schweiz, 2019a, S. 2). In diesem Zusammenhang ist auch zu prüfen, welche Aufgaben durch die Organisation selbst zwingend getragen werden müssen und welche personenbezogenen Dienstleistungen durch externe Partnerinnen und Partner gedeckt werden können. Der Ausbau des Kooperationsnetzes zu Spitälern, Spitex, anderen Therapiebereichen und Angebotsfeldern begünstigt die Entlastung des Personals, sofern gesonderte Abrechnungsmöglichkeiten bestehen, und die Leistungserbringung nicht über die Grundtaxe den Organisationen obliegt, d. h. Auslagerungen Personalkürzungen zur Folge hätten (CURAVIVA Schweiz, 2019a, S. 2). Mit Einführung der Subjektfinanzierung verstärkt sich der Bedarf zunehmend, Leistungsangebot und -umfang klar zu deklarieren. Organisationen sind entsprechend gefordert, sich mit ihrer Positionierung auseinanderzusetzen. Die Möglichkeit zu selbstbestimmtem Leistungsbezug bindet Menschen mit Behinderung nicht länger an einzelne Institutionen, sodass Letztere mit attraktiven Leistungsangeboten aufwarten müssen, um ihre Kundschaft zu gewinnen (Liesen & Wyder, 2020, S. 14). So scheint es lohnend, die Bewegung dieses Prozesses zu nutzen und generell den Umfang der Angebotspalette zu überdenken und Möglichkeiten zur Segmentierung zu prüfen, gerade wenn davon auszugehen ist, dass ein Komplexitätsanstieg für das Personal nicht tragbar ist. In einzelnen Interviews kommt die Konkurrenz zwischen den Organisationen zur Sprache – sowohl, was die personelle Fluktuation angeht, als auch, was den Kampf um die Adressatinnen und Adressaten betrifft. Eine ungenügende Auslastung, d. h. sämtliche unbesetzte geschützte Wohn- oder Arbeitsplätze, führt zur betriebswirtschaftlichen Schwächung der Organisation. Auch hier scheint längerfristig ein institutionsübergreifendes Denken und Handeln erforderlich zu sein, um sich gegenseitig in Leistungsangeboten zu ergänzen und sich klarer bzw. mit geringerer Komplexität zu positionieren. Der einleitend angedeuteten Bewegung gesellschaftlichen Wandels hin zur De- bzw. Re-Institutionalisierung (Brachmann, 2011, S. 29–32) kann im Rahmen dieser Arbeit nicht Genüge getan werden, sie bildet jedoch einen wesentlichen Ansatzpunkt zur kritischen Auseinandersetzung mit der Zukunft bestehender Organisationsstrukturen.

14.3 Der Hebel der Strukturveränderung

Die letztere Überlegung bedeutet wesentliche Veränderungen für die Organisationen, da sowohl die aktuelle Zweckausrichtung als auch die Identität und Positionierung der Organisation und somit ihre Legitimation in Frage gestellt werden. So bedarf es bereits grossen Mutes, diesen Gedanken zu formen, aber mehr noch, ihn umzusetzen bzw. sich im Zuge dessen neu zu erfinden.

14.3.1 Identifikation und Profilierung

In der Angebotsvielfalt spiegelt sich das bereits skizzierte Dilemma der universellen Ausrichtung Sozialer Arbeit selbst wider, sich in alle Richtungen zu entwickeln und dabei die eigene Identität einzubüssen (Kleve, 2000, S. 157). Universelle Organisationen bieten bezüglich der Stabilisierung von Personalbindung Vor- und Nachteile. So ist es, wie aus den Gesprächen hervorgeht, eine Chance, sich innerhalb der Organisation zu entwickeln und zu spezialisieren. Gleichzeitig bindet allein die Einführung neuen Personals in ein interdisziplinäres Aufgabenfeld ein hohes Mass an Ressourcen, bevor von der Leistung der Akteurinnen und Akteure vollumfänglich profitiert werden kann. Es bleibt als Anregung zu verstehen, das Angebotsprofil zu überprüfen, ebenso wie der Wandel die kontinuierliche Überprüfung der organisationalen Zweckorientierung im Sinne eines entwicklungsorientierten Managements erfordert.

Mit Profilschärfe und Identitätsüberzeugung ist eine klarere Positionierung auf dem Markt verbunden, sodass künftige Arbeitnehmerinnen und -nehmer noch überzeugender angesprochen werden können und die erforderliche Erwartungstransparenz leichter hergestellt werden kann.

14.3.2 Rahmenbedingungen der Arbeit

Die Profilschärfe der Organisation dient auch der Positionierung gegenüber der Arbeitnehmenden. Mit zunehmender Wichtigkeit und gebunden an gesellschaftlich-rechtliche Rahmungen sowie limitierte Ressourcen zeichnet sich eine personalorientierte Strukturgestaltung ab. Wie die Studienergebnisse zeigen, ist Vollzeitarbeit als auch hochprozentige Teilzeitarbeit zunehmend weniger gefragt, welche aus betrieblicher Sicht – so Stimmen aus der Praxis – zur Stabilisierung betrieblicher Prozesse massgeblich beiträgt. Je stärker sich Teams aus Teilzeitkräften formieren, desto komplexer geraten die Koordination der Arbeitseinsätze wie auch die Sicherstellung gelingender Kommunikations- und Informationsprozesse. Häufigere Personalwechsel wirken zudem destabilisierend auf die Arbeitsbeziehungen mit den Adressatinnen und Adressaten selbst. So stellt sich die Frage, wie der angezeigten Bindungsschwäche trotz der Entwicklung hin zur Teilzeitbeschäftigung begegnet werden kann. Entgegengesetzt spricht das Moment der Regeneration für verstärkte Teilzeitbeschäftigung in einem anspruchsvollen Handlungsfeld. Ausreichende Möglichkeiten zur psychischen Distanzierung vom Arbeitskontext stärken die Resilienz der Mitarbeitenden und wirken positiv auf ihre Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit (Diestel, Rivkin &

Schmidt, 2017, S. 386). Zur Lösung dieses Dilemmas sind neue, kreative und mutige Betrachtungsweisen erforderlich, welche sich von strukturellen Gegebenheiten und institutionalisierten Denkweisen lösen. So muss die radikale Frage zumindest gedacht werden, inwiefern die Aufrechterhaltung bestehender Organisationsstrukturen und -kulturen heutigen und künftigen Ansprüchen und Anforderungen gerecht werden kann, um attraktive Anstellungsbedingungen zu ermöglichen, ohne dabei ökonomische Vorgaben zu verletzen oder die Dienstleistungsqualität zu mindern. Darauf aufbauend ist zu fragen, mit welchen kostengünstigen oder -freien Anreizen Organisationen aufwarten könnten, davon ausgehend, dass bei Mitarbeitenden unterschiedliche Vorstellungen bzgl. der Arbeitsplatzattraktivität bestehen.

14.4 Resümee

Die formulierten Impulse stützen sich auf theoretischen Überlegungen und empirischen Befunden ab. Sie bringen keine universellen Strategien oder Lösungen hervor, sondern verweisen vielmehr auf organisationsspezifische Analysen, anhand derer dem Wandel – die Organisationskultur und -historizität berücksichtigend – reflektiert begegnet werden kann und organisationale Transitionen sorgfältig begleitet werden können. Am wichtigsten scheint, sich die erforderliche Zeit zu nehmen, um bewusst in die Auseinandersetzung und den Dialog zu gehen und die bereits beobachtbaren Entwicklungen ernst zu nehmen und kritisch zu reflektieren. Bereits die Stärkung der Verständigung zwischen strategischem und operativem Management aber auch die Offenlegung der Bedürfnislagen und Positionen verschiedener Interessensgruppen wären hilfreich, um in interaktiven, iterativen Handlungsschleifen konstruktive, organisationsspezifische Lösungswege zu finden und zukunftsleitende Organisationsstrukturen zu formen.

15 Schlussbetrachtung und Ausblick

Akteurinnen und Akteure bilden im Kontext des stationären Behindertenwesens eine wesentliche Ressource, um komplexen Auftragsanforderungen professionell begegnen und Dienstleistungen in hoher Qualität erbringen zu können. Der verkannte Einfluss demographischer Entwicklungen, zunehmender Belastungsmomente sowie veränderter Wertorientierungen und Arbeitsmotive junger und künftiger Mitarbeitender wirkt destabilisierend auf Organisationen. Die Höhergewichtung des Personalmanagements sowie die aktive strategische Begegnung dysfunktionaler Prozesse ist erforderlich, um sowohl aus wirtschaftlicher als auch marktpolitischer Sicht resilient in die Zukunft blicken zu können und sich gleichzeitig auf das sinnstiftende Moment – der Befähigung und Versorgung von Menschen mit Behinderung – konzentrieren und ihm mit Gelassenheit und Freude begegnen zu können.

Letzteres bildet die zentrale Motivation, aus der heraus sich junge Menschen für Ausbildungen im Handlungsfeld entscheiden. Getrübt wird dieses Interesse an helfenden Berufen von überreizten Leistungserwartungen. In dieser Erwartungsintensivierung spiegelt sich der vollziehende Wandel, dem institutionalisierte Strukturen bisweilen nicht nachzugeben scheinen.

Transitionen der Arbeitswelt sind kein Novum des 21. Jahrhunderts. Vielmehr beschäftigt der Wertewandel – gebunden an stetige gesellschaftliche, politische, wirtschaftliche, ökologische und soziale Entwicklungen – Sozialwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler in stetigen iterativen Schleifen. Es ist nicht allein die Generation Z, welche mit veränderten Wertorientierungen aufwartet: Die Besonderheit und aktuelle Herausforderung beruht vielmehr auf der Verschränkung mit demographischen Entwicklungen und den Prognosen einer prozentual stärkeren Dominanz junger Generationen auf dem Arbeitsmarkt bei zunehmendem Fachkräftemangel in Verbindung mit steigenden Tertiärisierungsbestrebungen. Die Bedeutung von Arbeit hat sich über Jahrhunderte stetig gewandelt. Die Arbeitswelt blickt auf eine bewegte Geschichte epochalen Wandels zurück, etwa von der Agrargesellschaft hin zu Kapitalismus und Industrialisierung. In ihrer Zeitgebundenheit betrachtet ist der gegenwärtige soziale Wandel auf der Grundlage einer veränderten Gesellschaftsstruktur zu betrachten und erfordert folglich zeitgerechte Lösungen, was die höhere Brisanz des aktuellen Diskurses im Vergleich zur Historie erklärt. Anhand strukturations- und systemtheoretischer Betrachtungen wird die Dynamik von personalen und kollektiven, sozialen wie ökonomischen und politischen Dimensionen sichtbar. Auf das Arbeitsfeld des stationären Behindertenwesens übertragen, zeigen theoretische Bezüge als auch die Forschungsergebnisse die aktuell bestehende Spannung zwischen institutionalisierten Strukturen und sich wandelnder Anforderungen und Wertvorstellungen der Arbeitnehmenden. Besonders sticht das geringere Autonomiebestreben künftiger Fachpersonen der Generation Z hervor, sowie deren distanziertes Auftreten in der Arbeitswelt.

Aus Interviews mit Fach- und Führungspersonen von Organisationen des stationären Behindertenwesens geht hervor, dass zukunftsweisende Lösungen in der strukturellen Anpassung an die personalen Bedürfnislagen gesehen werden, um aktuell bestehende und künftig erwartete Spannungen abmildern zu können. Darin bekräftigt sich das Handlungserfordernis von Organisationen, dem Wandel strategisch zu begegnen. Einerseits lohnt es an der Entwicklung und Stärkung der Akteurinnen und Akteure anzusetzen, sie zu autonomem und verantwortungsvollem Handeln zu motivieren und ihre Identifikation und Betriebstreue zu stärken. Andererseits ist die Analyse von Organisationsstrukturen, funktionalen Prozessen und der betrieblichen Positionierung erforderlich, um an Profilschärfe zu gewinnen und Angebote, Angebotsgrenzen sowie Erwartungshaltungen transparent ausweisen zu können.

15.1 Zur Beantwortung der Fragestellungen

Die dieser Arbeit zugrundeliegende Fragestellung - Welche Entwicklungen sollten Organisationen des stationären Behindertenwesens anstreben, um für künftige Arbeitnehmende als attraktive Arbeitgebende zu gelten und um als soziale Organisationen längerfristig auf dem Markt zu bestehen? – wird im Folgenden aufgegriffen und anhand der eingangs formulierten und in Kapitel 9.2.1 ausdifferenzierten Teilfragen beantwortet.

15.1.1 Wertorientierungen künftiger Fachpersonen

Frage 1:

Mit welchen Wertorientierungen und Erwartungshaltungen begegnen künftige Fachpersonen der Sozialen Arbeit der Arbeitswelt? Bestehen dahingehend signifikante Unterschiede zwischen den betrachteten Generationen?

Theoretische Wissensbestände als auch Forschungsarbeiten belegen den gesellschaftlichen Wertewandel, aus dem sich auch künftige Fachpersonen der Sozialen Arbeit nicht ausnehmen können. Dem Wissenschaftsdiskurs folgend besteht die Forderung nach Anpassungen betrieblicher Anreize und Anreizsysteme, sodass der demographisch bedingten wachsenden Fachkräftelücke sowie den sich wandelnden Wertorientierungen und Anspruchshaltungen einer Generation Z stabilisierend begegnet werden kann. Sowohl eine Verschiebung hin zu immateriellen Wertorientierungen und sinnstiftenden Handlungsmotiven ist zu beobachten als auch eine rationale Weltanschauung und die Suche nach sicherheitsstiftenden Rahmenbedingungen. Im Streben nach hochstehender Bildung verbunden mit bedürfnisorientierten Sozialisationsbedingungen wächst eine neue Generation Arbeitnehmender heran, welche in ihrer Konfliktfähigkeit geschwächt hingegen in ihrem Auftreten der Arbeitswelt selbstbewusst und fordernd begegnet.

Die Ergebnisse der quantitativen Erhebung belegen die skizzierte Wertverschiebung ebenso wie sie signifikante Unterschiede zwischen den Generationen ausweisen. Die Generation Z unterscheidet sich von älteren Generationen im Wesentlichen in folgenden Punkten:

- in ihrem geringeren Streben nach Autonomie und Selbstwirksamkeit
- in ihrem höheren Wunsch nach Sicherheit und Macht
- in ihrer geringeren Arbeitsplatztreue und stärkeren Abgrenzung privater und beruflicher Lebensbereiche
- in der Höhergewichtung von intrinsisch-motivierten Arbeitsanreizen sowie Freizeitwerten
- in ihrem ausgeprägteren Stressempfinden und Belastungserleben
- in ihrem geringeren Selbstwirksamkeits- und Resilienzerleben
- in der stärkeren Häufung regelmässiger Krankheitssymptome, v. a. ihre psychische Gesundheit betreffend

Diese Ergebnisse decken sich mit den Fremdwahrnehmungen von Fach- und Führungspersonen der Praxis im Handlungsfeld des stationären Behindertenwesens. Ferner wird geringeres politisches Engagement als auch die zunehmende Fluktuation angesprochen, welche auf vermehrte Wahlmöglichkeiten als auch die behütete Sozialisation zurückgeführt wird.

15.1.2 Erstrebenswerte organisationale Ausrichtung

Frage 2:

Welche Massnahmen können Institutionen des stationären Behindertenwesens im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung sowie unter Berücksichtigung limitierter Mittel ergreifen, um eine stabile Personalbindung bei jüngeren Arbeitnehmenden zu erzielen, sie in ihren Ressourcen und ihrer Handlungsfähigkeit zu stärken und sie zu entwickeln? Mit welchen Massnahmen kann es gelingen, Funktionalität, Stabilität, Leistungsqualität und Erfolg der Organisationen nachhaltig zu sichern?

Aus dem gewählten, organisationssoziologischen Blickwinkel und im Wissen, dass weitere Faktoren auf die Marktsituation und somit auf Organisationen einwirken, gilt es das Personalmanagement zu professionalisieren als auch zu modernisieren. Unzufriedenheit des Personals als auch dessen Abwanderung aus dem Sozialwesen beruhen den dargereichten Forschungsergebnissen zufolge primär auf inadäquaten Rahmenbedingungen und begründen sich nicht im mangelnden Interesse an Arbeitsinhalten oder fehlendem sozialen Engagement. Im ersten Schritt scheint die Wahrnehmung des Personals als Qualitätsgarant gefolgt von einer organisationsspezifischen Analyse erforderlich, um adäquate Anreizsysteme zu schaffen sowie ein solides BGM aufzubauen, dessen Massnahmen sowohl Personalgesundheit als auch betriebliche Stabilisierung verfolgen. In diesem <Sowohl-als-auch> liegt der Schlüssel agiler und interaktionaler Organisationsgestaltung und die Synthese einer sozial- als auch ökonomisch-orientierten Strategiearbeit.

2.1. *Wie nehmen Fach- und Führungsverantwortliche in Institutionen des stationären Behindertenwesens den Generationenwandel im Betrieb wahr?*

Die Beobachtungen von Fach- und Führungspersonen stehen allem Anschein nach in Abhängigkeit zu ihren persönlichen Wert- und Erwartungshaltungen, an welchen Abweichungen festgemacht werden. Grundsätzlich wird der jungen Generation positiv begegnet und ihr Potential erkannt und gefördert. Die Zunahme an Überlastungszuständen wird altersunabhängig gedeutet, hingegen ein distanzierteres und berechnenderes Auftreten der jungen Generation bestätigt. Spürbar ist dies besonders in den stärkeren Anforderungen engerer Führungsarbeit sowie Ausbildungsbegleitung.

2.2. *Mit welchen Herausforderungen sehen sich Organisationen diesbezüglich heute und künftig konfrontiert?*

Als zentrale Herausforderungen werden die geringere Identifikation und Bindung, die zunehmende Fluktuation als auch Arbeitskräftelücke beschrieben, ebenso wie die innerbetriebliche Aufbauarbeit junger Mitarbeitender, zumal gleichzeitig eine schwächere Leistungsfähigkeit mit komplexen Arbeitssituationen beobachtet wird. Entsprechend der Aussagen werden für die Gewinnung als auch innerbetriebliche Förderung junger Fachkräfte grosse Ressourcen – zeitlicher als auch personeller Art – mobilisiert, ohne einen längerfristigen Gewinn zu erzielen, denn: nach zwei oder drei Jahren ist ein Arbeitsplatzwechsel zu erwarten.

Als zunehmende Herausforderung wird die Überbeanspruchung des mittleren Managements, bedingt durch die Verdichtung und Kumulation von Verantwortlichkeiten, wahrgenommen. Komplexe Aufgaben, intensive Führungsarbeit sowie Personalentwicklung erfordern von Team- als auch Bereichsleitungen hohes Engagement, Belastbarkeit und Flexibilität, um ein auf Personalebene wachsendes Defizit selbiger Werte abmildern zu können.

2.3. *Welches Verständnis besteht bei Personalverantwortlichen bzgl. der Arbeits-, Erwartungs- und Werthaltungen junger Arbeitnehmender bzw. mit welchen Strategien und sozialen Praktiken begegnen sie diesen Entwicklungen?*

Fach- und Führungskräfte bestätigen das selbstbewusste und rationale Auftreten junger Mitarbeitender. Sie betrachten dies einerseits als legitim und sind andererseits durch diese Entwicklung gefordert: weitreichenderes, die formalen Anforderungen und entlohnten Leistungen überragendes Engagement ist zu vermissen. Mit sozialen Anreizen und der Stärkung persönlicher Eingebundenheit und Sicherheit als auch mit ökonomischen Optimierungen und der Ausreizung des Lohnbandes wird versucht attraktive Anstellungsbedingungen zu bieten. Ebenso wird die Möglichkeit innerbetrieblicher Arbeitsplatzwechsel als Chance zur längerfristigen Erhaltung von Personalkapazitäten betrachtet. Als hinderlich werden Gegebenheiten betrachtet, welche ausserhalb der eigenen Handlungsmöglichkeiten liegen. Im Wettbewerb mit attraktiveren, weniger komplexen

Arbeitsfeldern, etwa im Bereich der Kindererziehung, sind die monetären Anreize zu gering, als dass das Arbeitsfeld junge Fachpersonen anspricht.

2.4. *Welcher Stellenwert wird der Organisationsentwicklung und dem Personalmanagement in der Institution beigemessen?*

In der persönlichen Begleitung des Personals investieren Fach- und Führungspersonen sowohl Zeit als auch persönliches Engagement. Personalgewinnung und -entwicklung obliegt vorrangig den direkten Vorgesetzten. Sie gleichen Defizite eines schwach ausgebauten Personalmanagements durch informale Leistungen aus. Die Ausführungen der Interviewten verdeutlichen, dass Organisationsentwicklung vorrangig zweck- und auftragsorientiert agiert. Eine auf den demographischen Wandel ausgerichtete Personalstrategie wird – wenn überhaupt – nur in geringem Masse verfolgt.

2.5. *Wie wird das betriebliche Gesundheits- und Bildungsmanagement in der Institution gestaltet?*

Diese Frage wurde entsprechend der unterschiedlichen Themenschwerpunkte, nicht in allen der besuchten Organisationen erkundet. Ihre Beantwortung beruht auf vereinzelt Aussagen. Das BGM scheint strukturell schwach verankert als auch formal wenig gestützt. Die Sorge um das Wohlbefinden und frühzeitige Erkennen von Überlastungen wird als Teil der direkten Führungsaufgabe betrachtet.

Das Angebot interner Weiterbildungen ist unterschiedlich etabliert und ausgebaut. Von sehr guter Qualität und fest in der Organisationsstruktur verankert, erweisen sich Ausbildungsprogramme, welche in Kooperation zu Berufsfachschulen, höheren Fachschulen als auch Fachhochschulen angeboten sind. Die von diesen Drittpartnern ausgehenden formalen Anforderungen stabilisieren die Qualität und schaffen Struktur. Stimmen aus der Praxis betonen dennoch, dass eine bessere Vernetzung und Kooperation zwischen Ausbildungsbetrieb und Bildungsinstitution erforderlich wäre, um junge Mitarbeitende gezielter auf die Herausforderungen des Handlungsfelds vorzubereiten.

15.2 Ausblick

Profession und Wissenschaft Sozialer Arbeit tun gut daran, den Blick stärker auf ihre Akteurinnen und Akteure zu richten, eigene Bildungs- bzw. Weiterbildungsprogramme auf ihre Praxiskonformität hin zu prüfen und Praxisorganisationen in deren Transitionsprozessen fachlich zu befähigen. Ferner sind entsprechende Forschungsvertiefung sowie sozialpolitisches Engagement zur Stärkung und monetären Leistungsanerkennung des Berufsstands angezeigt.

Offen bleibt die Frage, inwiefern sich die gegenwärtige Situation noch zuspitzen wird, bevor Organisationen aktiv auf die Auswirkungen der sich wandelnden Personalsituation reagieren. Es ist davon auszugehen, dass mit zunehmender Ökonomisierung das Moment des *Return on Investment* (ROI) sowie des *Social Return on Investment* (SROI) in NPO Bedeutung

erlangen werden. Erst wenn sich die Wirkung intensivierter Personalpolitik in Geschäftsbilanzen nachweisen lässt wird dem Faktor ‹Personal› ein höherer Stellenwert eingeräumt werden. Hierin liegt ein spannender Ansatzpunkt für weiterführende Forschungsarbeiten: der positiven Wirkung ökonomischer Organisationsausrichtung in NPO auf die Stärkung der Attraktivität sozialer Berufsfelder.

Eine wesentliche Ausrichtung des Wirkens von Professionellen der Sozialen Arbeit ist ihre Fähigkeit, Adressatinnen und Adressaten auf Augenhöhe zu begegnen und mit ihnen in einer für sie verständlichen Sprache zu kommunizieren. Selbes Prinzip können sich Organisationen zu Nutze machen, indem sie – beziehend auf den Arbeitskontext – ihr Augenmerk auf die Bedürfnislagen ihrer Mitarbeitenden richten und sie als Partnerinnen und Partner in der Auftragserfüllung wahrnehmen und wertschätzen. Diesem Gedanken folgend besteht einmal mehr die Herausforderung, funktions- und hierarchieübergreifende Interaktionsräume zu schaffen sowie Agilität zu entwickeln, sodass nachfolgende Generationen in ihren Wertvorstellungen wahr- und ernstgenommen werden können, und mit ihnen gemeinsam – begleitet von der Expertise, d. h. dem Fach- und Erfahrungswissen langjähriger Berufsleute und Führungsverantwortlicher – organisationale Prozesse entwickelt und in zeitgemäße Strukturen überführt werden können. Veränderungen mit Offenheit, Interesse und Neugier zu begegnen scheint die beste Möglichkeit, um Entwicklungspotenziale als Chancen erkennen zu können, sie sinnvoll zu nutzen und bislang ungedachte – nicht denkbare – Wege zu ermöglichen.

16 Literaturverzeichnis

- Abele, A. E. & Schadi, M. (2000). *Methodisches Vorgehen und Fragebogen der ersten Erhebungswelle. Kooperationsprojekt: "Frauen in der Mathematik - Determinanten von Berufsverläufen in der Mathematik unter geschlechtsvergleichender Perspektive"* (Projektbericht Nr. 1). Erlangen: Universität Erlangen-Nürnberg.
- Ackermann, K.-F. & Bahner, J. (2009). Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung. In H.-J. Bullinger, D. Spath, H.-J. Warnecke & E. Westkämper (Hrsg.), *Handbuch Unternehmensorganisation. Strategien, Planung, Umsetzung* (3., neu bearbeitete Aufl., S. 197–213). Berlin: Springer.
- Aeschlimann, B., Dauner Gardiol, I., Trede, I., Neumann, J. & Kriesi, I. (2018). *Abgewandert aus dem Sozialbereich: Ergebnisbericht. Teil der Studie zu den Ausbildungs- und Erwerbsverläufen von verschiedenen Berufsgruppen der Sozialen Arbeit in ausgewählten Berufsfeldern des Sozialbereiches*. Zollikofen: Schweizerisches Observatorium für die Berufsbildung OBS EHB, Savoirsocial.
- Albert, M. (2006). Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit. *Sozial Extra*, 30 (7-8), S. 26–31.
- Albert, M., Hurrelmann, K., Quenzel, G., Schneekloth, U., Leven, I. & Utzmann, H. (Hrsg.). (2019). *Jugend 2019 – 18. Shell Jugendstudie. Eine Generation meldet sich zu Wort*. Weinheim: Beltz.
- Aulenbacher, B. & Dammayr, M. (2014). Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Zur Ganzheitlichkeit und Rationalisierung des Sorgens und der Sorgearbeit. In B. Aulenbacher, B. Riegraf & H. Theobald (Hrsg.), *Sorge: Arbeit, Verhältnisse, Regime. Care: Work, Relations, Regimes* (Sonderheft Soziale Welt, S. 125–140). Baden-Baden: Nomos.
- Avenir Social. (2010). *Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis*. Bern: Avenir Social - Soziale Arbeit Schweiz.
- Baecker, D. (2002). Die gesellschaftliche Form der Arbeit. In D. Baecker (Hrsg.), *Archäologie der Arbeit* (S. 203–245). Berlin: Kulturverlag Kadmos.
- Baumgartner, V. (2020). *Fachkräfte- und Laufbahnstudie: Resultate und Analyse*. Bern: INSOS Schweiz. Zugriff am 31.10.2021. Verfügbar unter: <https://insos.ch/assets/Dateien/Analyse-Fachkraefte-und-Laufbahnstudien.pdf>
- Beck, I. (2021). *Standards zur Teilhabe von Menschen mit kognitiver Beeinträchtigung und komplexem Unterstützungsbedarf*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Beckers, T. (2018). Werte. In J. Kopp & A. Steinbach (Hrsg.), *Grundbegriffe der Soziologie* (12. Aufl., S. 507–511). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Beierlein, C., Kovaleva, A., Kemper, C. J. & Rammstedt, B. (2014). *Allgemeine Selbstwirksamkeit Kurzskala (ASKU)*. Zugriff am 17.10.2021. Verfügbar unter: https://zis.gesis.org/pdfFiles/Dokumentation/Beierlein%2B_Allgemeine_Selbstwirksamkeit_c.pdf
- Beierlein, C., Kovaleva, A., László, Z., Kemper, C. J. & Rammstedt, B. (2015). *Kurzskala zur Erfassung der Allgemeinen Lebenszufriedenheit (L-1). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. Zugriff am 17.10.2021. Verfügbar unter: [https://zis.gesis.org/pdfFiles/Dokumentation/Beierlein_%2B_Kurzskala_zur_Erfassung_der_Allgemeinen_Lebenszufriedenheit_\(L-1\)_c.pdf](https://zis.gesis.org/pdfFiles/Dokumentation/Beierlein_%2B_Kurzskala_zur_Erfassung_der_Allgemeinen_Lebenszufriedenheit_(L-1)_c.pdf)
- Belwe, K. (2008). Editorial. *Aus Politik und Zeitgeschichte* (12–13), S. 2.
- Berger, P. (2018). *Praxiswissen Führung. Grundlagen, Reflexion, Haltung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1991). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.
- Berger, T. M., Bernet, V., El Alama, S., Fauchère, J.-C., Hösli, I., Irion et al. (2012). Revision der Schweizer Empfehlungen aus dem Jahre 2002. Perinatale Betreuung an der Grenze der Lebensfähigkeit zwischen 22 und 26 vollendeten Schwangerschaftswochen. *Schweizerische Ärztezeitung*, 93 (4), S. 97–101. Zugriff am 06.01.2022. Verfügbar unter: <https://perma.cc/GZF7-5H27>
- Blanz, M. (2015). *Forschungsmethoden und Statistik für die Soziale Arbeit. Grundlagen und Anwendungen*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Blum-Rüegg, A. (2018). *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Grundlagen und Trends. Fokus auf die psychische Gesundheit*. Bern: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Bourmer, M. (2012). *Berufliche Identität in der Sozialen Arbeit. Bildungstheoretische Interpretationen autobiographischer Quellen*. Zugl.: Koblenz, Landau (Pfalz), Univ., Diss., 2012. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Brachmann, A. (2011). Diskurse zur De-Institutionalisierung. In A. Brachmann (Hrsg.), *Re-Institutionalisierung statt De-Institutionalisierung im System der Behindertenhilfe. Neubestimmung der Funktion von Wohneinrichtungen für erwachsene Menschen mit geistiger Behinderung aus sonderpädagogischer Perspektive* (S. 29–100). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brinkmann, S. (2020). *Arbeitswerte der Generation Y im internationalen Vergleich. Analyse der Heterogenität arbeitsbezogener Werte nach den GLOBE-Kulturclustern*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer.
- Buestrich, M. & Wohlfahrt, N. (2008). Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit. *Aus Politik und Zeitgeschichte* (12–13), S. 17–24.
- Buggeln, M. & Wildt, M. (2014). Arbeit im Nationalsozialismus. In M. Buggeln (Hrsg.), *Arbeit im Nationalsozialismus. ... Tagung, die im Dezember 2012 im Internationalen Geisteswissenschaftlichen Kolleg "Arbeit und Lebenslauf in globalgeschichtlicher*

- Perspektive" (re:work) in Berlin stattfand* (S. IX–XXXVII). München: De Gruyter Oldenbourg.
- Bühler, G., Craviolini, J., Krähenbühl, D., Hermann, M., Müller, E. & Wenger, V. (2020). *Generationenbarometer 2020*. Zürich: Berner Generationen Haus.
- Bundesamt für Statistik. (2019a). *Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), 1991–2018 Die verschiedenen Generationen auf dem Arbeitsmarkt* (BFS Aktuell 1948-1800). Neuchâtel: Bundesamt für Statistik. Zugriff am 06.01.2022. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/9967940/master>
- Bundesamt für Statistik. (2019b). *Statistik der Schweizer Städte 2019. Statistisches Jahrbuch des Schweizerischen Städteverbandes*. Bern: Schweizerischer Städteverband SSV; Bundesamt für Statistik BFS. Zugriff am 06.01.2022. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/8086839/master>
- Bundesamt für Statistik. (2020). *Bevölkerung in der Schweiz*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik. Zugriff am 24.10.2021. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/studie/id/45261/dokument/bevoelkerung-in-der-schweiz/>
- Bundesamt für Statistik. (2021a). *Alterspyramide der Schweiz, 1860 - 2050 - 1860-2050 | Diagramm | Bundesamt für Statistik*. Zugriff am 26.12.2021. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/grafiken.assetdetail.18644680.html>
- Bundesamt für Statistik. (2021b). *Bildungsstand der Wohnbevölkerung nach Alter und Geschlecht - 1999-2020 | Tabelle | Bundesamt für Statistik*. Zugriff am 21.12.2021. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/wohlfahrtsmessung/bestaende/humankapital/bildungsstand.assetdetail.16324586.html>
- Bundesamt für Statistik & Schweizerische Arbeitskräfteerhebung. (2021). *Bildungsstand - 1996-2020 | Diagramm*. Zugriff am 26.12.2021. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/grafiken.assetdetail.19964177.html>
- Burstedde, A., Flake, R., Jansen, A., Malin, L., Risius, P., Seyda, S. et al. (2020). *Die Messung des Fachkräftemangels. Methodik und Ergebnisse aus der IW-Fachkräftedatenbank zur Bestimmung von Engpassberufen und zur Berechnung von Fachkräftelücken und anderen Indikatoren*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hoboken: Taylor and Francis.
- Credit Suisse. (2020). *Sorgenbarometer 2020. Wiederbelebung der Willensnation Schweiz in Zeiten der Krise*. Bern: Credit Suisse; gfs.bern. Zugriff am 06.01.2022. Verfügbar unter: <https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/responsibility/worry-barometer/schlussbericht-credit-suisse-sorgenbarometer-2021.pdf>

- CURAVIVA Schweiz. (2019a). *Faktenblatt: Pflege in Institutionen für Menschen mit Behinderung: Wer hat welche Kompetenzen?* Bern: CURAVIVA Schweiz. Zugriff am 23.11.2021. Verfügbar unter:
https://www.curaviva.ch/files/VF1EHMM/pflege_in_institutionen_fuer_menschen_mit_behinderung__wer_hat_welche_kompetenzen_neu.pdf
- CURAVIVA Schweiz. (2019b). *Grundlegendokument: Abrechnen von Pflegeleistungen durch Institutionen für Menschen mit Behinderung.* : CURAVIVA Schweiz. Zugriff am 06.01.2022. Verfügbar unter:
https://www.curaviva.ch/files/Q9RYKRX/abrechnen_von_pflegeleistungen_grundlegendokument_curaviva_schweiz_2019.pdf
- Danckert, W. (1979). *Unehrliche Leute. Die verfehmten Berufe* (2. Aufl.). Bern & München: Francke.
- De Zeeuw, G. (2016). Auf der Suche nach Wissen. In D. Baecker (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Systemtheorie* (2., erweiterte und neu gestaltete Aufl., S. 61–82). Wiesbaden: Springer VS.
- Diestel, S., Rivkin, W. & Schmidt, K.-H. (2017). Positive und negative Effekte der Selbststeuerung auf psychische Gesundheit und Motivation. In W. Jochmann, I. Böckenholt & S. Diestel (Hrsg.), *HR-Exzellenz* (S. 375–406). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dohmen, D. & Hurrelmann, K. (2021). *Generation Corona? Wie Jugendliche durch die Pandemie benachteiligt werden.* Weinheim: Beltz.
- Dudenredaktion. (2020). *Duden - Das Herkunftswörterbuch. Etymologie der deutschen Sprache* (Der Duden, Band 7, 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl.). Berlin: Dudenverlag. Verfügbar unter:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6176258>
- Eidgenössisches Finanzdepartement & Konferenz der Kantonsregierungen. (2007). *Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen – NFA.* Bern: Eidgenössisches Finanzdepartement EFD und Konferenz der Kantonsregierungen KdK.
- Elsholz, U., Jaich, R. & Neu, A. (2018). *Folgen der Akademisierung der Arbeitswelt. Wechselwirkungen von Arbeits- und Betriebsorganisation, betrieblichen Qualifizierungsstrategien und Veränderungen im Bildungssystem.* Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Verfügbar unter: <http://hdl.handle.net/10419/194153>
- Esser, H. (2000). *Soziologie.* Frankfurt am Main: Campus.
- Finis Siegler, B. (2019). *Ökonomik Sozialer Arbeit* (3. überarbeitete und ergänzte Aufl.). Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Fliege, H., Rose, M., Arck, P., Levenstein, S. & Klapp, B. F. (2009a). *PSQ - Perceived Stress Questionnaire* (Leibniz Institut für Psychologische Information und Dokumentation (ZPID), Hrsg.), Trier. Zugriff am 17.10.2021. Verfügbar unter:
<https://www.psyndex.de/retrieval/PSYNDEXTests.php?id=9004426>

- Fliege, H., Rose, M., Arck, P., Levenstein, S. & Klapp, B. F. (2009b). *Skalenberechnung PSQ20* (Leibniz Institut für Psychologische Information und Dokumentation (ZPID), Hrsg.), Trier. Zugriff am 14.12.2021. Verfügbar unter:
<https://pada.psycharchives.org/bitstream/3059577c-66f3-4efa-8d78-776e37864375>
- Flüter-Hoffmann, C. (2018). Sinnstiftung als Erfolgsfaktor: Wie Arbeitgeber dazu beitragen können, dass Beschäftigte ihre Arbeit als sinnvoll erleben. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018. Sinn erleben - Arbeit und Gesundheit* (S. 201–211). Berlin: Springer.
- Foucault, M. (2005). *Analytik der Macht*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Fraser, N. & Gordon, L. (1993). Dekodierung von „Abhängigkeit“. Zur Genealogie eines Schlüsselbegriffs des amerikanischen Wohlfahrtsstaates. *Kritische Justiz*, 26 (3), S. 306–323.
- Friedrich, A. (2011). Soziale Arbeit auf dem Weg in die Professionalisierung des Personalmanagements – Irritationen des professionellen Selbstverständnisses am Beispiel leistungsorientierter Vergütungsbestandteile. In A. Langer & A. Schröer (Hrsg.), *Professionalisierung im Nonprofit Management* (S. 67–86). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gallup. (2021). *Engagement Index 2020. Arbeitsumfeld & Führungskultur in Zeiten der Corona-Pandemie*. München: Gallup. Zugriff am 06.01.2022. Verfügbar unter:
<https://fuehrenistlangstrecke.files.wordpress.com/2021/07/blog-069-engagement-index-deutschland-2020.pdf>
- Gehm, F. (2019, 27. September). "Die Einarbeitung der Generation Z ist wie ein Kindergeburtstag". *Die Welt Kompakt*, S. 14.
- Gesmann, S. (2012). Systemisches Weiterbildungsmanagement als Bindeglied zwischen individuellem und organisationalem Lernen. In H. Bassarak (Hrsg.), *Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis* (S. 125–146). Wiesbaden: Springer VS.
- Gesundheitsförderung Schweiz & Arbeitsgruppe BGM-Kriterien. (2017). *Wegleitung Qualitätskriterien für das betriebliche Gesundheitsmanagement. Friendly Work Space* (Version 01012017). Bern: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Giddens, A. (1995). Strukturation und sozialer Wandel. In H.-P. Müller (Hrsg.), *Sozialer Wandel. Modellbildung und theoretische Ansätze* (S. 151–191). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Giddens, A. (1997). *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung* (3. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Giesinger, J. (2018). Autonomie. In G. Weiß & J. Zirfas (Hrsg.), *Handbuch Bildungs- und Erziehungsphilosophie* (S. 235–244). Wiesbaden: Springer VS.
- Giest, G. (2019). Macht, Vertrauen und Verständigung in Veränderungsprozessen – Welche Rolle spielt laterale Führung? In M. Groß, M. Müller-Wiegand & D. F. Pinnow (Hrsg.),

- Zukunftsfähige Unternehmensführung. Ideen, Konzepte und Praxisbeispiele* (S. 105–120). Berlin, Germany: Springer Gabler.
- Gorz, A. (2007). *Arbeit zwischen Misere und Utopie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Greving, H. (2011). *Heilpädagogische Professionalität. Eine Orientierung*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Greving, H. & Ondracek, P. (2020). *Heilpädagogisches Denken und Handeln. Eine Einführung in die Didaktik und Methodik der Heilpädagogik* (2., überarbeitete Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Grunwald, K. & Steinbacher, E. (2007). *Organisationsgestaltung und Personalführung in den Erziehungshilfen. Grundlagen und Praxismethoden*. Weinheim: Juventa.
- Habermann-Horstmeier, L. & Limbeck K. (2016). Arbeitsklima in Behinderten-Wohneinrichtungen in Deutschland. *ASU Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin*, 51, S. 50–63.
- Hartmann, B. (2016). *Kommunikationsmanagement von Clusterorganisationen*: Springer VS.
- Hasseler, M. (2016). Anforderungen und Herausforderungen an gesundheitliche und pflegerische Versorgung von Menschen mit Behinderungen in Einrichtungen der Eingliederungshilfe. *Pflege & Gesellschaft*, 21 (4), S. 293–313.
- Hengsbach, F. (2011). *Das Kreuz mit der Arbeit. Politische Predigten*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Hoffmann-Nowotny, H.-J. (1981). Soziologische Notizen zu einigen Problemen des Wertewandels. In H. Klages & P. Kmieciak (Hrsg.), *Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel* (2. Aufl., S. 61–66). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices. A theory of vocational personalities and work environments* (3. ed.). Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources.
- Höpflinger, F. (2019) Einführung: Konzepte, Definitionen und Theorien. In *Mitarbeiter-Engagement in der VUCA-Welt. Wie Unternehmen mit People Analytics datenbasierte Einblicke in die Motivation ihrer Mitarbeiter gewinnen können* (S. 19–44). Peakon.
- Huber, T. & Rauch, C. (2013). *Generation Y. Das Selbstverständnis der Manager von morgen*. Düsseldorf: Signium International. Zugriff am 12.10.2021. Verfügbar unter: https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf
- Hurrelmann, K. & Albrecht, E. (2020). *Generation Greta. Was sie denkt, wie sie fühlt und warum das Klima erst der Anfang ist*. Weinheim: Beltz.
- ICF - Internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit*. (2012). Köln: DIMDI.
- Illies, F. (2013). *Generation Golf. Eine Inspektion* (13. Aufl.). Frankfurt: Fischer Taschenbuch Verlag.

- Inglehart, R. (1981). Wertewandel in den westlichen Gesellschaften: Politische Konsequenzen von materialistischen und postmaterialistischen Prioritäten. In H. Klages & P. Kmieciak (Hrsg.), *Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel* (2. Aufl., S. 279–326). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Inglehart, R. (1995). *Kultureller Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Inglehart, R. (2008). Changing Values among Western Publics from 1970 to 2006. *West European Politics*, 31 (1–2), S. 130–146.
- Institut für Demoskopie Allensbach. (2019). *McDonald's Ausbildungsstudie 2019: Kinder der Einheit*, München.
- Institut für Wirtschaftsstudien Basel. (2016). *Fachkräfte- und Bildungsbedarf für soziale Berufe in ausgewählten Arbeitsfeldern des Sozialbereichs*. Olten: Savoiresocial. Zugriff am 21.08.2021. Verfügbar unter: https://savoiresocial.ch/wp-content/uploads/2017/09/Fachkr%C3%A4ftestudie_D.pdf
- International Labour Organization. (2020). *Schweiz - Prognose zur Erwerbsquote bis 2030*. : Statista. Zugriff am 24.10.2021. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/449774/umfrage/prognose-zur-erwerbsquote-in-der-schweiz/>
- Keller, V. (2018). *Ausbildung und Beschäftigung in der Sozialen Arbeit in der Schweiz. Zusammenstellung von aktuellen Grundlageninformationen*. Bern: Avenir Social. Zugriff am 21.08.2021. Verfügbar unter: https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2018/12/Ausbildung_und_Beschaeftigung_in_der_Sozialen_Arbeit_in_der_Schweiz_2018.pdf
- Kersten, P., Wagner, J., Tipler, P. A. & Mosca, G. (2019). Energie und Arbeit. In P. Kersten, J. Wagner, P. A. Tipler & G. Mosca (Hrsg.), *Physik für Studierende der Naturwissenschaften und Technik* (Lehrbuch, 8., korrigierte und erweiterte Aufl., S. 167–217). Berlin: Springer Spektrum.
- Kiel, V. (2010). Wandel in Organisationen – Grundlagen und Prinzipien des Change Managements aus systemischer Perspektive. In B. Werkmann-Karcher (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement* (S. 111–135). Berlin: Springer.
- Kießling, B. (1988). Die "Theorie der Strukturierung". Ein Interview mit Anthony Giddens. *Zeitschrift für Soziologie*, 17 (4), S. 286–295.
- Klaffke, M. (2021). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (2. Auflage, S. 79–131). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Klages, H. (2001). Brauchen wir eine Rückkehr zu traditionellen Werten? *Aus Politik und Zeitgeschichte* (29), S. 7–14.
- Klein, C. (2020). Jede Generation hat eigene Werte. *Physiopraxis* (1), S. 58–60.

- Kleve, H. (2000). *Die Sozialarbeit ohne Eigenschaften. Fragmente einer postmodernen Professions- und Wissenschaftstheorie Sozialer Arbeit*. Freiburg: Lambertus Verlag.
- Kleve, H. (2010). *Konstruktivismus und Soziale Arbeit. Einführung in Grundlagen der systemisch-konstruktivistischen Theorie und Praxis* (4., durchgesehene Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kleve, H. (2015). Die Wirtschaft der Sozialen Arbeit. Zum ambivalenten Wechselverhältnis von Geld und Helfen. *Soziale Arbeit*, 64 (4), S. 122–128.
- Kleve, H. (2019). Die Renaissance des »Menschlichen« im Kulturwandel. *Konfliktdynamik*, 8 (3), S. 196–203.
- Kleve, H. (2020). Die Rückkehr des „Menschlichen“: Integration des Psycho-Sozialen, Emotionalen und Elementaren als Voraussetzung für gelingende Selbstorganisation. In O. Geramanis & S. Hutmacher (Hrsg.), *Der Mensch in der Selbstorganisation. Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt* (S. 247–260). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Konferenz der Sozialdirektorinnen und -direktoren der ostschweizer Kantone und Zürich. (2019). *Der Individuelle Betreuungsbedarf IBB: Wegleitung* (Konferenz der Sozialdirektorinnen und -direktoren der ostschweizer Kantone und Zürich, Hrsg.), Thusis. Zugriff am 06.01.2022. Verfügbar unter: https://www.ar.ch/fileadmin/user_upload/Departement_Gesundheit_Soziales/Amt_fuer_Soziales/ASE/Behinderung/IBB_Wegleitung_SODK_Ost_2019.pdf
- Krause, K., Basler, M. & Bürki, E. (2016). *BGM voranbringen mit Wirkungsüberprüfungen – ein Leitfaden für Betriebe. Arbeitspapier 38*. Bern: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (3., aktualisierte Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kühl, S. (2011). *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kühl, S. (2015). *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien* (6., aktualisierte Aufl.). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Kühl, S. (2017). *Laterales Führen. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kühl, S. (2020). *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung* (2., überarbeitete und erweiterte Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Lambers, H. (2018). *Geschichte der Sozialen Arbeit. Wie aus Helfen Soziale Arbeit wurde* (2., überarbeitete Aufl.). Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.

- Langer, A. & Schröer, A. (2011). Professionalisierung im Nonprofit Management. In A. Langer & A. Schröer (Hrsg.), *Professionalisierung im Nonprofit Management* (S. 9–31). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lechleiter, P. (2016). *Wertekonstellationen im Wandel*. Wiesbaden: Springer VS.
- Lemke, T. (2006). Die politische Theorie der Gouvernementalität: Michel Foucault. In A. Brodocz & G. S. Schaal (Hrsg.), *Politische Theorien der Gegenwart I. Eine Einführung* (2. erweiterte und aktualisierte Aufl., S. 467–498). Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2020). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (9. Aufl.). Bern: Haupt.
- Liesen, C. & Wyder, A. (2020). *Zur Einführung der Subjektfinanzierung im Kanton Zürich*. Zürich: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Zugriff am 05.01.2022. Verfügbar unter:
https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/20523/3/2020_Liesen-Wyder_Subjektfinanzierung-Bericht-ZHAW.pdf
- Luhmann, N. (1997). Was ist Kommunikation? In F. B. Simon (Hrsg.), *Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie* (S. 19–31). Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Luhmann, N. (1999). *Funktionen und Folgen formaler Organisation. Mit einem Epilog 1994* (5. Aufl.). Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (2005). *Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft* (5. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (2006). *Organisation und Entscheidung* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (2012). *Macht* (4. Aufl.). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Luhmann, N. (2014). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (5. Aufl.). Konstanz: UTB.
- Luhmann, N. (2017). *Einführung in die Systemtheorie* (7. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Luhmann, N. (2018a). *Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme* (9. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Luhmann, N. (2018b). *Schriften zur Organisation I. Die Wirklichkeit der Organisation*. Wiesbaden: Springer VS.
- Luhmann, N. (2019). *Theorie organisierter Sozialsysteme*. Wiesbaden: Springer VS.
- Lüscher, K. & Liegle, L. (2003). *Generationenbeziehungen in Familie und Gesellschaft*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

- Lütkehaus, I. (2020). Generationen. In U. C. Straßer & I. Lütkehaus (Hrsg.), *Cross generational intelligence. Kooperation der Generationen im Unternehmen* (S. 31–111). Freiburg: Haufe Group.
- Lutz, R. (2008). Perspektiven der Sozialen Arbeit. *Aus Politik und Zeitgeschichte* (12-13), S. 3–10.
- Maas, H. & Maas, R. (2020). Next Generation: Die Gen Z erobert den Arbeitsmarkt. *Wissensmanagement* (1), S. 14–15.
- Maas, R. (2019). *Generation Z für Personal, Führungskräfte und jeden, der die Jungen verstehen muss. Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie*. München: Hanser.
- Mannheim, K. (1928). Das Problem der Generationen. *Kölner Vierteljahrshefte für Soziologie* (7), S. 157–185.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, S. 370–396.
- Merchel, J. (2015). *Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*. Weinheim: Beltz Juventa. Verfügbar unter: http://content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783779944904
- MEW 1. (1981). *Karl Marx Friedrich Engels. Werke Band 1*. Berlin: Dietz Verlag. Zugriff am 12.12.2021. Verfügbar unter: https://marxwirklichstudieren.files.wordpress.com/2012/11/mew_band01.pdf
- MEW 16. (1962). *Karl Marx Friedrich Engels. Werke Band 16*. Berlin: Dietz Verlag. Zugriff am 12.12.2021. Verfügbar unter: https://marxwirklichstudieren.files.wordpress.com/2012/11/mew_band16.pdf
- MEW 40. (1968). *Karl Marx Friedrich Engels. Ergänzungsband. Schriften bis 1844. Erster Teil*. Berlin: Dietz Verlag. Zugriff am 12.12.2021. Verfügbar unter: https://marxwirklichstudieren.files.wordpress.com/2012/11/mew_band40.pdf
- Meyer, M., Modde, J. & Glushanok, I. (2014). Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2013. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Erfolgreiche Unternehmen von morgen - gesunde Zukunft heute gestalten. Mit 139 Abbildungen und 222 Tabellen* (Fehlzeiten-Report, S. 323–511). Berlin: Springer.
- Michalke, A. (2021). *Mitarbeiterführung. Führen als integrative Tätigkeit*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Miebach, B. (2014). *Soziologische Handlungstheorie. Eine Einführung* (4., überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Müller-Schneider, T. (2001). Wertewandel, Erlebnisorientierung und Lebensstile. Eine gesellschaftsgeschichtliche und modernisierungstheoretische Interpretation. In G. W. Oesterdiekhoff & N. Jegelka (Hrsg.), *Werte und Wertewandel in westlichen Gesellschaften. Resultate und Perspektiven der Sozialwissenschaften* (S. 91–106). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Oertel, J. (2014). Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management* (S. 27–56). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Oetterli, M. & Lüthy, H. (2017). Nationales Forschungsprogramm zur Gesundheitsversorgung. Chronische Krankheiten rücken in den Fokus. *CURAVIVA* (9), S. 50–51.
- Opaschowski, H. W. (1983). *Arbeit. Freizeit. Lebenssinn? Orientierungen für eine Zukunft, die längst begonnen hat*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Paul, T. & Schyns, B. (2002). *Deutsche Leader-Member Exchange Skala (LMX MDM)*. : GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften. Zugriff am 16.12.2021. Verfügbar unter: [https://zis.gesis.org/pdfFiles/Antwortbogen/Paul%2B_Deutsche_Leader-Member_Exchange_Skala_\(LMX_MDM\)_Antwortbogen_c.pdf](https://zis.gesis.org/pdfFiles/Antwortbogen/Paul%2B_Deutsche_Leader-Member_Exchange_Skala_(LMX_MDM)_Antwortbogen_c.pdf)
- Paulus, S. & Grubenmann, B. (2020). *Soziale Frage 4.0. Eine soziohistorische Einführung für die Soziale Arbeit heute*. Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Pechmann, A. von. (2021). *Die Eigentumsfrage im 21. Jahrhundert. Ein rechtsphilosophischer Traktat über die Zukunft der Menschheit*. Bielefeld: transcript.
- Pippke, W. (2014). Grundlagen der Verwaltungsorganisation. In R. Paulic (Hrsg.), *Verwaltungsmanagement und Organisation* (3., unveränd. Aufl., S. 93–114). Frankfurt am Main: Verlag für Verwaltungswissenschaft.
- Prats, V. (2021). Organisationsformen in der Sozialen Arbeit. *Sozial Aktuell* (2), S. 12–15.
- Probst, L. (2021). Palliativpflege für Menschen mit Behinderung: Der Kanton Waadt übernimmt eine Vorreiterrolle. *INFOS INSOS*, 39 (7), S. 10–11.
- Purgal, P. (2014). *Wertewandel der Y-Generation. Konsequenzen für die Mitarbeiterführung*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Röder, A. (2014). Wertewandel in historischer Perspektive. Ein Forschungskonzept. In B. Dietz (Hrsg.), *Gab es den Wertewandel? Neue Forschungen zum gesellschaftlich-kulturellen Wandel seit den 1960er Jahren* (Wertewandel im 20. Jahrhundert, Bd. 1, S. 17–39). München: Oldenbourg.
- Rodeck, M. L. (2014). *Der Wertewandel in der Arbeitswelt durch die Generation Y: wie Unternehmen bei der Personalführung sinnvoll reagieren und agieren können*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Rosenberg, M. (1957). *Occupations and Values*. Glencoe, Illinois: The Free Press.
- Rosenstiel, L. von, Molt, W. & Rüttinger, B. (2005). *Organisationspsychologie* (9., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Savoiresocial. (2016). *Definitives Reformkonzept Berufliche Grundbildung Fachfrau / Fachmann Betreuung EFZ*. : Savoiresocial. Zugriff am 20.07.2021. Verfügbar unter:

https://savoirsocial.ch/wp-content/uploads/2017/05/SAVOIRSOCIAL_Reformkonzept-FABE-def_D_nV.pdf

- Savoirsocial. (2020). *Bildungsplan zur Verordnung des SBFI vom 21. August 2020 über die berufliche Grundbildung für Fachfrau Betreuung / Fachmann Betreuung mit eidgenössischem Fähigkeitszeugnis (EFZ)*. Olten: Savoirsocial.
- Schache, S. (2010). *Die Kunst der Unterredung. Organisationsberatung: ein dialogisches Konzept aus motologischer Perspektive*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schein, E. H. & Schein, P. (2018). *Organisationskultur und Leadership* (5. Aufl.). München: Vahlen.
- Schilling, J. & Klus, S. (2018). *Soziale Arbeit. Geschichte, Theorie, Profession* (7., aktualisierte Aufl.). München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Schmidt, P., Bamberg, S., Davidov, E., Herrmann, J. & Schwartz, S. H. (2007). Die Messung von Werten mit dem "Portraits Value Questionnaire". *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 38 (4), S. 261–275.
- Schneekloth, U. (2019). Entwicklungen bei den Wertorientierungen der Jugendlichen. In M. Albert, K. Hurrelmann, G. Quenzel, U. Schneekloth, I. Leven & H. Utzmann (Hrsg.), *Jugend 2019 – 18. Shell Jugendstudie. Eine Generation meldet sich zu Wort* (S. 103–132). Weinheim: Beltz.
- Schneider, J., Minnig, C. & Freiburghaus, M. (2007). *Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen*. Bern: Haupt.
- Schnell, M. W. & Dunger, C. (2018). *Forschungsethik. Informieren - reflektieren - anwenden* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl.). Bern: Hogrefe.
- Scholz, C. (2014). *Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag.
- Scholz, C. (2015). Auf Generation Y folgt Generation Z - und die tickt wieder völlig anders. *Computerwoche* (5), S. 44–45.
- Schönherr, K. W. & Grübele, H. (2011). Der gesellschaftliche Wertewandel – Ursachen und Wirkungen. In B. Godina, H. Grübele & K. W. Schönherr (Hrsg.), *Werteorientierte Medienpädagogik* (S. 133–144). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schreyögg, G. & Geiger, D. (2016). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung : mit Fallstudien* (6., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schroer, M. (2017). *Soziologische Theorien. Von den Klassikern bis zur Gegenwart*. Paderborn: Wilhelm Fink.
- Schubarth, W. (2010). Die „Rückkehr der Werte“. Die neue Wertedebatte und die Chancen der Wertebildung. In W. Schubarth, K. Speck & H. Lynen von Berg (Hrsg.), *Wertebildung in Jugendarbeit, Schule und Kommune. Bilanz und Perspektiven* (S. 21–42). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage.

- Schuler, H., Höft, S. & Hell, B. (2014). Eigenschaftsorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3., überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 149–214). Göttingen: Hogrefe.
- Schumacher, J., Leppert, K., Gunzelmann, T., Strauß, B. & Brähler, E. (2004). *Die Resilienzskala - Ein Fragebogen zur Erfassung der psychischen Widerstandsfähigkeit als Personmerkmal*.
- Schüpbach, J. & Gachet, E. (2020). *Frührentierung: Der Weg wird steiniger*. Zürich: Credit Suisse AG, Investment Solutions & Products.
- Schutz, T. (2016). Die digital geprägten Generationen Y & Z: Wie führe ich die Unführbaren? In O. Geramanis & K. Hermann (Hrsg.), *Führen in ungewissen Zeiten. Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele* (S. 299–311). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schwangler, J., Wahl, L., Neuperdt, L. & Rathmann, K. (2020). Berufliche Belastungen und Burnout-Risiko von Leitungs- und Fachkräften in Werkstätten für Menschen mit Behinderung: Ergebnisse der bundesweiten WeCare-Online-Studie. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 15 (4), S. 363–370.
- Schwartz, S. H. (2021). A Repository of Schwartz Value Scales with Instructions and an Introduction. *Online Readings in Psychology and Culture* (2). Zugriff am 02.10.2021. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1173>
- Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of personality and social psychology*, 53 (3), S. 550–562.
- Schwarz, P. (2006). *Management-Prozesse und -Systeme in Nonprofit-Organisationen. Entscheidung, Steuerung/Planung, Kontrolle*. Bern: Haupt.
- Schwarz, P., Purtschert, R., Giroud, C. & Schauer, R. (2005). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO)* (5., ergänzte und aktualisierte Aufl.). Bern: Haupt.
- Schwarz, S. (2008). *Strukturierung, Organisation und Wissen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage.
- Schwieb, B. (2015). *Ganzheitliche Unternehmensführung in Nonprofit-Organisationen. Vernetzung von Balanced Scorecard, Risiko- und Wissensmanagement, Controlling, Personalentwicklung*. Baden-Baden: Nomos.
- Seithe, M. (2012). Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit. In M. Seithe (Hrsg.), *Schwarzbuch Soziale Arbeit* (2. Aufl., S. 115–237). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sieferle, R. P. (2002). Gesellschaft im Übergang. In D. Baecker (Hrsg.), *Archäologie der Arbeit* (S. 117–151). Berlin: Kulturverlag Kadmos.
- Spring Professional. (2020). *Fachkräftemangel Index Schweiz 2020*. : Spring Professional.

- Statista. (2018). *Burnout & Stress 2018* | Statista. Zugriff am 17.10.2021. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/studie/id/59809/dokument/burnout-und-stress/>
- Statistisches Amt des Kantons Zürich. (2021). *Personalbefragung in Institutionen für Menschen mit Behinderung 2021*. Zürich: Statistisches Amt Kanton Zürich.
- Stocker, D., Jäggi, J., Berset, M., Schläpfer, D., Németh, P., Kaeslin, S. et al. (2021). *Junge Erwerbstätige - Arbeitsbedingungen und Gesundheit* (Arbeitspapier 55). Bern: Gesundheitsförderung Schweiz. Zugriff am 08.01.2022. Verfügbar unter: https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/arbeitspapiere/Arbeitspapier_055_GFCH_2021-09_-_Junge_Erwerbstaetige_-_Arbeitsbedingungen_und_Gesundheit.pdf
- Streckeisen, P. & Gül, G. (2021). Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit. *Sozial Aktuell* (5), S. 12–14.
- Voß, G. G. (2018). Arbeit. In J. Kopp & A. Steinbach (Hrsg.), *Grundbegriffe der Soziologie* (12. Aufl., S. 21–27). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Walther, A., Pohl, A. & Stauber, B. (2011). Jugend als Akteurin sozialen Wandels - Einleitung. In A. Pohl & B. Stauber (Hrsg.), *Jugend als Akteurin sozialen Wandels. Veränderte Übergangsverläufe, strukturelle Barrieren und Bewältigungsstrategien* (S. 7–19). Weinheim: Juventa.
- Weber, M. (2015). *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Weinhardt, M. (2014). *Der Einfluss von Werten auf die Berufswahl und die intergenerationale Transmission sozialer Ungleichheit. Mikroanalysen für Deutschland*. Dissertation (Freie Universität Berlin, Hrsg.), Berlin. Zugriff am 04.06.2021. Verfügbar unter: https://refubium.fu-berlin.de/bitstream/handle/fub188/3368/Weinhardt_2016_Dissertation.pdf
- Welzel, C. (2009). Werte- und Wertewandelforschung. In V. Kaina & A. Römmele (Hrsg.), *Politische Soziologie. Ein Studienbuch* (S. 109–140). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wendt, W. R. (2008). *Die Profession im Wandel ihrer Verhältnisse* (5. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Wendt, W. R. (2016). Wirtschaften und Sozial Arbeiten. Ein notwendiger, kontroverser Beitrag zur Debatte. *Soziale Arbeit* (9), S. 322–324.
- Wendt, W. R. (2018). "Marktlich" oder "nichtmarktlich" vorankommen? In W. Grillitsch, P. Brandl & S. Schuller (Hrsg.), *Gegenwart und Zukunft des Sozialmanagements und der Sozialwirtschaft. Aktuelle Herausforderungen, strategische Ansätze und fachliche Perspektiven* (2. Auflage, S. 59–77). Wiesbaden: Springer VS.
- Willke, G. (1999). *Die Zukunft unserer Arbeit*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Anhangsverzeichnis

ANHANG A ZEITGESCHICHTLICHE PRÄGUNGEN DER (BE-)DEUTUNG VON	
ARBEIT	191
A.1 Arbeit als Mühsal und Plage	191
A.2 Arbeit und Status.....	192
A.3 Moral, Identifikation und Stigmatisierung	192
A.4 Hierarchisierung, Abhängigkeit und Macht.....	194
A.5 Lohnarbeit und der Preis der Arbeit.....	195
A.6 Arbeit und Nichtarbeit – der Wert der Freizeit	196
 ANHANG B METHODIK.....198	
B.1 Deklaration angewandter etablierter Messinstrumente	198
B.2 Fragebogen zur quantitativen Erhebung	199
B.3 Transkriptionsregeln	209
 ANHANG C QUANTITATIVE OPERATIONALISIERUNG UND	
DATENAUSWERTUNG.....210	
C.1 Allgemeine Wertorientierungen.....	210
C.2 Arbeitswerte	214
C.3 Work-Life-Balance	217
C.4 Lebenszufriedenheit, Belastungserleben und Gesundheit.....	219
C.4.1 Operationalisierung der einfaktoriellen Varianzanalyse des PSQ nach Generationen .	220
C.4.2 Krankheitssymptome	221
 ANHANG D QUALITATIVE OPERATIONALISIERUNG UND AUSWERTUNG222	
D.1 Fokus Handelnde. Wahrnehmung junger Arbeitnehmender.....	222
D.2 Fokus Organisationale Herausforderungen im Kontext intergenerativen Wandels	227
D.3 Fokus Strategie. Künftige Organisationsentwicklung.....	233

Anhang A Zeitgeschichtliche Prägungen der (Be-)Deutung von Arbeit

Die Transformation des Arbeitsbegriffes im zeitgeschichtlichen Kontext macht deutlich, wie Bilder von Arbeit das soziale Zusammenleben in Gesellschaften formen und durch diese geformt werden. Dieses Kapitel als Genealogie zu bezeichnen wäre vermessen, doch zielt der Gedanke in diese Richtung und geht der Frage nach, in welchen historischen bzw. kulturellen Ursprüngen sich der heutige Arbeitsbegriff begründet. Denn: Institutionalisierte, über die Zeit gefestigte und in Handlungs- wie auch Verhaltensweisen manifestierte Wert- und Sinnzuschreibungen prägen das heutige Verständnis von Arbeit. Sie leiten uns in unserem Handeln und unserer Lebensgestaltung – bewusst wie auch unbewusst.

A.1 Arbeit als Mühsal und Plage

In ihrem Kern wird Arbeit stets als Kraftaufwand mit Anstrengung, Mühsal und Plage assoziiert und ist primär negativ konnotiert. Arbeit wird als auferlegte Pflicht verstanden. Baecker (2002, S. 210) beschreibt Arbeit als die mühselige Notwendigkeit, der es bedarf, um einen gewünschten Zustand zu erreichen. Dabei unterscheidet er zwischen Lust und Last. Einem sozialen Erwartungsdruck folgend, werden Tätigkeiten verrichtet, die nicht intrinsisch von Lust, sondern extrinsisch durch ihre Notwendigkeit motiviert sind. Diesem Verständnis nach wird eine Tätigkeit erst dann als Arbeit gedeutet, wenn sie, von Mühsal geprägt, einen besonderen Kraftaufwand erfordert. Das Sinnbild des frühzeitlichen Jägers, des ersten Arbeiters,⁵⁶ skizziert diese Unterscheidung von Lust und Last: Jagd erfüllt eine zweckgebundene Tätigkeit. Das Handeln ist durch das existenzielle Bedürfnis motiviert, überleben zu wollen. Baecker (2002, S. 210) beschreibt die Jagd selbst als etwas Lustvolles, hingegen ergibt sich die Arbeit aus ihrer Konsequenz: Das erlegte Tier muss in die Wohnstätte getragen werden, um – der sozialen Verantwortung folgend – zugleich die Sippe zu versorgen. Diese Betrachtung ist auch im heutigen Arbeitsverständnis von Bedeutung: Tätigkeiten, welche subjektiv betrachtet mit Freude und Leichtigkeit bewältigt und nicht mit negativen Zuschreibungen wie Mühsal oder Last assoziiert werden, werden subjektiv weniger als Arbeit gedeutet, sondern sind vielmehr als Vergnügen konnotiert, auch wenn ihre Ausübung Anstrengung erfordert (Baecker, 2002, S. 210–211). Aus dieser Perspektive heraus besteht ein Zusammenhang zwischen der kognitiven Bewertung einer Tätigkeit und der subjektiv erlebten Arbeitsbelastung, ebenso wie ein natürliches Streben nach lustvollen Aufgaben logisch erscheint, wenn existenzielle Bedürfnisse gesichert sind (siehe Kapitel 3.2.1). Daneben ist das soziale und moralische Pflichtenleben ein wesentlicher Antreiber. So betrachtet, stellt der Jäger den ersten Sozialarbeiter dar, der sich gegenüber Schwächeren solidarisch zeigt. Dieser Gedanke ist zugegebenermaßen etwas weit hergeholt, spiegelt jedoch die Sozialstruktur wider, welche spätestens seit der Antike und bis ins vorindustrielle Zeitalter Bestand hat: Fürsorge galt als natürliche Aufgabe der Gemeinschaft im Sinne wechselseitig unterstützender

⁵⁶ An dieser Stelle wird dem Sinnbild folgend bewusst auf eine genderkonforme Schreibweise verzichtet.

Austauschbeziehungen (Lambers, 2018, S. 29), ohne diese spezifisch zu definieren oder zu institutionalisieren (Paulus & Grubenmann, 2020, S. 48–49).

A.2 Arbeit und Status

Erste Entwicklungen produktiver Landwirtschaft werden auf ca. 8000 v. Chr. datiert und betreffen ein als gesichert geltendes Eingreifen des Menschen in die natürliche Ordnung (Sieferle, 2002, S. 118). Der Mensch beginnt, die Umwelt nach seinen Bedürfnissen zu strukturieren und sich die Natur zunutze zu machen. Ackerbau ermöglicht es ihm, seine Existenz effektiver und mit geringerem Aufwand, d. h. effizienter, zu sichern. Als zusätzlicher Arbeitsaufwand gilt es nun, diese selbstgeschaffenen Strukturen zu erhalten. Wird der Boden nicht weiter bestellt, passt er sich wieder der natürlichen Ordnung an. Aus dieser Betrachtung kann das Wesen von Organisationen abgeleitet werden. Sie sind demnach keine biologischen oder natürlichen Systeme (Berger, P. L. & Luckmann, 1991, S. 55), sondern existieren aufgrund des Handelns ihrer Akteurinnen und Akteure. Das Streben nach Status sowie der Statuserhalt, d. h. der Systemerhalt, sind entsprechend wesentliche Antreiber organisationalen Handelns.

Als Nebenprodukt dieser ersten ortsgebundenen Arbeit kommen vor etwa 5000 Jahren erste agrarische Zivilisationen und soziale Gesellschaftsordnungen auf, also Kulturen, die sich durch Artefakte wie Schrift und Sprache organisieren. So entstehen soziale und funktionale Ordnungen, soziale Schichten und erste Herrschaftsformen (Sieferle, 2002, S. 118–119). In dieser Epoche wird der Arbeitsbegriff weder positiv noch negativ konnotiert. Arbeit wird bis ins 17. Jahrhundert als Tätigkeit betrachtet und als *notwendiges Übel* angenommen. Dabei wird nur so viel Arbeit geleistet, wie notwendig ist, um die Existenz zu sichern. Erst mit dem Aufkommen sozialer Ordnungen und damit einhergehender Abhängigkeiten entstehen Assoziationen von Arbeit und Tugendhaftigkeit. In der Folge kommt es zu einer Subjektivierung, beziehungsweise auf das handelnde Individuum (Sieferle, 2002, S. 119).

A.3 Moral, Identifikation und Stigmatisierung

Bis ins Mittelalter werden die herausfordernden Lebensbedingungen als Ausdruck göttlicher Macht mystifiziert und dienen der Unterwerfung des Individuums. Im christlich geprägten Europa dominiert die Überzeugung, dass das Seelenheil nur durch Abbitte gerettet werden könne. Ältere Modelle des Berufsbildes Sozialer Arbeit entspringen der Armenfürsorge des 13. Jahrhunderts, begründet in der Almosentheorie von Thomas von Aquin. Almosen galten als Möglichkeit, begangene Sünden durch Barmherzigkeit und Mildtätigkeit abzugelten (Schilling & Klus, 2018, S. 21). So ist die Wohltat solidarischen freiwilligen Handelns nicht unwesentlich durch einen Eigennutzen motiviert. Soziale Unterschiede werden genutzt und bewusst aufrechterhalten, da die Armut einen Zweck erfüllt (Schilling & Klus, 2018, S. 22).

Im Zuge der lutherschen Reformation im 16. Jahrhundert rückt die Ermächtigung des Menschen in den Vordergrund. Sie macht es ihm zur weltlichen Aufgabe, die göttliche Gnade durch Tugendhaftigkeit und Arbeitsfleiss zu erlangen. Arbeit wird nun als von Gott gestellte Aufgabe verstanden (Bourmer, 2012, S. 20). Hierin begründet sich der Begriff des <Berufs> im Sinne eines Berufenseins durch Gott (Weber, 2015, S. 59). Im Umkehrschluss wird Müsiggang als «sittlich verwerflich» bzw. sündhaft konnotiert (Weber, 2015, S. 143–145) und Nichtarbeit

wird geächtet, sodass Hungersnot als gerechte Strafe für zu geringe Arbeitsleistung gilt (Paulus & Grubenmann, 2020, S. 47). Rechtschaffenheit und Tüchtigkeit gelten fortan als erstrebenswerte Tugenden bzw. als moralische, an das Individuum gerichtete Verhaltenserwartungen in der Gesellschaft. Das Nichterfüllen dieser Maxime legitimiert Abmahnung und fordert im christlichen Verständnis dazu auf, Busse zu tun, um durch Arbeit zu göttlicher Gnade und Erlösung zu finden. Auf Luther geht das Zitat zurück: «Von Arbeit stirbt kein Mensch, aber von ledig und müssig gehen kommen die Leute um Leib und Leben, denn der Mensch ist zur Arbeit geboren wie der Vogel zum Fliegen» (Luther, n. d., zitiert nach Hengsbach, 2011, S. 164). Entsprechend wird die Wertigkeit des Menschen an dessen Leistung gemessen und ihm das Verschulden an Misserfolgen selbst zur Last gelegt. Dieser innere Antreiber und Leistungstreiber wirkt bis heute nach, wenngleich in der Gegenwart weniger das Fegefeuer als vielmehr persönlicher und beruflicher Misserfolg sowie der Verlust des Ansehens gefürchtet werden.

Mit der Moralisierung von Arbeit geht die Wertzuschreibung und Stigmatisierung ganzer Berufsgruppen einher. So gelten die einen als ehrbar, während die anderen als unehrlich bezeichnet werden. Unehrlichen Berufsleuten bleibt die bürgerliche Ehre verwehrt – sie gelten als anrühlich und sündig, werden gemieden oder ausgestossen. Diese unbewusst gefassten Wertungen beruhen auf Kult- und Glaubensvorstellungen ebenso wie auf Aberglauben und Mythen und betreffen neben dem «blutigen Gewerbe» der Scharfrichter, Henker oder Totengräber auch bürgerliche Berufe, etwa jene des Müllers, Töpfers oder Baders (Danckert, 1979, S. 7).⁵⁷

Das moralische Werteverständnis festigt sich über Jahrhunderte und prägt den Arbeitsbegriff sowie die Hierarchisierung von Berufsbildern bis heute, während es gleichzeitig dem Bewusstsein um seine ursprüngliche Bedeutung entrückt und auf andere, weltliche Weise eine mystifizierende bzw. ideologische Wirkung erzielt. Der Beruf bietet eine Identitätskonstruktion, welche die Komplexität menschlichen Lebens drastisch reduziert. «Wenn wir den Beruf unseres Gegenübers kennen, glauben wir, *ihn (sie)* zu kennen. Der Beruf dient zur wechselseitigen Identifikationsschablone, mit deren Hilfe wir die Menschen, die ihn «haben», einschätzen in ihren persönlichen Bedürfnissen, Fähigkeiten, ihrer ökonomischen und sozialen Stellung» (Beck, U., 1986, S. 221, Hervorh. im Original).

Besonders prekär zeigt sich die moralische Überhöhung des Arbeitsbegriffs während der Zeit des Nationalsozialismus in Deutschland. Sein Ziel der Schaffung einer Volks- und Leistungsgemeinschaft knüpft Hitler eng an den Arbeitsbegriff und definiert darüber die Wertigkeit des Menschen, was in der Schaffung von Anstalten für eine vermeintliche «Erziehung zur Arbeit» mündet (Buggeln & Wildt, 2014, S. XVIII) – den Konzentrationslagern, deren Tore den Schriftzug «Arbeit macht frei» tragen.

⁵⁷ Den historischen Kontext betrachtend wird an dieser Stelle bewusst auf eine genderneutrale Schreibweise verzichtet.

A.4 Hierarchisierung, Abhängigkeit und Macht

Durch die Hierarchisierung wird der Arbeitsbegriff neu auch mit geistigem und nicht nur, wie bis anhin, rein physischem Tun assoziiert. Das Privileg, keine körperliche Arbeit leisten zu müssen, gerät zum Zeichen von Macht, die durch Machtdemonstrationen aufrechterhalten und entsprechend ebenfalls erarbeitet werden muss. Aus der Dynamik sozialer Ordnung heraus entstehen Wertungen zur Güte von Arbeit. Zugleich wird der gesellschaftlich «angemessene» Status über diese Wertigkeit der Arbeit definiert, was zur Festigung gesellschaftlicher Klassen führt und erste externalisierte Identifikationspunkte bzw. Zuschreibungen zwischen Tätigkeit und Akteur bzw. Akteurin schafft (Baecker, 2002, S. 213). Arbeit wird zum Zeichen sozialer Anerkennung. Es wächst die Motivation, durch Leistung einen besseren Status bzw. Ruf zu erreichen und aus Abhängigkeiten vermeintlich auszubrechen.

Ein Mittel der Macht bildet die Festsetzung von Regeln und Gesetzgebungen. Während seit der frühen Zivilisationsgeschichte Herrschende ihre Macht disziplinarisch zum Ausdruck bringen, sei es in Form von Strafe, Folter oder Hinrichtung, um Leistungen zu erzwingen, besteht gleichzeitig eine existenzielle Abhängigkeit von der Versorgung durch das produzierende Volk und diesem gegenüber eine hohe Anerkennung. Das Volk wird ebenso gefordert, wie es geschützt wird. Baecker (2002, S. 213) beschreibt dies als «Zirkularität sozialer Ordnung» und eine darin eingebettete Hierarchie. Zwar hat dieser Mechanismus über die Zeit an physischer Härte verloren, doch skizziert er bis heute das Machtkontinuum und das Spannungsfeld wechselseitiger Abhängigkeit, von hierarchieübergreifender Macht und Ohnmacht und der sich daraus ergebenden Ordnung in Organisationssystemen. Was sich verändert, sind die Strategien und Mittel, um diese zweckgebundenen Systeme aufrechtzuerhalten und von allen Ebenen aus aktiv zu beeinflussen. Der Historiker Christopher Hill (1972, zitiert nach Fraser & Gordon, 1993, S. 310) bezeichnet diese unter Machteinwirkung wechselseitig bestehende Abhängigkeit zu Zeiten des Feudalismus als «Band von Loyalität und Abhängigkeit zwischen Herrn und Bedienstetem». In seiner «Genealogie von Macht» betont Foucault (1977) die Machtverhältnisse – und damit verbunden das Zusammenspiel zwischen Herrschaft, Macht und Subjekt. Foucault analysiert die Kräfteverhältnisse von Machtinteraktionen und schreibt: «[D]ie Macht ist nicht eine Institution, ist nicht eine Struktur, ist nicht eine Mächtigkeit einiger Mächtiger. Die Macht ist der Name, den man einer komplexen strategischen Situation in einer Gesellschaft gibt» (Foucault, 1977, zitiert nach Lemke, 2006, S. 471–472). «Die Macht ist keine Substanz. Sie ist auch keine geheimnisvolle Eigenschaft, nach deren Ursprüngen man forschen müsste. Die Macht ist nichts anderes als eine bestimmte Art von Beziehungen zwischen Individuen» (Foucault, 2005, S. 218). So schafft Macht Ordnung und bietet Sicherheit im Rahmen wechselseitiger Abhängigkeit.

Mit dem Zugewinn an Bedeutung des Subjekts verschiebt sich die Bedeutung des Arbeitsbegriffs: weg von der objektorientierten Tätigkeit hin zur Bedeutung und dem Wert der handelnden Akteurinnen und Akteure sowie deren Arbeitsleistung für den Systemerhalt, sodass ein Selbstwert erkannt und als Machtmittel eingesetzt wird. Aus Sicht Foucaults bewegt sich Macht im Spannungsfeld von Zwang und Freiheit (Lemke, 2006, S. 471).

Die lineare Zweckrationalität zwischen Arbeit und Existenzsicherung nimmt im Zeitalter der Industrialisierung und im aufkommenden Kapitalismus neue indirekte Formen an.

A.5 Lohnarbeit und der Preis der Arbeit

Ohne vorliegend näher auf die Strukturen des Kapitalismus, Fordismus und Postfordismus eingehen zu wollen, wird in diesem Kapitel der Blick auf die Werttransformation von Arbeit seit der Industrialisierung gerichtet. Während bis anhin Arbeit zur Egalisierung von Bedürfnissen erbracht wurde, zielt der Kapitalismus auf die Schaffung eines Mehrwerts. Der Wert der Arbeitsleistung wird zum Tauschwert und zur Ware, deren Wert marktgebunden gehandelt wird. Marx beschreibt den Preis der Arbeit als variable Grösse, die sich anhand physischer Leistung und ihrer gesellschaftlichen Anerkennung bemesse, basierend auf der Bedarfslage (Nachfrage) innerhalb einer Gesellschaft (MEW 16, S. 147–148). Ausgerichtet auf den Zugewinn an Wertschöpfung, fokussiert das Interesse des Kapitalisten die effiziente und effektive Arbeitserbringung, da die Entlohnung zeit- statt leistungsgebunden erfolgt und jede Mehrleistung in einer vergüteten Zeit einen Mehrwert bedeutet (Engels, 1868 in MEW 16, S. 239). Anders gesagt: Gewinn entsteht, wenn die Produktionskosten geringer sind als der erzielte Verkaufspreis des Produkts. Marx benennt den Wert als «Preis der Arbeit» und folgert:

Erstens. Der Wert oder Preis der Arbeitskraft nimmt das Aussehn [*sic*] des Preises oder Werts der Arbeit selbst an, obgleich, genau gesprochen, Wert und Preis der Arbeit sinnlose Bezeichnungen sind.

Zweitens. Obgleich nur ein Teil des Tagewerks des Arbeiters aus bezahlter, und andere dagegen aus unbezahlter Arbeit besteht und gerade diese unbezahlte oder Mehrarbeit den Fonds konstituiert, woraus der Mehrwert oder Profit sich bildet, hat es den Anschein, als ob die ganze Arbeit aus bezahlter Arbeit bestünde. (MEW 16, S. 134)

Das Streben nach Profitsteigerung und wirtschaftlichem Wachstum ist eng mit der systematischen Zergliederung komplexer Arbeitsprozesse in standardisierte, funktionale Teilaufgaben verbunden, was zur Entgrenzung der Arbeit führt. Dem Menschen fehlt der Bezug zum produzierten Endprodukt, da die eigene Tätigkeit nur auf die Überwachung eines Teilprozesses und die Ausübung eines einzelnen Arbeitsschrittes ausgerichtet ist. Das eigene Handeln dient einem entlohnten Tauschgeschäft, wobei der Arbeitsinhalt für den Menschen selbst einen geringen Sinngehalt aufweist und er sich weniger für die Komplexität des gesamten Arbeitsprozesses interessiert resp. diesen aus der funktionalen Begrenzung heraus nicht überblicken kann, was die Identifikation mit der eigenen Arbeit mindert. Mills (1823, in MEW 40, S. 454) benennt vier Arten der Entfremdung. Einerseits spricht er von der «Entfremdung und Zufälligkeit der Arbeit vom arbeitenden Subjekt», was auf die Austauschbarkeit der Akteurinnen und Akteure hinweist. Weiter sieht er die Entfremdung der Tätigkeit vom Gegenstand der Arbeit selbst und somit von einer sinnstiftenden Aufgabe. Vielmehr beschreibt er die Bedeutung von Arbeit als «Quelle der Befriedigung für seine Notdurft, wie er für sie [die Gesellschaft] nur als ein Sklave ihrer Bedürfnisse vorhanden ist». Abschliessend beschreibt Mills die Entfremdung des Menschen von sich selbst, indem er den Sinn seiner Existenz in der gesellschaftlich geforderten Zweckerfüllung sieht und «sein wirkliches Tun ihm nur als Mittel

gilt; dass er sein Leben betätigt, um Lebensmittel zu erwerben» (Mills, 1823, in MEW 40, S. 454). Marx (1844, in MEW 40, 1968, S. 512) spricht von der «Entwirklichung des Arbeiters». Der Mensch ermächtigt durch seine Arbeitsleistung die gegenständliche Welt, der er sich unterordnet, während seine innere Welt schwindet, indem er sich für diese gegenständliche Welt entäussert. Mit dem Kapitalismus erhält Arbeit eine rationale Bedeutung und wird, als Tauschwert betrachtet, enthumanisiert. Die Wertigkeit des Menschen selbst wird durch seine Arbeitsleistung definiert und er selbst Mittel zur Zweckerfüllung.

Mit der Individualisierung wächst die Motivation, durch Arbeit und Fleiss selbst einen Mehrwert zu schaffen und Wohlstand zu erlangen. Gesellschaftlicher Aufstieg durch Arbeit gilt als legitim und angesehen (Baecker, 2002, S. 218). So entwickeln sich aus der Lohngebundenheit und -abhängigkeit der Akteurinnen und Akteure neue Freiräume hin zur individualisierten Lebensgestaltung, wobei sich ein Mehr an Optionen und Wahlmöglichkeiten erschliesst, die erkaufte werden können. Die Kapitalorientierung führt zur Entgrenzung des Sozialen. Sie legitimiert überdies, um der Erwerbsarbeit nachgehen zu können, die Entbindung vom traditionellen Familiensystem und den damit einhergehenden moralischen Verpflichtungen, etwa der Kinderbetreuung oder der Pflege von Familienangehörigen (Beck, U., 1986, S. 210). In den ökonomisch-philosophischen Manuskripten aus dem Jahr 1844 schreibt Marx vom Stellenwert des Geldes: «[W]as das Geld kaufen kann, das bin ich», sowie:

Ich – meiner Individualität nach – bin lahm, aber das Geld verschafft mir 24 Füße; Ich bin also nicht lahm; ich bin ein schlechter, unehrlicher, gewissenloser, geistloser Mensch, aber das Geld ist geehrt, also auch sein Besitzer. Das Geld ist das höchste Gut, also ist sein Besitzer gut, das Geld überhebt mich überdem der Mühe, unehrlich zu sein; ... ich bin geistlos, aber das Geld ist der wirkliche Geist aller Dinge, wie soll sein Besitzer geistlos sein? (MEW 1, S. 564)

Kritisch betrachtet Gorz (2007, S. 80–81) die Wertüberhöhung und gleichzeitige Entfremdung vom Zweck der Arbeit. Zur Ideologie erhoben, wird Arbeit die «unersetzbare» Funktion «sozialer Bindung», «sozialen Zusammenhalts», von «Integration», «Sozialisierung», «persönlicher Identität» und des Lebenssinns so zwanghaft beigemessen, auch wenn sie «keine dieser Funktionen mehr erfüllen kann». Diese Form der emotionalen Bindung spiegelt die Verstrickung zwischen funktionalen und informellen Ausrichtungen wider, welche zur Intransparenz einer übersteigerten Komplexität von Prozessen führen. Die hieraus entstehende wertbasierte Kultur schützt gleichzeitig den Kern des Systems, wie sie auch dessen formativ-zweckorientierte Funktionsgestaltung beeinträchtigt.

A.6 Arbeit und Nichtarbeit – der Wert der Freizeit

Die Bedeutung der Arbeit verändert sich in den 1970er Jahren, auch in Deutschland. Eine neue Dynamik zeigt sich mit dem Anstieg der Arbeitslosenzahlen. Um diesem Anstieg entgegenzuwirken und die verfügbare Arbeit mehr Menschen zugänglich zu machen, verabschiedet der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) 1979 ein Aktionspaket, welches neben einer Ferienzeit von sechs Wochen eine Wochenarbeitszeit von 35 Stunden sowie einen Freizeitausgleich für Mehrarbeit fordert (Opaschowski, 1983, S. 40). Die Auswirkungen dieses

Strukturwandels in der Arbeitswelt bedeuten gleichzeitig eine stärkere Freizeitorientierung. In einer Studie⁵⁸ des Freizeit-Forschungsinstituts B-A-T geben 36 % der gesamthaft 2000 Befragten an, gern einen geringeren Verdienst für einen Zugewinn an Freizeit in Kauf zu nehmen. Die stärkste Ausprägung liegt bei den 20- bis 24-Jährigen (52 %), gefolgt von den 16- bis 19-Jährigen (49 %). Ebenso geht aus der Studie hervor, dass ein Zusammenhang zwischen dem Bildungsgrad und der Bereitschaft zum Einkommensverzicht besteht. Je höher das Bildungsniveau, desto höher ist die Bereitschaft, auf einen Teil des Lohnes zu verzichten, wenn dies einen Zugewinn an Freizeit bedeutet (Opaschowski, 1983, S. 43–44).

Freizeit wird für immer mehr Menschen gleichbedeutend mit Lebenszeit, ist Zeit zum Leben. Geld ist ersetzbar, Arbeitskraft ist regenerierbar – nicht aber Lebenszeit, die unvergleichlich kostbarer und wertvoller ist. Hier ist ein deutlicher Bewusstseinswandel spürbar, eine Umorientierung vom Gelddenken zum Zeitdenken. Dahinter verbirgt sich auch das Unbehagen über das Missverhältnis zwischen produziertem Güterüberfluss und persönlichem Zeitmangel. (Opaschowski, 1983, S. 43)

Aus diesen Entwicklungen heraus resultiert ein Wandel, der sich im heutigen Bild von Arbeit manifestiert: Arbeit verliert an identitätsstiftendem Wert und dient vielmehr als Mittel – nicht nur, um die Existenz, sondern vielmehr, um ein gutes Leben zu ermöglichen, welches an individuelle postmaterielle Wertorientierungen gebunden ist.

⁵⁸ Zur zitierten Studie liegen keine näheren Angaben zur Stichprobenbeschreibung vor.

Anhang B Methodik

B.1 Deklaration angewandter etablierter Messinstrumente

Tabelle B.1. Deklaration angewandter Messinstrumente

Themenkomplex	Messinstrument	Beschreibung	Skalierung	Kommentar
Allgemeine Wertorientierung	Speyerer Wertinventar (Schneekloth, 2019, S. 103–105)	25 Items zur allgemeinen Wertorientierung	1 = unwichtig bis 7 = absolut wichtig	Faktorenanalyse in Anlehnung an Schwartz (siehe Tabelle C.3.)
Arbeitswerte	Items übernommen aus McDonalds Ausbildungsstudie 2019 (Institut für Demoskopie Allensbach, 2019, S. 60–61)	30 Items zur Arbeitswertorientierung	Skalierung im Original unbekannt 1= unwichtig bis 7 = absolut wichtig	Faktorenanalyse, siehe Tabelle C.6.
Work-Life-Balance	Eigenes Instrument.	Subjektive Einschätzung zur Ausprägung von Ist- und Sollzustand	Täglicher Zeitaufwand für die Dimensionen Work, Life und Schlaf, in Summe 24 Stunden	Faktorenanalyse, siehe Tabelle C.9.
Zufriedenheit	Kurzskala zur Erfassung der Lebenszufriedenheit (L–1) (Beierlein et al., 2015)	Ein-Item-Skala Zufriedenheit mit der gegenwärtigen Lebenssituation	0 = überhaupt nicht zufrieden bis 10 = völlig zufrieden	erweitert durch relevante Lebensbereiche Sozialleben, Gesundheit, Finanzstatus und Zukunft
Prägende Lebensereignisse	Eigenes Instrument Qualitative Befragung	Erhebung prägender Lebensereignissen während der Jugendzeit	Offene Frage	Explorative Erkundung auf Unterschiede zwischen den Generationen, keine Auswertung im Rahmen der Studie
Selbstwirksamkeitserwartung	Allgemeine Selbstwirksamkeit Kurzskala, ASKU (Beierlein et al., 2014)	3 Items	1 = trifft gar nicht zu bis 5 = trifft voll und ganz zu	
Stresserleben	PSQ - Perceived Stress Questionnaire (Fliege et al., 2009a)	Kurzfragebogen, 20 Items	1 = fast nie bis 4 = meistens	Variablenberechnung siehe Anhang C.4
Resilienz	Resilienz-Kurzskala RS-11 (Schumacher et al., 2004, S. 26)	11 Items	1 = ich stimme nicht zu bis 7 = ich stimme völlig zu	Gekürzt auf 6 Items
Gesundheitliche Beschwerden	Auflistung von Krankheitssymptomen entnommen aus der Statista-Umfrage Burnout & Stress 2018 (Statista, 2018)	Psychische und Körperliche Krankheitssymptome	Mehrfachauswahl	

Quelle: Eigene Darstellung

B.2 Fragebogen zur quantitativen Erhebung

Der auf den folgenden Seiten abgebildete Fragebogen wurde auf der Online-Plattform Unipark erstellt und als Online-Befragung, wie in Kapitel 10.1.2 beschrieben, umgesetzt.

Einleitung

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für diese Online-Befragung nehmen. Im Rahmen meiner Masterarbeit widme ich mich dem Thema:

"Werteverständnis im Berufsleben in sozialen Handlungsfeldern"

Was verstehen Sie, als angehende Fachperson unter einem «guten Arbeitsplatz» und welche Bedeutung hat die Erwerbsarbeit in Ihrem Leben? Wie sieht eine gute Work-Life-Balance für Sie persönlich aus? Mit diesen Fragen beschäftigt sich die Untersuchung, ebenso wie mit Einflüssen und dem Erleben von Wohlbefinden, Stress und Gesundheit.

Die Beantwortung der Fragen dauert **ca. 15 Minuten**. Die Teilnahme ist freiwillig und anonym.

Zur optimalen Darstellung der Fragen wird empfohlen, die Befragung **am PC** und nicht auf Mobilgeräten auszufüllen.

Ein herzliches Dankeschön für Ihre Zeit und Unterstützung!

Anita Weber
Studierende Master Soziale Arbeit, ZHAW
[REDACTED]@students.zhaw.ch

Gute Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viele Kontakte zu anderen Menschen haben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zufriedenheit

Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig, alles in allem, mit ...

	Überhaupt nicht zufrieden										völlig zufrieden
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ihrem Leben allgemein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihrer Gesundheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihren sozialen Beziehungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihrer finanziellen Situation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihren Zukunftsperspektiven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Werte 3

Jeder Mensch hat bestimmte Vorstellungen, die sein Leben und Verhalten bestimmen. Welche Bedeutung haben die folgenden Werte für Sie persönlich in Ihrem Leben?

	Unwichtig						Absolut wichtig
	1	2	3	4	5	6	7
Gesundheitsbewusst leben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sich bei seinen Entscheidungen von seinen Gefühlen leiten lassen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Von anderen Menschen unabhängig sein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sich unter allen Umständen umweltbewusst verhalten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
An Gott glauben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Vielfalt der Menschen anerkennen und respektieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zeit für mich selbst haben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Körperlich fit sein, viel Sport treiben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Vorstellungen vom Leben verwirklichen können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine gute Ausbildung haben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Demographie

Fragen zu Ihrer Person

In welchem Jahr wurden Sie geboren?

Sie sind...	<input type="radio"/> weiblich	<input type="radio"/> männlich	<input type="radio"/> divers
Wie würden Sie den Lebensraum beschreiben, in dem Sie Ihre Jugend verbracht haben?	<input type="radio"/> Sehr ländlich	<input type="radio"/> Ländlich	<input type="radio"/> Eher ländlich
	<input type="radio"/> Eher städtisch	<input type="radio"/> Städtisch	<input type="radio"/> Sehr städtisch
Denken Sie an die Zeit, als Sie zwischen 10 und 15 Jahre alt waren.	<input type="radio"/> Beides zu gleichen Teilen		

Welche prägenden Ereignisse verbinden Sie spontan mit dieser Zeit? Dies können Erlebnisse im privaten Umfeld sein aber auch gesellschaftliche Ereignisse, Erfindungen, Katastrophen, Kriege etc..	(Offenes Textfeld)
Befinden Sie sich aktuell in Ausbildung?	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein <input type="radio"/> Fachperson Betreuung (EFZ) <input type="radio"/> Fachperson Gesundheit (EFZ) <input type="radio"/> Sozialpädagogik (HF) <input type="radio"/> Bachelor Soziale Arbeit (FH) <input type="radio"/> Master Soziale Arbeit (FH) <input type="radio"/> Sonstiges: _____
→ Antwort ist Ja: Welche Ausbildung absolvieren Sie derzeit?	
Haben Sie vor Ihrer Ausbildung einen anderen Beruf erlernt?	<input type="radio"/> Nein <input type="radio"/> Ja, nämlich _____
→ Antwort ist Ja: Wie lange haben Sie vor Ihrer aktuellen Ausbildung in diesem Beruf gearbeitet?	<input type="radio"/> Weniger als 1 Jahr <input type="radio"/> 1 Jahr <input type="radio"/> 2 Jahre <input type="radio"/> 3 Jahre <input type="radio"/> 4 Jahre <input type="radio"/> 5 Jahre <input type="radio"/> 6 Jahre <input type="radio"/> 7 Jahre <input type="radio"/> 8 und mehr Jahre
Sind Sie derzeit berufstätig?	<input type="radio"/> Nein <input type="radio"/> Ja, _____ %
Falls Ja, geben Sie bitte an, zu wie viel Prozent Sie aktuell angestellt sind	
→ Antwort ist Ja: In welchem Arbeitsfeld sind Sie beschäftigt?	<input type="radio"/> Altersarbeit <input type="radio"/> Arbeits-/ Berufsintegration <input type="radio"/> Erziehungs-/ Familienberatung <input type="radio"/> Finanz-/ Schuldenberatung <input type="radio"/> Forschung / Lehre <input type="radio"/> Gesundheitswesen <input type="radio"/> Kindes-/ Erwachsenenschutz <input type="radio"/> Jugendarbeit <input type="radio"/> Obdach / Wohnintegration <input type="radio"/> Opferhilfe <input type="radio"/> Schule / Bildung <input type="radio"/> Sozialhilfe <input type="radio"/> Sozialraum / Soziokultur <input type="radio"/> Stationäre Betreuung / Pflege <input type="radio"/> Straf- / Massnahmenvollzug <input type="radio"/> Suchtberatung /-therapie <input type="radio"/> Andere: _____
Wie viele Personen sind in Ihrer Organisation beschäftigt?	<input type="radio"/> Weniger als 10 Personen <input type="radio"/> 10– 49 Personen <input type="radio"/> 50– 249 Personen <input type="radio"/> 250 Personen und mehr <input type="radio"/> Weiss ich nicht

Betriebstreue

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

- Ich kann mir vorstellen im ersten Jahr zu kündigen
- _____ Jahre
- Ich kann mir vorstellen, mein gesamtes Berufsleben an einem Arbeitsplatz zu bleiben

Arbeitgeberattraktivität 2

Für wie wichtig halten Sie persönlich folgende Merkmale für Ihre berufliche Arbeit und den Beruf?

	Unwichtig						Absolut wichtig
	1	2	3	4	5	6	7
Ein Beruf, in dem ich mich weiterentwickeln kann	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bezahlung, die sich an der Leistung orientiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeit, die sich gut mit Privatleben und Familie vereinbaren lässt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gute Aufstiegsmöglichkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viel Kontakt zu anderen Menschen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine Arbeit, die mich herausfordert, bei der ich beweisen muss, was ich kann	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hohes Einkommen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geregelte Arbeitszeit, wenig Überstunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenig Stress	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein Beruf, in dem man viel mit digitalen Medien arbeitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Stellen Sie sich vor, Sie sind auf Job-Suche. Wie überzeugt sind Sie davon, innerhalb eines Jahres einen angemessenen Arbeitsplatz zu finden?

- Ja, da bin ich mir sicher
- Wahrscheinlich, ja
- Eher nicht
- Sicher nicht

weiterzubilden, um meine Kompetenzen zu entwickeln.

Um mich persönlich weiterzuentwickeln ist sowohl Privates als auch Berufliches in meinem Leben wichtig und steht nicht in Konkurrenz.

Für mich ist klar, dass mein privates Smartphone während der Arbeitszeit aus ist und ich mich voll und ganz auf die Arbeit konzentriere.

Belastung 1

Denken Sie an die vergangenen vier Wochen. Mit welcher Häufigkeit treffen folgende Feststellungen auf Ihr Leben zu?

Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Antworten Sie spontan.

	fast nie 1	Manchmal 2	Häufig 3	meistens 4
Ich fühle mich gehetzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe das Gefühl, dass zu viele Forderungen an mich gestellt werden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe zu viel zu tun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe das Gefühl, Dinge zu tun, die ich wirklich mag.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fürchte, meine Ziele nicht erreichen zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich ruhig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich frustriert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin voller Energie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich angespannt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Probleme scheinen sich aufzutürmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Denken Sie an die letzte Situation, in der Sie sich gestresst fühlten. Wo sehen Sie die Ursache für dieses Stresserleben?

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nur bei mir selbst	Eher bei mir selbst	Sowohl als auch	Eher in der Umwelt	Nur in der Umwelt

Belastung 2

Denken Sie an die vergangenen vier Wochen. Mit welcher Häufigkeit treffen folgende Feststellungen auf Ihr Leben zu?

Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Antworten Sie spontan.

	fast nie 1	Manchmal 2	Häufig 3	meistens 4
Ich fühle mich ausgeruht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich sicher und geschützt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe viele Sorgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Spass.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Angst vor der Zukunft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin völlig unbekümmert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich mental erschöpft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Probleme mich zu entspannen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe genug Zeit für mich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich unter Termindruck.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Symptome

Unter welchen der folgenden Beschwerden leiden Sie mindestens gelegentlich?

Mehrfachauswahl ist möglich.

- Rückenschmerzen, Muskelverspannungen
 - Magenbeschwerden, Übelkeit
 - Kopfschmerzen
 - Herz-Kreislauf / Blutdruck
 - Angstzustände
 - Nervosität, Gereiztheit
 - Niedergedrückte Stimmung, Depression
 - Tinnitus
 - Erschöpfung, Ausgebrannt sein
 - Schlafstörungen
 - Sonstiges: _____
 - Nichts davon
-

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme und alles Gute für Ihre Zukunft!

Haben Sie Fragen oder Anregungen?

Sie können mich gerne kontaktieren: Anita Weber, [REDACTED]@students.zhaw.ch

B.3 Transkriptionsregeln

Tabelle B.2. Regeln zur computergestützten Transkription

Symbol	Verwendung
I:	= Absatzwechsel beim Wechsel der sprechenden Person
B:	= Kurze Pause
...	= Zitate innerhalb der wörtlichen Rede
«Zitat»	= Prägnante Aussagen in Dialektform, die nicht ins Hochdeutsche übersetzt werden
«Dialektsprache»	= Pause von mehreren Sekunden, Sekundenangabe in Klammern
(2)	= Starke Betonung Lautstärke
GROSS	= Den Inhalt unterstreichende
(lacht) (seufzt)	= Abbruch eines Wortes
Wort-	= Akustisch unverständliche Aussage
(unverständlich)	= Anonymisierte Ausdrücke
[Institution]	
Zitation im Text:	
[...]	= Kurze Auslassung im Zitat
[....]	= Auslassung von einem oder mehreren Sätzen im Zitat
[Sinnzusammenhang]	= Zum besseren Verständnis der von Sinnzusammenhängen im geschilderten Kontext erforderliche Ergänzungen im Zitat

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kuckartz (2010, S. 45, 2018, S. 167–169)

Anhang C Quantitative Operationalisierung und Datenauswertung

C.1 Allgemeine Wertorientierungen

Tabelle C.1. Signifikante Gruppenunterschiede der allgemeinen Wertorientierungen zwischen den Generationen

Wertorientierung	Gen X		Gen Y		Gen Z		Sig. Gruppenunterschiede
	Rang	Mittelwert	Rang	Mittelwert	Rang	Mittelwert	
Eigenverantwortlich leben und handeln	1	6.65	4	6.32	6	6.15	x>y; x>z
Einen Partner / eine Partnerin haben, dem man vertrauen kann	2	6.45	2	6.48	2	6.35	
Gute Freundinnen/Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren	3	6.41	1	6.55	1	6.47	
Ein gutes Familienleben führen	4	6.39	8	5.99	5	6.18	x>y
Die Vielfalt der Menschen anerkennen und respektieren	5	6.27	3	6.33	3	6.22	
Zeit für mich selbst haben	6	6.11	5	6.27	8	6.09	
Sozial Benachteiligten und gesellschaftlichen Randgruppen helfen	7	6.09	7	6	10	5.76	y>z
Von anderen Menschen unabhängig sein	8	5.91	12	5.57	14	5.41	x>z
Meine Vorstellungen vom Leben verwirklichen können	9	5.86	9	5.95	9	5.9	
Seine eigene Phantasie und Kreativität entwickeln	10	5.86	11	5.64	13	5.42	
Gesundheitsbewusst leben	11	5.8	13	5.4	15	5.36	x>z
Das Leben in vollen Zügen geniessen	12	5.79	6	6.17	4	6.21	y>x; z>x
Eine gute Ausbildung haben	13	5.68	10	5.79	7	6.09	z>y, z>x
Gesetz und Ordnung respektieren	14	5.23	18	4.95	12	5.5	z>y
Sich bei seinen Entscheidungen von seinen Gefühlen leiten lassen	15	5.23	17	4.96	18	5.13	
Auch solche Meinungen tolerieren, denen man eigentlich nicht zustimmen kann	16	5.2	14	5.24	16	5.2	
Viele Kontakte zu anderen Menschen haben	17	5.14	16	5	19	5.06	
Körperlich fit sein, viel Sport treiben	18	5.05	19	4.89	20	4.87	
Nach Sicherheit streben	19	5.05	15	5.22	11	5.54	z>y; z>x
Sich unter allen Umständen umweltbewusst verhalten	20	4.79	21	4.76	21	4.79	
Fleissig und ehrgeizig sein	21	4.74	20	4.81	17	5.19	z>y
Sich politisch engagieren	22	4.44	22	4.16	25	3.84	x>z
Einen hohen Lebensstandard haben	23	3.91	23	3.97	22	4.38	z>y
Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen	24	3.86	24	3.94	24	4.29	z>y
Stolz sein auf die Geschichte Ihres Landes	25	3.73	26	3.11	26	3.43	
An Gewohnheiten festhalten	26	3.68	25	3.64	23	4.32	z>x; z>y
Macht und Einfluss haben	27	3.61	27	3.02	27	3.43	x>y; z>y
An Gott glauben	28	2.93	29	2.26	28	3.19	z>y
Das tun, was die anderen auch tun	29	2.51	28	2.54	29	2.79	z>y

Anmerkung: Rangierung der Wertorientierungen im Generationenvergleich. Test auf Gruppenunterschiede unter Berücksichtigung von Varianzhomogenität, mittels ANOVA, resp. Welch-ANOVA und entsprechenden Post-Hoc-Verfahren (Tukey-HSD, Games-Howell). Signifikanzniveau: $p < .05$.

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Tabelle C.2. Einfaktorielle Varianzanalyse. Allgemeine Wertorientierungen mit markantem Anstieg

Abhängige Variable	Gen	n	\bar{x}	SD	Varianzhomogenität		ANOVA				Effektstärke η^2
					Levene-Statistik	ρ	df1	df2	F	p	
Nach Sicherheit streben	Gen X	44	5.05	1.397	.378	.685	2	496	5.609	.004*	.02
	Gen Y	204	5.22	1.268							
	Gen Z	251	5.54	1.160							
	Gesamt	499	5.36	1.238							
Das Leben in vollen Zügen genießen	Gen X	43	5.79	1.186	2.664	.071	2	497	3.605	.028*	.01
	Gen y	206	6.17	.947							
	Gen Z	251	6.21	.916							
	Gesamt	500	6.16	.959							
Eine gute Ausbildung haben	Gen X	44	5.68	.959	.176	.839	2	498	6.676	.001*	.03
	Gen Y	206	5.79	1.017							
	Gen Z	251	6.09	.959							
	Gesamt	501	5.93	.995							

Tukey-HSD Post-Hoc-Test		Mittelwertdifferenz			95% Konfidenzintervall	
Abhängige Variable	I	J	(I-J)	p	Untergrenze	Obergrenze
Nach Sicherheit streben	Gen X	Gen Y	-.170	.682	-.65	.31
		Gen Z	-.496*	.036	-.97	-.02
	Gen Y	Gen X	.170	.682	-.31	.65
		Gen Z	-.326*	.014	-.60	-.05
	Gen Z	Gen X	.496*	.036	.02	.97
		Gen Y	.326*	.014	.05	.60
Das Leben in vollen Zügen genießen	Gen X	Gen Y	-.384*	.044	-.76	-.01
		Gen Z	-.420*	.021	-.79	-.05
	Gen Y	Gen X	.384*	.044	.01	.76
		Gen Z	-.036	.913	-.25	.17
	Gen Z	Gen X	.420*	.021	.05	.79
		Gen Y	.036	.913	-.17	.25
Eine gute Ausbildung haben	Gen X	Gen Y	-.109	.781	-.49	.27
		Gen Z	-.406*	.032	-.78	-.03
	Gen Y	Gen X	.109	.781	-.27	.49
		Gen Z	-.296*	.004	-.51	-.08
	Gen Z	Gen X	.406*	.032	.03	.78
		Gen Y	.296*	.004	.08	.51

Anmerkung: *. Die Mittelwertdifferenz ist auf einem Niveau von $\alpha = .05$ signifikant

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Tabelle C.3. Allgemeine Wertetypen. Rotierte Faktorenmatrix und Reliabilitätsanalyse der Variablen

	Faktor											
	Sicherheit	Anerkennung	Macht	Leistung	Hedonismus	Stimulation	Selbstbestimmung	Wohlfühlen	Universalismus	Konformität	Tradition	Gesundheit
Cronbach	.599	.367	.523	.438	.450	.492	.393	.532	.490	.411	.551	.638
N	495	496	497	498	500	498	495	500	499	498	495	500
Gesetz und Ordnung respektieren	.515											
Einen hohen Lebensstandard haben	.580											
Nach Sicherheit streben	.655											
Gute Freundinnen/Freunde haben, die einen anerkennen und akzeptieren		.575										
Viele Kontakte zu anderen Menschen haben		.321										
Sich und seine Bedürfnisse gegen andere durchsetzen			.531									
Macht und Einfluss haben			.535									
Fleißig und ehrgeizig sein				.640								
Eine gute Ausbildung haben				.522								
Das Leben in vollen Zügen genießen					.590							
Zeit für mich selbst haben					.292							
Sich bei seinen Entscheidungen von seinen Gefühlen leiten lassen						.346						
Seine eigene Phantasie und Kreativität entwickeln			.257			.202**				.302		
Meine Vorstellungen vom Leben verwirklichen können						.383						
Von anderen Menschen unabhängig sein							-.244					
Eigenverantwortlich leben und handeln							-.345					
Ein gutes Familienleben führen								.571				
Einen Partner / eine Partnerin haben, dem man vertrauen kann								.566				
Sozial Benachteiligten und gesellschaftlichen Randgruppen helfen									.203*	.591		
Sich politisch engagieren									.915			
Sich unter allen Umständen umweltbewusst verhalten										.419		
Auch solche Meinungen tolerieren, denen man eigentlich nicht zustimmen kann										.325		
Die Vielfalt der Menschen anerkennen und respektieren										.619		
An Gewohnheiten festhalten	.410										.375*	
An Gott glauben											.526	
Stolz sein auf die Geschichte Ihres Landes											.463	
Das tun, was die anderen auch tun											.516	
Gesundheitsbewusst leben												.778
Körperlich fit sein, viel Sport treiben												.602

Anmerkung: Die Rotation ist in 21 Iterationen konvergiert.

Extraktionsmethode: Maximum Likelihood, Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

* Zweithöchste / **Dritthöchste Faktorladung aufgrund inhaltlicher Gewichtung gewählt.

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Tabelle C.4. Deskriptive Statistik. Allgemeine Wertorientierungen kategorisiert nach Schwartz.

		n	Excellence-Wert					Gesamt	
			Absolut unwichtig	Unwichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Absolut wichtig		
Wohlfühlen	Gen X	44	0.0 %	0.0 %	0.0 %	6.8 %	29.5 %	63.6 %	100.0 %
	Gen Y	206	0.0 %	0.0 %	6.8 %	7.8 %	22.8 %	62.6 %	100.0 %
	Gen Z	251	0.0 %	0.4 %	2.4 %	8.0 %	30.3 %	59.0 %	100.0 %
	Gesamt	501	0.0 %	0.2 %	4.0 %	7.8 %	27.1 %	60.9 %	100.0 %
Universalismus	Gen X	44	0.0 %	6.8 %	4.5 %	34.1 %	40.9 %	13.6 %	100.0 %
	Gen Y	207	0.5 %	3.4 %	16.9 %	34.3 %	32.4 %	12.6 %	100.0 %
	Gen Z	251	2.0 %	4.8 %	20.3 %	36.7 %	30.3 %	6.0 %	100.0 %
	Gesamt	502	1.2 %	4.4 %	17.5 %	35.5 %	32.1 %	9.4 %	100.0 %
Gesundheit	Gen X	44	0.0 %	0.0 %	6.8 %	31.8 %	50.0 %	11.4 %	100.0 %
	Gen Y	207	0.0 %	5.8 %	13.0 %	33.3 %	35.7 %	12.1 %	100.0 %
	Gen Z	251	0.8 %	3.6 %	17.1 %	33.9 %	29.1 %	15.5 %	100.0 %
	Gesamt	502	0.4 %	4.2 %	14.5 %	33.5 %	33.7 %	13.7 %	100.0 %
Konformität	Gen X	44	0.0 %	0.0 %	2.3 %	36.4 %	50.0 %	11.4 %	100.0 %
	Gen Y	207	0.0 %	0.5 %	6.8 %	27.1 %	46.9 %	18.8 %	100.0 %
	Gen Z	251	0.0 %	1.6 %	6.0 %	26.3 %	50.6 %	15.5 %	100.0 %
	Gesamt	502	0.0 %	1.0 %	6.0 %	27.5 %	49.0 %	16.5 %	100.0 %
Tradition	Gen X	44	9.1 %	43.2 %	29.5 %	13.6 %	2.3 %	2.3 %	100.0 %
	Gen Y	207	26.1 %	32.4 %	29.5 %	10.6 %	1.4 %	0.0 %	100.0 %
	Gen Z	251	11.2 %	30.7 %	31.5 %	19.5 %	6.8 %	0.4 %	100.0 %
	Gesamt	502	17.1 %	32.5 %	30.5 %	15.3 %	4.2 %	0.4 %	100.0 %
Sicherheit	Gen X	44	0.0 %	9.1 %	20.5 %	29.5 %	38.6 %	2.3 %	100.0 %
	Gen Y	207	1.0 %	5.3 %	21.3 %	40.1 %	26.6 %	5.8 %	100.0 %
	Gen Z	251	0.4 %	2.4 %	10.4 %	35.9 %	40.2 %	10.8 %	100.0 %
	Gesamt	502	0.6 %	4.2 %	15.7 %	37.1 %	34.5 %	8.0 %	100.0 %
Anerkennung	Gen X	44	0.0 %	0.0 %	2.3 %	18.2 %	52.3 %	27.3 %	100.0 %
	Gen Y	207	0.0 %	0.5 %	5.3 %	17.4 %	43.5 %	33.3 %	100.0 %
	Gen Z	251	0.0 %	0.0 %	4.8 %	20.7 %	45.8 %	28.7 %	100.0 %
	Gesamt	502	0.0 %	0.2 %	4.8 %	19.1 %	45.4 %	30.5 %	100.0 %
Macht	Gen X	44	6.8 %	36.4 %	15.9 %	31.8 %	9.1 %	0.0 %	100.0 %
	Gen Y	207	11.6 %	31.4 %	33.8 %	18.8 %	3.9 %	0.5 %	100.0 %
	Gen Z	251	9.6 %	21.9 %	30.7 %	28.3 %	6.4 %	3.2 %	100.0 %
	Gesamt	502	10.2 %	27.1 %	30.7 %	24.7 %	5.6 %	1.8 %	100.0 %
Leistung	Gen X	44	0.0 %	4.5 %	11.4 %	22.7 %	52.3 %	9.1 %	100.0 %
	Gen Y	207	0.0 %	1.4 %	9.2 %	35.3 %	39.1 %	15.0 %	100.0 %
	Gen Z	251	0.0 %	2.4 %	5.2 %	21.9 %	42.6 %	27.9 %	100.0 %
	Gesamt	502	0.0 %	2.2 %	7.4 %	27.5 %	42.0 %	20.9 %	100.0 %
Hedonismus	Gen X	44	0.0 %	0.0 %	2.3 %	15.9 %	43.2 %	38.6 %	100.0 %
	Gen Y	207	0.0 %	0.0 %	1.9 %	4.8 %	39.6 %	53.6 %	100.0 %
	Gen Z	251	0.0 %	0.4 %	2.4 %	8.4 %	36.3 %	52.6 %	100.0 %
	Gesamt	502	0.0 %	0.2 %	2.2 %	7.6 %	38.2 %	51.8 %	100.0 %
Stimulation	Gen X	44	0.0 %	0.0 %	0.0 %	22.7 %	54.5 %	22.7 %	100.0 %
	Gen Y	207	0.0 %	0.0 %	6.8 %	26.6 %	43.0 %	23.7 %	100.0 %
	Gen Z	251	0.0 %	0.8 %	4.8 %	29.9 %	43.4 %	21.1 %	100.0 %
	Gesamt	502	0.0 %	0.4 %	5.2 %	27.9 %	44.2 %	22.3 %	100.0 %
Selbstbestimmung	Gen X	44	0.0 %	2.3 %	2.3 %	27.3 %	40.9 %	27.3 %	100.0 %
	Gen Y	207	0.0 %	1.0 %	5.8 %	23.7 %	45.9 %	23.7 %	100.0 %
	Gen Z	251	0.0 %	0.8 %	8.4 %	29.5 %	39.4 %	21.9 %	100.0 %
	Gesamt	502	0.0 %	1.0 %	6.8 %	26.9 %	42.2 %	23.1 %	100.0 %

Anmerkung: Transformation der siebenstufig erhobenen Einzelitems in eine sechsstufige Skala:
 1.00-2.00 = ‚Absolut unwichtig‘, 2.01-3.00 = ‚Unwichtig‘, 3.01-4.00 = ‚Eher unwichtig‘,
 4.01-5.00 = ‚Eher wichtig‘, 5.01-6.00 = ‚Wichtig‘, 6.01-7.00 = ‚Absolut wichtig‘

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

C.2 Arbeitswerte

Tabelle C.5. Intergenerationendifferenz. Ranking der Arbeitswerte

	Trend X → Z	Gen X (n = 44)			Gen Y (n = 207)			Gen Z (n = 251)			Sig. Gruppen- unterschiede
		Rang	\bar{x}	SD	Rang	\bar{x}	SD	Rang	\bar{x}	SD	
Ein Beruf, der den eigenen Fähigkeiten und Neigungen entspricht*	-3	1	6.48	.549	2	6.27	.800	4	6.07	.782	X > Z; Y > Z
Eine Arbeit, die Spass macht	1	2	6.33	.865	1	6.38	.808	1	6.48	.726	
Nette Arbeitskolleginnen/-kollegen, Mitarbeiter	1	3	6.25	.751	3	6.27	.845	2	6.40	.712	
Eine Arbeit, die mich ganz erfüllt	1	4	6.18	.815	5	6.04	.997	3	6.17	.835	
Arbeit, die sich gut mit Privatleben und Familie vereinbaren lässt*	-2	5	6.16	1.055	4	6.15	.977	7	5.88	1.095	Y > Z
Abwechslungsreiche Tätigkeit	1	6	6.14	.668	7	5.90	.947	5	5.94	.891	
Ein Beruf, in dem ich mich weiterentwickeln kann	1	7	5.93	1.065	6	6.03	.952	6	5.90	.956	
Anerkennung der eigenen Leistung	-3	8	5.73	.788	8	5.76	1.061	11	5.84	.920	
Aufgaben, die viel Verantwortungsbewusstsein erfordern	-6	9	5.73	.899	12	5.36	1.077	15	5.37	1.074	
Viel Kontakt zu anderen Menschen*	1	10	5.68	1.137	11	5.52	1.151	9	5.85	.979	Y < Z
Grosse Entscheidungsfreiheit*	-5	11	5.65	.870	16	5.27	1.104	16	5.21	.947	X > Z
Ein Beruf, bei dem man etwas Nützliches für die Allgemeinheit tun kann	0	12	5.42	1.239	9	5.63	1.126	12	5.66	.981	
Ein Beruf, bei dem es darauf ankommt, eigene Ideen zu haben*	-6	13	5.36	1.203	15	5.27	1.158	19	4.95	1.127	Y > Z
Seine Arbeit weitgehend selbst einteilen können*	-14	14	5.35	1.131	19	4.94	1.383	28	4.49	1.342	X > Z; Y > Z
Ein Beruf, bei dem man anderen helfen kann*	5	15	5.27	1.208	10	5.55	1.062	10	5.85	1.008	X < Z; Y < Z
Viel Teamarbeit	3	16	5.23	1.097	13	5.30	1.273	13	5.55	1.195	
Sicherer Arbeitsplatz*	9	17	5.16	1.344	14	5.29	1.215	8	5.86	1.017	X < Z; Y < Z
Ein Beruf, der Zukunft hat, Erfolg verspricht*	4	18	5.07	1.228	17	5.01	1.331	14	5.46	1.215	Y < Z
Eine Arbeit, die mich herausfordert, bei der ich beweisen muss, was ich kann	-3	19	5.02	1.229	23	4.59	1.354	22	4.83	1.110	
Flexible Arbeitszeiten	-6	20	4.95	1.257	22	4.64	1.551	26	4.57	1.477	
Viel Urlaub	4	21	4.89	1.061	18	5.01	1.433	17	5.03	1.273	
Bezahlung, die sich an der Leistung orientiert*	4	22	4.70	1.786	24	4.41	1.891	18	4.99	1.611	Y < Z
Ein Beruf, der angesehen und geachtet ist	-4	23	4.48	1.389	26	4.23	1.601	27	4.56	1.536	
Hohes Einkommen*	3	24	4.34	1.346	25	4.29	1.456	21	4.84	1.325	Y < Z
Möglichkeit, andere Menschen zu führen*	0	25	4.32	1.343	28	3.87	1.473	25	4.59	1.403	Y < Z
Wenig Stress	3	26	4.27	1.515	21	4.65	1.234	23	4.73	1.340	
Geregelte Arbeitszeit, wenig Überstunden	3	27	4.16	1.493	20	4.72	1.455	24	4.66	1.437	
Gute Aufstiegsmöglichkeiten*	8	28	4.12	1.626	27	4.12	1.434	20	4.90	1.350	X < Z; Y < Z
Eine Arbeit, bei der man viel von zu Hause aus arbeiten kann	-1	29	3.00	1.494	30	2.79	1.600	30	2.80	1.515	
Ein Beruf, in dem man viel mit digitalen Medien arbeitet	1	30	2.75	1.184	29	2.93	1.457	29	2.83	1.323	

Anmerkung: Rangierung der Arbeitswertorientierungen im Generationenvergleich. Test auf Gruppenunterschiede unter Berücksichtigung von Varianzhomogenität, mittels ANOVA, resp. Welch-ANOVA und entsprechenden Post-Hoc-Verfahren (Tukey-HSD, Games-Howell). Signifikanzniveau: $\alpha = .05$.

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Tabelle C.6. Arbeitswerte. Rotierte Faktorenmatrix und Reliabilitätsanalyse der Variablen

	Faktor						
	Selbsterfüllung	Autonomes Arbeiten	Work-Life-Balance	Sicherheit. Materialismus. Prestige	Berufliche Weiterentwicklung	Verantwortung für andere tragen	Soziale Eingebundenheit. Zusammenarbeit
Cronbachs α	.679	.694	.602	.769	.660	.666	.632
Eine Arbeit, die Spass macht	.549						
Ein Beruf, der den eigenen Fähigkeiten und Neigungen entspricht	.589						
Eine Arbeit, die mich ganz erfüllt	.637						
Anerkennung der eigenen Leistung	.462						
Abwechslungsreiche Tätigkeit	.591						
Nette Arbeitskolleginnen/-kollegen, Mitarbeiter	.631						
Seine Arbeit weitgehend selbst einteilen können		.663					
Grosse Entscheidungsfreiheit		.414					
Eine Arbeit, bei der man viel von zu Hause aus arbeiten kann		.586					
Ein Beruf, in dem man viel mit digitalen Medien arbeitet		.322					
Flexible Arbeitszeiten		.601					
Viel Urlaub		.382	.353*				
Arbeit, die sich gut mit Privatleben und Familie vereinbaren lässt			.419				
Geregelte Arbeitszeit, wenig Überstunden			.594				
Wenig Stress			.562				
Sicherer Arbeitsplatz	.454			.342*			
Ein Beruf, der Zukunft hat, Erfolg verspricht	.408			.602			
Möglichkeit, andere Menschen zu führen				.547			
Bezahlung, die sich an der Leistung orientiert				.392			
Gute Aufstiegsmöglichkeiten				.738			
Hohes Einkommen				.635			
Ein Beruf, der angesehen und geachtet ist				.461			
Ein Beruf, in dem ich mich weiterentwickeln kann					.513		
Eine Arbeit, die mich herausfordert, bei der ich beweisen muss, was ich kann					.586		
Ein Beruf, bei dem es darauf ankommt, eigene Ideen zu haben					.337*		.427
Aufgaben, die viel Verantwortungsbewusstsein erfordern					.460		.369
Ein Beruf, bei dem man etwas Nützliches für die Allgemeinheit tun kann						.490	
Ein Beruf, bei dem man anderen helfen kann						.971	
Viel Kontakt zu anderen Menschen							.331
Viel Teamarbeit							.787
				Extrinsische Orientierung			
				Intrinsische Orientierung		Soziale Orientierung	
Cronbachs α				.558	.546	.562	

Anmerkung: Die Rotation ist in 10 Iterationen konvergiert.

Extraktionsmethode: Maximum Likelihood. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

* Zweithöchste Faktorladung aufgrund inhaltlicher Gewichtung gewählt.

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Tabelle C.7. Einfaktorische Varianzanalyse. Arbeitswertorientierung

Abhängige Variable	Gen	n	\bar{x}	SD	Varianzhomogenität		ANOVA		Effektstärke η^2		
					Levene-Statistik	p	df1	df2		F	p
Intrinsische Arbeitswertorientierung	X	44	5.13	.491	.678	.508	2	499	.514	.598	.00
	Y	207	5.11	.605							
	Z	251	5.06	.580							
	Gesamt	502	5.09	.583							
Soziale Arbeitswertorientierung	X	44	5.40	.886	.507	.603	2	499	6.053	.003*	.02
	y	207	5.50	.804							
	Z	251	5.73	.758							
	Gesamt	502	5.61	.797							
Extrinsische Arbeitswertorientierung	X	44	5.06	.777	1.193	.304	2	499	7.268	.001*	.03
	Y	207	4.89	.754							
	Z	251	5.14	.665							
	Gesamt	502	5.03	.722							

Abhängige Variable	Tukey-HSD Post-Hoc-Test		Mittelwertdifferenz		95% Konfidenzintervall	
	I	J	(I-J)	p	Untergrenze	Obergrenze
Soziale Arbeitswertorientierung	Gen X	Gen Y	-.10	.725	-.41	.21
		Gen Z	-.32*	.034*	-.62	-.02
	Gen Y	Gen X	.10	.725	-.21	.41
		Gen Z	-.22*	.008*	-.40	-.05
	Gen Z	Gen X	.32*	.034*	.02	.62
		Gen Y	.22*	.008*	.05	.40
Extrinsische Arbeitswertorientierung	Gen X	Gen Y	.17	.327	-.11	.45
		Gen Z	-.09	.744	-.36	.19
	Gen Y	Gen X	-.17	.327	-.45	.11
		Gen Z	-.25*	< .001*	-.41	-.10
	Gen Z	Gen X	.09	.744	-.19	.36
		Gen Y	.25*	< .001*	.10	.41

Anmerkung: *. Die Mittelwertdifferenz ist auf einem Niveau von $\alpha = .05$ signifikant

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

C.3 Work-Life-Balance

Tabelle C.8. Erwünschte Abweichung zum Ist-Zustand subjektiv erlebter Lebensbereiche

Kohorte	Arbeit "Work"	Nicht-Arbeit "Life"	Ruhezeit "Schlaf"
1966	-2.50	1.50	1.00
1967	-2.00	1.00	1.00
1968	-2.67	2.00	.67
1969	-3.00	3.00	.00
1970	-3.33	3.00	.33
1971	-4.00	2.75	1.25
1972	-3.50	3.00	.50
1973	-4.50	3.25	1.25
1974	-2.50	1.75	.75
1975	-1.67	2.00	-.33
1976	-2.00	.33	1.67
1977	-5.00	4.33	.67
1978	-5.33	3.67	1.67
1979	-4.00	3.50	.50
1980	-4.57	3.43	1.14
1981	-2.33	2.83	-.50
1982	-3.40	3.00	.40
1983	-4.00	3.71	.29
1984	-2.40	1.40	1.00
1985	-3.23	2.38	.85
1986	-2.40	2.10	.30
1987	-3.00	2.64	.36
1988	-2.85	2.46	.38
1989	-2.88	2.06	.82
1990	-3.27	2.73	.53
1991	-3.00	2.43	.57
1992	-2.61	1.96	.64
1993	-2.75	2.54	.21
1994	-3.36	3.09	.27
1995	-2.71	2.24	.48
1996	-2.15	1.65	.50
1997	-1.91	1.58	.33
1998	-2.70	2.35	.35
1999	-2.03	1.60	.43
2000	-2.25	2.25	1.20
2001	-2.97	2.30	.69
2002	-3.18	1.80	1.38
2003	-2.24	1.68	.56
2004	-2.60	2.00	.60
2005	-3.00	3.00	.00

Anmerkung: Die abgebildeten Werte beruhen auf der Differenz der Mittelwerte innerhalb der Kohorten: Soll-Zustand abzüglich Ist-Zustand. Negativwerte deuten auf den Wunsch einer geringeren Ausprägung des Bereichs hin, während positive Werte den Wunsch nach einer höheren Gewichtung des Lebensbereichs abbilden.

Tabelle C.9. Verhältnismässigkeit von Arbeits- und Privatleben. Rotierte Faktorenmatrix und Reliabilitätsanalyse der Variablen

	Faktor			
	Arbeitsleben dominiert	Privatleben dominiert	Work-Life-Blending	Work-Life-Separation
Cronbachs α	.553	.502	.413	.259
Ich kann mir gut vorstellen, auch nach Feierabend für meine Vorgesetzten erreichbar zu sein. Arbeit gehört für mich zum Leben dazu, egal zu welcher Tageszeit.	.734			
Wenn es in der Arbeit gerade viel zu tun gibt, bin ich bereit mehr zu arbeiten und private Termine abzusagen.	.707			
Arbeit und berufliche Entwicklung sind für mich zentrale Lebensinhalte. Ich bin bereit, mich in meiner Freizeit und auf eigene Kosten weiterzubilden, um meine Kompetenzen zu entwickeln.	.642			
In meiner Freizeit möchte ich nicht an die Arbeit denken müssen aber während der Arbeitszeit möchte ich schon auch privat erreichbar sein.		.809		
Arbeit darf nicht zu anstrengend oder herausfordernd sein. Meine Energie brauche ich für mein Privatleben.		.698		
Ich setze mich gerne für meine Arbeit ein. Daneben muss aber genügend Zeit für Familie und Hobbies bleiben.			.816	
Um mich persönlich weiterzuentwickeln ist sowohl Privates als auch Berufliches in meinem Leben wichtig und steht nicht in Konkurrenz.			.706	
Es ist mir wichtig, Privates und Berufliches strikt zu trennen.				.696
Für mich ist klar, dass mein privates Smartphone während der Arbeitszeit aus ist und ich mich voll und ganz auf die Arbeit konzentriere.				.785

Anmerkung: Die Rotation ist in 5 Iterationen konvergiert.

Extraktionsmethode: Maximum Likelihood. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

C.4 Lebenszufriedenheit, Belastungserleben und Gesundheit

Skalenberechnung	
Stress-Fragebogen (PSQ) gekürzt auf 20 Items	
Codierung 1-4	
Sorgen = (worries)	$\frac{(((\text{psq15} + \text{psq18} + \text{psq22} + \text{psq09} + \text{psq12}) / 5) - 1) / 3}{1} * 100$
Anspannung = (tension)	$\frac{(((\text{psq14} + (5 - \text{psq01}) + \text{psq26} + \text{psq27} + (5 - \text{psq10})) / 5) - 1) / 3}{1} * 100$
Freude = (joy)	$\frac{(((\text{psq07} + \text{psq21} + \text{psq25} + \text{psq13} + \text{psq17}) / 5) - 1) / 3}{1} * 100$
Anforderungen = (demands)	$\frac{(((\text{psq04} + (5 - \text{psq29}) + \text{psq30} + \text{psq16} + \text{psq02})) / 5) - 1) / 3}{1} * 100$
Gesamtscore = (overall score)	$\frac{(((\text{psq15} + \text{psq18} + \text{psq22} + \text{psq09} + \text{psq12} + \text{psq14} + (5 - \text{psq01}) + \text{psq26} + \text{psq27} + (5 - \text{psq10}) + (5 - \text{psq07}) + (5 - \text{psq21}) + (5 - \text{psq25}) + (5 - \text{psq13}) + (5 - \text{psq17}) + \text{psq04} + (5 - \text{psq29}) + \text{psq30} + \text{psq16} + \text{psq02}) / 20) - 1) / 3}{1} * 100$
<ul style="list-style-type: none"> • Division der Itemsomme durch Itemanzahl bestimmt den Mittelwert (scale=summed up item scores divided by number of items) • -1 verändert den Skalenrange von 1 – 4 zu 0 – 3 (linear transformation to values 0-3)) • Division durch 3 ergibt einen Wert zwischen 0-1 (linear transformation to values 0-1) • Multiplikation mit Faktor 100 ergibt einen Skalenrange von 0-100 (linear transformation to values 0-100) 	
<p>Skala Freude: hohe Werte bedeuten viel Freude → nicht umcodieren („joy“-scale is not recoded per se; higher values = greater joy))</p> <p>Gesamtscore : Umcodierung der Items „Freude“ („Joy“ items recoded when calculating overall score)</p>	
<p>Sorgen: Sorgen, Zukunftsängste und Frustrationsgefühle</p> <p>Psq-09: Sie fürchten, Ihre Ziele nicht erreichen zu können (Item 5)</p> <p>Psq-12: Sie fühlen sich frustriert (Item 7)</p> <p>Psq-15: Ihre Probleme scheinen sich aufzutürmen (Item 10)</p> <p>Psq-18: Sie haben viele Sorgen (Item 13)</p> <p>Psq-22: Sie haben Angst vor der Zukunft (Item 15)</p>	
<p>Anspannung: Erschöpfung, Unausgeglichenheit und das Fehlen körperlicher Entspannung</p> <p>Psq-01: Sie fühlen sich ausgeruht (Item 1)</p> <p>Psq-10: Sie fühlen sich ruhig (Item 6)</p> <p>Psq-14: Sie fühlen sich angespannt (Item 9)</p> <p>Psq-26: Sie fühlen sich mental erschöpft (Item 17)</p> <p>Psq-27: Sie haben Probleme, sich zu entspannen (Item 18)</p>	
<p>Freude</p> <p>Psq-07: Sie haben das Gefühl, Dinge zu tun, die Sie wirklich mögen (Item 4)</p> <p>Psq-13: Sie sind voller Energie (Item 8)</p> <p>Psq-17: Sie fühlen sich sicher und geschützt (Item 12)</p> <p>Psq-21: Sie haben Spaß (Item 14)</p> <p>Psq-25: Sie sind leichten Herzens (Item 16)</p>	
<p>Anforderungen: Zeitmangel, Termindruck oder Aufgabenbelastung</p> <p>Psq-02: Sie haben das Gefühl, dass zu viele Forderungen an Sie gestellt werden (Item 2)</p> <p>Psq-04: Sie haben zuviel zu tun (Item 3)</p> <p>Psq-16: Sie fühlen sich gehetzt (Item 11)</p> <p>Psq-29: Sie haben genug Zeit für sich (Item 19)</p> <p>Psq-30: Sie fühlen sich unter Termindruck (Item 20)</p>	

Abbildung C.1. Skalenberechnung des Perceived Stress Questionnaire

Quelle: Fliege et al., 2009b

C.4.1 Operationalisierung der einfaktoriellen Varianzanalyse des PSQ nach Generationen

Tabelle C.10. Deskriptive Statistik PSQ und Messwerte zur ANOVA

Abhängige Variable	N	\bar{x}	SD	Varianzhomogenität		ANOVA			Effektstärke η^2		
				Levene-Statistik	p	df1	df2	F		p	
Sorgen	Gen X	41	22,93	14,99	6.012	.003	2	131.486 ¹	16.881	< .001*	.05
	Gen Y	204	30,62	20,70							
	Gen Z	244	38,63	24,31							
Anspannung	Gen X	42	39,37	22,85	.084	.920	2	486	4.988	.007*	.02
	Gen Y	205	46,21	21,59							
	Gen Z	242	49,97	21,13							
Freude	Gen X	42	61,59	22,85	3.157	.043	2	109.563 ¹	1.383	.255	.01
	Gen Y	201	55,46	18,23							
	Gen Z	237	55,61	17,96							
Anforderung	Gen X	43	43,72	21,45	1.150	.318	2	484	1.890	.152	.01
	Gen Y	202	46,53	20,75							
	Gen Z	242	49,59	22,87							
Gesamtscore	Gen X	39	35,60	18,61	.266	.766	2	462	6.454	.002*	.03
	Gen Y	194	41,79	17,40							
	Gen Z	232	45,78	18,41							

Post-Hoc-Test			Mittelwertdifferenz		95% Konfidenzintervall		
	Abhängige Variable	I	J	(I-J)	p	Untergrenze	Obergrenze
Sorgen <i>Games-Howell</i>	Gen X	Gen Y	Gen Z	-7.69*	.018	-14.28	-1.11
		Gen Z	-15.70*	.000	-22.42	-9.00	
	Gen Y	Gen X	Gen Z	7.69*	.018	1.11	14.28
		Gen Z	-8.01*	.001	-13.01	-3.01	
	Gen Z	Gen X	Gen Y	15.71*	.000	9.00	22.42
		Gen Y	8.01*	.001	3.01	13.01	
Anpassung <i>Tukey-HSD</i>	Gen X	Gen Y	Gen Z	-6.85	.145	-15.40	1.70
		Gen Z	-10.61*	.009	-19.04	-2.17	
	Gen Y	Gen X	Gen Z	6.85	.145	-1.70	15.40
		Gen Z	-3.76	.156	-8.55	1.03	
	Gen Z	Gen X	Gen Y	10.61*	.009	2.17	19.04
		Gen Y	3.76	.156	-1.03	8.55	
Gesamtscore <i>Tukey-HSD</i>	Gen X	Gen Y	Gen Z	-6.19	.144	-13.98	1.61
		Gen Z	-10.18*	.007	-17.95	-2.42	
	Gen Y	Gen X	Gen Z	6.19	.144	-1.61	13.98
		Gen Z	-4.00	.057	-8.08	.09	
	Gen Z	Gen X	Gen Y	10.18*	.007	2.42	17.95
		Gen Y	4.00	.057	-0.9	8.08	

 Anmerkung: ¹ Welch-ANOVA

 *. Signifikant auf einem Niveau von $\alpha = .05$

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

C.4.2 Krankheitssymptome

Tabelle C.11. Häufigkeit regelmässig auftretender Krankheitssymptome im Generationenvergleich

	Anzahl regelmässiger Symptome	Trend	In % von Generation			Gesamt N = 502
			Gen X n = 44	Gen Y n = 207	Gen Z n = 251	
Kumulation regelmässiger Symptome	1	↓	22.7%	13.0%	11.6%	13.1%
	2	↓	18.2%	25.6%	16.7%	20.5%
	3	↑	18.2%	21.3%	18.3%	19.5%
	4	↓	18.2%	15.0%	12.4%	13.9%
	5	↑	9.1%	20.8%	33.1%	25.9%
	Gesamt mit Symptomen	↑	86.4%	95.7%	92.0%	93.0%
Symptomfrei	↓	13.6%	4.3%	6.0%	6.0%	
Fehlend		0.0%	0.0%	2.0%	1.0%	
Gesamt			100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Einzelne Symptome nach Häufigkeit	Rückenschmerzen, Muskelverspannungen	↓	54.5%	58.0%	51.8%	54.6%
	Nervosität, Gereiztheit	↑	25.0%	49.3%	50.6%	47.8%
	Kopfschmerzen	↑	36.4%	43.0%	48.2%	45.0%
	Erschöpfung, Ausgebrannt sein	↑	22.7%	30.4%	46.2%	37.6%
	Niedergedrückte Stimmung, Depression	↑	11.4%	32.9%	36.3%	32.7%
	Schlafstörungen	↑	29.5%	37.2%	34.3%	35.1%
	Magenbeschwerden, Übelkeit	↑	13.6%	17.4%	22.7%	19.7%
	Angstzustände	↑	2.3%	11.1%	13.1%	11.4%
	Tinnitus	↓	11.4%	8.2%	4.4%	6.6%
	Herz-Kreislauf / Blutdruck	↓	13.6%	1.0%	3.6%	3.4%
	Sonstiges	↓	11.4%	3.4%	3.6%	4.2%

Anmerkung: Die Pfeile geben die Trendbewegung von der Generation X zur Generation Z an.

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Anhang D Qualitative Operationalisierung und Auswertung

Die einzelnen Wertorientierungen als auch betrachteten Handlungsmotive und -orientierungen sind eng miteinander verwoben, was eine trennscharfe Differenzierung erschwert. Für die weitere Auswertung erscheint zudem eine differenzierte Zergliederung wenig zielführend, sodass sich die Auswertungen auf Subcodes erster Ebene beziehen.

D.1 Fokus Handelnde. Wahrnehmung junger Arbeitnehmender

Tabelle D.1. Kodierleitfaden. Fokus Handelnde

Fokus Handelnde: Wahrnehmung der Akteurinnen und Akteure aus betrieblicher Perspektive				
Wahrnehmung zur Wertorientierung, Verhaltens- und Handlungsweisen, sowie zur Leistungsbereitschaft und Gesundheit junger Mitarbeitender				
Codes (deduktiv)	Subcodes erster Ebene (deduktiv)	Subcodes zweiter Ebene (induktiv)	Definition	Ankerbeispiel
Intrinsische Orientierung	- Selbstorientierung / Ichbezogenheit	- Freizeitorientierung - Mobilitätsorientierung - Autonomieorientierung - Intrinsische Motivation / Selbstorientierung	Aussagen zur Handlungsmotivation, die vordergründig auf personenbezogenen Interessen beruhen.	Also das äussert sich dann so «ich will mich nicht festlegen» oder. «Ich will nicht lange an einem Ort arbeiten, ich gehe lieber temporär arbeiten, da verdiene ich mehr Geld und ich kann dann reisen, wann ich will» na. Also so dieses, diese Annehmlichkeiten vom Beruf ähm durchaus schätzen und und auch für sich in Anspruch nehmen aber auch ungebundener sein, flexibler sein. (Interview6, 00:03:37)
	- Work-Life-Orientierung	- Stellenwert Freizeit / Privatleben - Stellenwert Arbeit / Verbundenheit - Abgrenzung / Work-Life-Separation	Aussagen zur Verhältnismässigkeit von Arbeitsleben und Freizeit	Und das Abgrenzen ist ihnen wichtig zwischen Beruf und Privat. Das merke ich auch. Das ist gerade bei langjährigen Mitarbeitern nicht so Thema. Bei Jüngeren schon, ja genau. (Interview 1, 00:07:00)
	- Gesundheitsorientierung	- Resilienz / Belastbarkeit - Leistungsfähigkeit	Aussagen zum Gesundheitszustand, zu Belastbarkeit und Leistungsfähigkeit	Also sie sind entweder zu wenig belastbar oder sie sind schlichtweg nicht in der Lage den Gesamtauftrag äh auch zu erfüllen. Und zwar die ganze Verantwortung halt auch zu übernehmen. (Interview 6, 00:15:09)
Soziale Orientierung	- Soziale Verantwortung, Sorge für das Wohl Anderer	- Beziehungsarbeit / Nähe-Distanz - Gerechtigkeitssinn - Politisches Engagement - Verantwortungsbewusstsein für andere	Aussagen zu Verhaltensweisen gegenüber der Klientel	Und jetzt, die gehen relativ professionell und haben eine gewisse Distanz zu den Leuten ABER dafür sind so Abschiede halt auch einfacher, oder. Also die, ich glaube so diese manchmal diese symbiotischen Beziehungen die man zum Teil mit so älteren Mitarbeitern erlebt hat, die gibt es heute GLAUB ICH nicht mehr. (Interview 7, 00:28:47)
	- Soziale Eingebundenheit, Gemeinschaftsorientierung	- Führungsorientiert / Personenbezogenheit / Berufsbildner*in - Teamorientierung	Aussagen zur persönlichen Positionierung im sozialen Gefüge des Arbeitskontexts,	Also wir probieren schon von Anfang an, ähm, ein Umfeld zu schaffen, wie für einen Klienten, dass sie sich einlassen können oder. (Interview 2, 00:18:48)

		<ul style="list-style-type: none"> - Unsicherheitszonen / - Orientierung / Strukturierung - Informationsdrang - Sozialisation 	sowie zu erforderlichen Rahmenbedingungen	
Extrinsische Orientierung	- Berufsorientierung, Herausforderung und berufliche Weiterentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Bildung - Weiterentwicklung - Skepsis - Professionalität 	Aussagen zum Stellenwert und der Ausprägung von Bildung und Wissen, sowie Professionalitätsbestrebungen	Der Wissensdrang finde ich ist sehr hoch bei den Jungen. ähm.. ist.. kommt sicher auch von den Ausbildungen her. Das zeichnet sie auch aus, dass sie hochstehende Grundausbildungen mitbringen. In allen Bereichen FABE, SozPäd HF oder FH, äh auch dort sind ja die Ausbildungen, das Ausbildungsniveau ist gestiegen. Die Anforderungen an den Abschluss sind gestiegen. Und merkt man, dass sie auch lernen Wissen anzueignen und das ist etwas, was ich im Feld merke. (Interview 1, 00:04:38)
	- Sicherheitsorientierung, Materielles, Prestige	<ul style="list-style-type: none"> - Anforderungen / Anspruchshaltungen - Berechnung /Rationalität - Konsumorientierung - Ökonomisches Denken - Rechte kennen - Betriebstreue 	Aussagen zu Anspruchshaltungen materieller Art und externalen Motiven, um Arbeitsleistung zu erbringen. Aussagen zur Arbeitsattraktivität und Betriebstreue	Dann merke ich so ein wenig, Preis-Leistung interessiert sie sehr stark. Also was bringe ich für eine Leistung zu welchem Preis? Das ist so auch immer mehr im Fokus. Sie vergleichen sich mehr auf dem Markt. Also sie haben äh sie nehmen den Markt stärker wahr ist mein Empfinden. (Interview 1, 00:04:05)
Faktor Zeit: Intergenerative Unterschiede und Spannungen	- Intergenerative Unterschiede	- Früher/heute	Aussagen, die Veränderungen zwischen den Generationen, als auch des Zeitgeists beschreiben.	Also aus meinem eigenen Erleben zurück, aber auch vor meiner Zeit ähm. Da war das Ego glaub ich noch nicht so gross. Also diese Konzentration auf MICH, das war gerade als junger Mensch NIE in dem Ausmass gleich, wie es jetzt ist. (Interview 6, 00:02:39)
	- Wertung des Wandels	<ul style="list-style-type: none"> - Positiv - Neutral - negativ 	Aussagen, welche den beobachteten Wandel wertend beschreiben.	Da spür ich einen Unterschied zu- zu meiner Generation hin, wo ich mir immer wieder die Frage stelle, oh wie war das bei mir damals in diesem Lebensabschnitt, äh und sehr erstaunt bin, äh, wie (1) wie im Vergleich, wie wenig Power und Einsatz und Enthusiasmus da ist. (Interview 4, 00:10:01)

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Der Faktor Zeit wird in der folgenden Auswertung nicht explizit ausgeführt, da er eine längsverlaufende Dimension bildet, die sich in den anderen drei Dimensionen widerspiegelt. Ebenso wird auf die Wahrnehmung von temporalen Veränderungen im Text Bezug genommen.

Tabelle D.2. Matrix-Auswertung zur Wahrgenommenen Wertorientierung junger Mitarbeitender (JMA)

	Intrinsische Orientierung	Soziale Orientierung	Extrinsische Orientierung	Summary
Interview 1	<p>Die Abgrenzung zwischen Privatleben und Beruf bei JMA ist ausgeprägter als bei langjährigen Mitarbeitenden (MA). Das Privatleben wird stärker gewichtet (Familie, Freizeit etc.).</p> <p>JMA werden als selbstbewusst und unabhängiger vom arbeitgebenden Betrieb wahrgenommen. Diese Merkmale wirken sich negativ auf die Betriebstreue aus: die Identifikation mit dem Beruf ist geringer, ebenso die Verlässlichkeit.</p> <p>JMA zeigen Interesse und Neugier und sind leistungsstark. Sie bringen Spontaneität und Frische in den Betreuungsalltag, was förderlich ist, jedoch auch Unsicherheitszonen schafft (Diskrepanz zu älteren MA).</p> <p>JMA werden als weniger belastbar wahrgenommen und scheinen gesundheitlich, familiär und sozial stärker gefordert zu sein. Die geringere Belastbarkeit wird auf die Sozialisation während der Kindheit und Jugend zurückgeführt.</p>	<p>JMA sehen in der Betreuung nicht ihre Lebensaufgabe. Dies ist bei älteren MA stärker erkennbar.</p> <p>JMA haben ein geschultes Verständnis von Nähe und Distanz. Sie grenzen sich besser ab, entgegen älteren MA, die auch ehrenamtlich ihre Bezugspersonen begleiten.</p> <p>JMA wünschen sich Transparenz. Sie wollen in Entscheidungen einbezogen werden und informiert sein.</p> <p>Fairer Umgang und Gerechtigkeit für sie selbst als auch die Klientel wird gefordert. Dies wird in der Ausbildung stark vermittelt.</p> <p>Führung wird stärker gefordert und beansprucht, da enge Führung erforderlich ist, sowie ein hohes Mass an Kommunikation, Begleitung und Unterstützung. JMA treffen ungern Entscheidungen und warten vielmehr auf Anleitung.</p>	<p>JMA zeigen ein ausgeprägteres Preis-Leistungsdanken als ältere Kohorten. Sie kennen und orientieren sich an Konkurrenzorganisationen und wägen ihren persönlichen Nutzen ab. Sie binden sich emotional weniger an einen Betrieb.</p> <p>JMA sind stärker bildungsorientiert und suchen ein professionelles Arbeitsfeld. Die Berufsbezeichnung „Betreuerin/Betreuer“ wird ihrem Wissen nicht gerecht und ist entsprechend wenig attraktiv (Prestige). JMA bringen innovative Ideen ein, gehen jedoch weniger sorgfältig und verantwortungsbewusst mit Ressourcen um als ältere MA. Es fehlt an betriebswirtschaftlichem Verständnis, während ältere MA grössere Dankbarkeit bzgl. Spenden zeigen.</p>	<p>JMA begegnen dem Arbeitsfeld rationaler und kalkulieren selbstorientiert. Sie zeigen geringere Betriebstreue und Verantwortungsbewusstsein, sind interessiert und motiviert für Dinge, die ihnen Freude bereiten, jedoch weniger belastbar und brauchen eine intensive Begleitung trotz hohen Bildungsniveaus.</p> <p>Engagement selbst ist nicht als rein altersabhängig zu betrachten.</p>
Interview 2	<p>Die Berufsreife zu Beginn der Ausbildung ist teils mangelhaft.</p> <p>Interesse und Motivation bei Ausbildungsbeginn sind unterschiedlich stark ausgeprägt. Viele Jugendliche müssen einfach eine Ausbildung haben, identifizieren sich jedoch nicht mit einer Aufgabe. Dies ist zentrales Kriterium bei der MA-Rekrutierung.</p> <p>JMA zeigen sich sehr selbstbewusst.</p> <p>Die Bindung zu Arbeitgeberinnen und -geber wird hingegen als gering erlebt.</p> <p>Themen wie Depression und Suizidalität tauchen bereits bei Lernenden auf. Sie sind generell häufiger krank.</p>	<p>JMA brauchen eine individuelle Begleitung und enge Führung, damit sie sich gut entwickeln können. Ihre Begleitung ist vergleichbar mit jeder der Klientel. JMA, v.a. FABE brauchen klare Strukturen und enge Führung. Die Vorbildfunktion ist sehr wichtig.</p> <p>Das Engagement für Menschen mit Behinderung wird als geringer erlebt als früher, vielmehr herrscht eine Gleichgültigkeit und Anpasstheit.</p> <p>Es fehlt an Positionierung gegenüber fragwürdigen Entscheidungen.</p> <p>Wertschätzung und das Gefühl aufgehoben zu sein ist sehr wichtig. Der Arbeitskontext bietet Sicherheit, die vielfach im familiären Kontext heute nicht mehr gegeben ist. Der Arbeitsplatz dient als Ersatz für Zugehörigkeit, Gebrauchtwerden und Eingebundenheit.</p>	<p>JMA fragen stärker nach ihren Rechten und fordern diese auch eher ein als ältere MA. Ebenso sind höhere Forderungen (Freiwünsche, geregelte Arbeitszeiten) erkennbar. Sie denken stärker rational und fragen nach monetären Vergütungen bei Mehrleistung.</p> <p>JMA entscheiden sich für ein professionelles Arbeitssetting. Damit können sie für die Zusammenarbeit gewonnen werden.</p> <p>Sie streben nach Leitungspositionen, auch wenn das Fundament dazu nicht gegeben ist (Selbstüberschätzung).</p>	<p>Neben dem Wunsch, bestmögliche Entwicklungen zu begleiten, was enger Struktur und Führung bedarf wird ein Unverständnis signalisiert, bzgl. der unmotivierten Haltung und fehlenden Identifikation mit dem Beruf selbst, als auch den Arbeitgeberinnen und -gebern. Stärkere Ansprüche und rationalere Entscheidungen werden wahrgenommen, ebenso wie die schwächere Bindung und der geringere Stellenwert des Arbeitsplatzes. Die Erfordernis der Fremdsteuerung wird betont, sodass JMA in Strukturen eingepasst werden, um funktionieren zu können.</p>

	Intrinsische Orientierung	Soziale Orientierung	Extrinsische Orientierung	Summary
Interview 3	<p>Die eigene Motivation, sich einzubringen und sich betriebliches Wissen anzueignen ist gering. JMA weisen eine geringere Kritikfähigkeit auf und sind weniger widerstandsfähig. Sie werden als «angepasst» wahrgenommen. Sie wirken unsicher und es fehlt an «gesundem Menschenverstand». JMA bringen geringe Bodenständigkeit mit. Engagement und Durchhaltewillen wird vermisst. Dies ist bei älteren MA stärker ausgeprägt.</p>	<p>JMA bedürfen in hohem Mass betrieblicher Zuwendung und Struktur. Die Einarbeitung ist sehr wichtig, ebenso eine vertrauensvolle Führung, um Fehlerkultur zu ermöglichen. Durch hohe Konsumorientierung brauchen JMA viel Anleitung. Sie zeigen eher angepasstes Verhalten als eine kritische Auseinandersetzung mit ihrem Berufsstand.</p>	<p>JMA weisen konservative Werte auf. Der Freizeitwert wird eher gering gedeutet, hinsichtlich einer aktiven Freizeitgestaltung. Vielmehr neigen JMA zu Passivität und Konsumverhalten. JMA sind auf Impulse und Anregungen von Vorgesetzten angewiesen und bringen eigene Ideen erst ein, wenn diese Leistung explizit gefordert wird. Es bestehen hohe Erwartungshaltung gegenüber dem Betrieb.</p>	<p>JMA werden als angepasst und konsumorientiert beschrieben. Sie verfügen weniger über eigene Handlungsimpulse und brauchen mehr Führung als ältere MA, um handlungsfähig zu werden. Gleichzeitig wird die Abhängigkeit beschrieben welche durch eine Verstärkung der Struktur zu noch geringerer Eigeninitiative, Engagement und Eigenverantwortung führt.</p>
Interview 4	<p>Die Belastbarkeit von MA wird als gering erlebt, wenn auch individuell sehr verschieden. Bindung findet in jungen Jahren wenig statt, wichtiger scheint die persönliche Weiterentwicklung. Die Herausforderungen sind komplexer als bei technischen Ausbildungen und die Belastungen hoch, etwa in der palliativen Begleitung, was mehr abverlangt. JMA müssen daher viel aushalten, suchen aber auch gezielter nach regelmässiger Erholung. Arbeit hat nicht den Stellenwert, dass Erholung in der Freizeit stattfinden darf. Der Stellenwert von Freizeit ist höher, daher wird Stress während der Arbeitszeit, in Form von Krankheitsausfällen kompensiert. Die Art der Krankheitsausfälle zeigt sich unterschiedlich; psychische Belastungen nehmen zu. Belastbarkeit ist persönlichkeitsabhängig und weniger alters- oder Bildungsabhängig. JMA zeigen wenig Enthusiasmus und haben weniger Energie.</p>	<p>JMA brauchen stärkere fachliche Unterstützung, um mit Unsicherheiten umgehen zu können und Kompetenzen zu stärken. Ein stabilisierendes Arbeitsumfeld ist wichtig. Hier sind Führungskräfte und Praxisanleiterinnen und -anleiter stärker gefordert als früher.</p>	<p>Die persönliche Weiterentwicklung und das Sammeln von Erfahrungen wird hoch gewichtet. Geregelte Arbeitszeiten sind wichtig. Aufgrund der psychisch fordernden Aufgabe werden niedrigprozentige Anstellungen gesucht. Die Identifikation mit dem Betrieb schwindet dadurch. Grössere Fluktuation ist üblich.</p>	<p>Soziale Berufe bergen ein höheres Belastungspotenzial als etwa technische Ausbildungen. JMA benötigen engere Begleitung in Unsicherheitszonen und begegnen der Arbeitswelt mit geringerem Enthusiasmus und geringerer Belastbarkeit. Gleichzeitig lässt sich dies nicht allein vom Alter abhängig machen. Erkennbar ist jedoch eine stärkere Bereitschaft zur Fluktuation und eine geringere Identifikation mit dem Betrieb.</p>
Interview 5	<p>Die anfängliche Freude lässt nach zwei oder drei Monaten nach. Ihre Motivation ist spürbar; JMA haben jedoch eine andere Auffassung von Arbeit: diese muss in Kombination zur Freizeit passen. Arbeit hat einen geringeren Stellenwert. JMA verankern sich weniger stark mit dem Betrieb. Hier wird die gesellschaftliche Veränderung der letzten 20 Jahre erkannt. JMA arbeiten effizient aber mit geringer Konstanz. Das Engagement wird als altersunabhängig betrachtet: Wer Freude am Job hat engagiert sich. Die Belastbarkeit von JMA ist zwar gegeben, jedoch fehlt die Motivation mehr zu leisten. Langzeitkrankheitsfälle nehmen zu, sind jedoch altersunabhängig.</p>	<p>Das Verantwortungsgefühl «der Jungen» gegenüber der Gemeinschaft ist weniger ausgeprägt. Dies zeigt sich während der Pandemie in der weniger konsequenten Einhaltung von Massnahmen. «Alte Werte» werden durch Sozialisation vermittelt und sind nicht bei allen JMA erkennbar. JMA benötigen vertrauensvolle Ansprechpersonen und Vorbilder, die gemeinsam mit ihnen arbeiten. Die Leistungserbringung wird in Abhängigkeit zur Präsenz der Vorgesetzten wahrgenommen.</p>	<p>Eine ausgeprägtere Nehmen-Kultur ist bei JMA spürbar. Sie streben nach beruflicher Weiterentwicklung, jedoch nur, wenn der Betrieb hierfür die Kosten übernimmt. Unregelmässige Arbeitszeiten sind wenig attraktiv, dazu braucht es ein hohes Mass an intrinsischer Motivation für den Beruf. Teilzeitarbeit wird stärker gewünscht als früher. Ein Wechsel nach 5 Jahren ist aus HR-Sicht wichtig, um sich weiterzuentwickeln.</p>	<p>JMA werden positiv wahrgenommen und wertschätzend beschrieben. Es gelingt ihnen besser, sich von der Arbeitswelt abzugrenzen. Dadurch weisen sie jedoch geringere Bindung zum Betrieb auf. JMA stellen höhere Anforderungen an den Betrieb und sind auf Impulse und Aufforderung seitens Vorgesetzter und Ausbildungsverantwortlicher angewiesen. JMA sind grundsätzlich belastbar und leistungsfähig, solange sie Freude an der Arbeit haben und motiviert sind. Mehrheitlich ist die Leistungsbereitschaft an das Pflichtenheft geknüpft, so fällt das Engagement bei JMA mehrheitlich geringer aus, als dies vor 20 Jahren der Fall war.</p>

	Intrinsische Orientierung	Soziale Orientierung	Extrinsische Orientierung	Summary
Interview 6	<p>Alle Menschen haben ein Recht auf Entwicklung, wobei junge Generationen dies stärker einfordern und sich sowie ihre eigenen Bedürfnisse ins Zentrum rücken. Sie wollen ungebunden sein und binden sich weniger an einen Betrieb. Motivation und Interesse sind gegeben, Verlässlichkeit und Belastbarkeit jedoch geringer, zudem führt der komplexe Auftrag regelmässig zu Überlastungen und vermehrt zu Erschöpfungssymptomen. Ausbildungen sind zudem häufiger durch Verhaltensauffälligkeiten und psychische Erkrankungen begleitet. Das Durchhaltevermögen ist weniger ausgeprägt, vielmehr werden schneller Alternativen gewählt (Fluktuation). JMA im sozialen Arbeitsfeld werden als sensibel und empathisch erlebt, jedoch auch als unsicher.</p>	<p>Zusammenarbeit und Kommunikation auf Augenhöhe tragen für JMA grössere Bedeutung, d. h. ihnen ist gegenseitiger Respekt sehr wichtig, ebenso wie ihre persönliche Integration in die Teamgemeinschaft. Das Kommunikationsverhalten hat sich gewandelt: kommuniziert wird stärker über digitale Medien als im persönlichen Kontakt. Die Kritikfähigkeit ist schwächer ausgeprägt, ebenso ist ihre Ausdrucksweise teils grenzwertig. Sie brauchen mehr Unterstützung, um Leistung erbringen zu können. JMA übernehmen Verantwortung für andere Menschen.</p>	<p>Es besteht die Tendenz sich nicht festlegen zu wollen, d. h. der Zweck der Arbeit liegt im Schaffen monetärer Mittel, um sich Reisen und Hobbies zu ermöglichen. Vollzeitarbeit ist nicht mehr gefragt. Die Erwartungshaltungen sind ausgeprägt. Die FABE-Ausbildung dient als Sprungbrett persönlicher Weiterentwicklung, was zur Fluktuation beiträgt. JMA können sich besser abgrenzen und hinterfragen kritischer das System. Sie zeigen geringere Anpassungsleistung und -bereitschaft.</p>	<p>Die zentralen Werte sind nach wie vor altersunabhängig. Hierzu zählt v. a. Anerkennung und wertschätzende Kommunikation. Verändert hat sich hingegen der Fokus: JMA beziehen diese Werte stärker auf sich selbst und verfolgen persönliche Interessen, binden sich hingegen weniger stark an den Betrieb. Sie hinterfragen kritischer die gegebenen Strukturen und prüfen diese selbstbezogen auf ihre Sinnhaftigkeit. Die Belastbarkeit und das Durchhaltevermögen sind weniger ausgeprägt, was einerseits zu Überlastung andererseits zu Fluktuation führt. Grundsätzlich brauchen JMA eine engere Begleitung, um in Herausforderungen komplexer Arbeitssituationen bestehen zu können.</p>
Interview 7	<p>Das Durchhaltevermögen von jugendlichen Auszubildenden ist hoch. Sie wünschen sich Handlungsfreiräume. Sie weisen weniger Kranktage auf als ältere Auszubildende. Psychische Erkrankungen sind gering, führen jedoch, wenn sie erkannt werden, häufig zum Lehrabbruch. Fehltag gliedern sich eher an das Wochenende an und treten weniger als Langzeitausfälle in Erscheinung. Spass an der Arbeit ist wichtig, entsprechend bedeutsam sind Aufgaben, die den JMA selbst Freude bereiten. Das Engagement für weniger attraktive Arbeiten wird eher minimalistisch erfüllt. JMA sind es sich nicht gewöhnt „anzupacken“ und wurden in ihrer Sozialisation wenig gefordert. Sie erledigen aufgetragene Arbeiten, sehen Arbeit jedoch nicht, resp. warten auf weitere Aufträge. Unselbständigkeit zeigt sich auch beim Lösen von Konflikten. Hier vertreten häufiger die Eltern die Anwaltschaft ihrer Kinder, im beruflichen Kontext.</p>	<p>JMA trennen stark zwischen Berufs- und Privatleben. Sie engagieren sich während der Arbeitszeit, jedoch nicht darüber hinaus. Junge Auszubildende suchen nach sozialer Eingebundenheit, sie wollen sich aufgehoben fühlen und sind stark auf ihre Berufsbildnerinnen und -bildner fixiert. Sie suchen über Beziehungen nach Stabilität und Sicherheit, ebenso wie sie einen klaren Rahmen benötigen. Sie fordern und brauchen enge Begleitung. Sie engagieren sich für ihre Aufgaben und bringen sich für das Wohl der Klientel im Rahmen der Arbeitsbeziehung ein. Sie zeigen sich verantwortungsvoll und bringen Leistung, um eine gute Betreuung zu gewährleisten. Der Umgang mit der Klientel ist sehr professionell, dafür distanzierter. Persönliche Bindungen sind weniger ausgeprägt, entsprechend fallen Abschiede leichter.</p>	<p>JMA wünschen sich Strukturiertheit. Sie ziehen Vergleiche zu anderen Organisationen. Identifikation ist bei einzelnen ausgeprägt, bei anderen Auszubildenden steht einzig der Lehrabschluss im Vordergrund. Identifikation besteht im Rahmen des Anstellungsverhältnisses, jedoch keine weitreichendere emotionale Bindung. Mehrleistung wird erbracht, solange diese honoriert wird. Darin besteht auch die Motivation für Wochenenddienste (Zulagen). Jugendlichen Lernenden sind materielle Vergütungen weniger wichtig als älteren. Sie kennen dennoch ihr Recht. Auszubildende fordern auch Qualität und Leistung der Begleitpersonen ein.</p>	<p>JMA werden als interessiert und motiviert erlebt. Sie geben sich für die ihnen gestellte Aufgabe ein, grenzen sich jedoch auch sehr klar ab und identifizieren sich nicht über das Anstellungsverhältnis hinaus mit dem Betrieb. Sie suchen nicht selbst nach Aufgaben, sondern warten vielmehr auf Aufträge. Sie orientieren sich stark an Berufsbildnerinnen und -bildnern und wollen gut sozial eingebunden sein.</p>
Summary	<p>JMA zeigen Interesse und Motivation, wenn sie damit persönliche Anliegen verbinden können. Die Leistungsbereitschaft und ein weitreichenderes Engagement wird mehrheitlich als schwächer ausgeprägt erlebt. Ebenso werden ihr Durchhaltevermögen und ihre Belastbarkeit mehrheitlich niedriger eingestuft.</p>	<p>JMA engagieren sich professionell für Menschen mit Behinderung. Sie bauen geringere emotionale Bindungen auf, als ältere Kohorten und grenzen ihr Berufsleben stärker vom Privatleben ab. Sie selbst suchen nach einer guten sozialen Einbettung und benötigen enge Begleitung, um ihre Aufgaben adäquat umsetzen zu können. Ihre Handlungsfähigkeit ist stark an stabile Strukturen gebunden.</p>	<p>JMA begegnen dem Arbeitsmarkt rationaler. Sie binden sich weniger emotional an Institutionen, als ältere MA und wägen stärker Aufwand und Ertrag ab und orientieren sich nach aussen. Die Fluktuation ist höher. Konflikte werden seltener ausgetragen, die Lösung liegt häufiger in der Auflösung des Arbeitsverhältnisses, wenn den steigenden Ansprüchen nicht entsprochen wird.</p>	

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

D.2 Fokus Organisationale Herausforderungen im Kontext intergenerativen Wandels

Tabelle D.3. Kodierleitfaden. Fokus Organisationale Herausforderungen

Fokus Organisationale Herausforderungen					
Deutung von Wandel und Spannungsfeldern und Umgang mit aktuellen Herausforderungen und Chancen bzgl. der Personalsituation					
Codes (deduktiv)	Subcodes erster Ebene (deduktiv)		Subcodes zweiter Ebene (induktiv)	Definition	Ankerbeispiel
Herausforderungen	- Personal-/ Akteursorientiert	Akteurinnen-/	- Fluktuation / Personalbindung - Leistungsfähigkeit / Belastbarkeit - Leistungsmotivation und -bereitschaft	Aussagen, die Herausforderungen aufgrund veränderter Einstellungen, Haltungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten junger Akteurinnen und Akteure beziehen.	Die Leute WOLLEN und sind auch motiviert und interessiert. Aber sie sind nicht in der Lage den Auftrag zu übernehmen. Also sie sind entweder zu wenig belastbar oder sie sind schlichtweg nicht in der Lage den Gesamtauftrag äh auch zu erfüllen. Und zwar die ganze Verantwortung halt auch zu übernehmen. Was das für die Zukunft heisst, dass wir uns überhaupt immer wieder überlegen müssen, was erwarten wir denn und was ist überhaupt zu erwarten. (Interview 6, 00:15:00)
	- Führung		- Führungsnähe /-Intensität - Strukturvermittlung / Grenzsetzung - Belastung / Komplexität	Aussagen, welche Bezug auf die Ausgestaltung der Führungsrolle nehmen und an diese Funktion gerichtete Erwartungsansprüche und Anforderungen.	Wenn ich nur SozPäd hätte, Arbeitsagogen und SozPäd, dann muss man ja vielleicht auch weniger führen, denn ich kann und die Selbstorganisation kommt vielleicht mehr zum Tragen. Aber solange wir jetzt auch aus finanziellen Gründen FABEs auch anstellen und AGS äh ja, müssen wir auch, ja das hat alles seine Konsequenzen, oder. (Interview 2, 00:44:14)
	- Aufgabe / Klientel		- Komplexität - Arbeitsqualität - Wissensmanagement	Aussagen zu Herausforderungen bezüglich der Betreuungsqualität und Beziehung zur Klientel	Also eine Wohngruppe wird ausgewechselt werden in den nächsten 3-4 Jahren jetzt je nachdem ob das Alter, das Pensionsalter von den Frauen noch hochgeht oder nicht. Ein Jahr früher oder ein Jahr später genau. Aber es wird viele Veränderungen geben. Wo die Bewohner dann noch da sind und dann wirklich die letzten eigentlich verlieren, wo sie lange lange Jahre begleitet haben. Das ist ja sonst schon sehr schwierig. (Interview 1, 00:18:10)
	- Rahmenbedingungen / Limitation		- Attraktivitätsfaktoren - Ökonomische Limitierung - Strukturelle Limitierung - betriebliche / extern - Schnittstelle Bildung - Demographie /Fachkräftemangel	Aussagen zu Einflussfaktoren betriebsintern als auch seitens der Umwelt: gesellschaftlich, ökonomisch, bildungspolitisch, die im Kontext des Wandels Herausforderungen bilden und verstärken.	Aber das mir halt wirklich auffällt, also Vollzeit z.B. zu arbeiten, das erlebe ich auch bei jungen Ausgebildeten Personal, das will eigentlich niemand mehr. 100% oder. (Interview 6, 00:09:03)

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Tabelle D.4. Summary. Fokus Organisationale Herausforderungen

	Personelle Veränderungen	Führungsansprüche	Klientinnen-/Klienten-Orientierung	Limitation / Struktur	Summary
Interview 1	<p>JMA begegnen der Praxis mit hohem Bildungsstand, können ihre Ideen und Professionalitätsbestrebungen jedoch im gegebenen Rahmen oft nicht verwirklichen. Trotz steigender Fachlichkeit mangelt es an praktischer Umsetzung, so dass die Vielschichtigkeit der Anforderungen kaum mehr gedeckt werden können oder wollen, was zu höherer Fluktuation oder Überlastung führt. Die Komplexität des agogisch-pflegerischen Aufgabenprofils ist für JMA mehrheitlich unattraktiv.</p> <p>JMA fordern/brauchen gute und schnelle Kommunikationswege. Dies fordert zugewandte Vorgesetzte, da einerseits Transparenz und Klarheit, andererseits schnelle Antworten und Entscheidungen gefragt sind. Das veränderte Kommunikationsverhalten, weg von der direkten, hin zur digitalen Kommunikation wirkt sich negativ auf die Fähigkeit aus, Konflikte konstruktiv austragen zu können. Auch hier braucht es enge Begleitung.</p>	<p>Sinkende Betriebstreue stellt an direkte Vorgesetzte höhere Ansprüche, um die Motivation des Personals und Bindung aufrechtzuerhalten.</p> <p>Durch ökonomische Limitierungen sind Führungskräfte gefordert kreative Lösungen zu finden, um gute agogische Arbeit bei geringen Mitteln schaffen zu können.</p> <p>Personalmanagement ist kurzfristig geworden, Führungskräfte sind darin gefordert bedingt durch Fluktuation stetig die Teams zu stabilisieren und Wissen/Kultur zu vermitteln. Dabei müssen bei der Personalrekrutierung Kompromisse eingegangen werden, da sich kaum Personal findet, welches alle Ansprüche abdeckt. Eine Kernaufgabe der Führungspersonen liegt darin, Kompetenzlücken zu schliessen und Wissen zu vermitteln, welches bei häufigen Wechseln wieder verloren geht und neuen Aufwand bedeutet.</p> <p>Der Druck auf das mittlere Management hat sich in den vergangenen Jahren stark erhöht, sie arbeiten sowohl an der Basis und müssen strategisch/wirtschaftlich Strukturen umsetzen und Kompromisse finden, um die Motivation des Teams aufrechterhalten zu können.</p>	<p>Demographische Veränderungen bringen Beziehungsbrüche mit sich. Die Stellenschlüssel sind zu knapp, um Selbstwirksamkeit umsetzen zu können, was JMA demotiviert (ökonomische Limitation). Ebenso steigt die Komplexität des Auftrags, sowie der damit einhergehende Zeitdruck.</p>	<p>Der Arbeitsmarkt bietet mehr Möglichkeiten, während die Nachfrage (Fachkräftemangel) rückläufig ist. Im Rahmen der demographischen Entwicklung werden innert fünf Jahren komplette Teams pensioniert werden. Den JMA stehen mehr Möglichkeiten zur Verfügung, entsprechend sind Betriebe gefordert sich attraktiv aufzustellen. Mehrschicht-Arbeit ist wenig attraktiv und herausfordernd. Die Ansprüche steigen auch durch administrative und qualitätsorientierte Aufgaben (Sicherheit, Hygiene). Kleine Institutionen stehen im Schatten grosser Institutionen und müssen sich stärker um Sichtbarkeit bemühen, um auf dem Arbeitsmarkt von JMA erkannt zu werden.</p>	<p>Es zeigt sich eine eng verwobene Dynamik und Auswirkung demographischer, wertgebundener und ökonomischer Veränderungen, welche zunehmend höhere Anforderungen an das mittlere Management richten. So wird nicht nur der Basisauftrag komplexer, sondern die Pflege und Aufrechterhaltung der Betreuungsqualität – und des Personals selbst, anspruchsvoller. Eine Diskrepanz besteht im Wunsch der JMA professionell arbeiten zu wollen, während die strukturellen und ökonomischen Limitierungen dies behindern und demoralisierend wirken. Das vielfältige Stellenangebot fordert besonders kleine Institutionen gegenüber grösseren auf dem Markt zu bestehen.</p>

	Personelle Veränderungen	Führungsansprüche	Klientinnen-/Klienten-Orientierung	Limitation / Struktur	Summary
Interview 2	<p>Die berufsreife ist zunehmend nicht gegeben und muss im Betrieb, durch enge Begleitung und Führung vermittelt werden, ebenso wie Struktur und Werteerwartungen. Es wird beobachtet, dass der Stellenwert des Berufs hinter privaten Terminen zurücksteht und die Verlässlichkeit von JMA geringer ist. Zunehmend ist Selbstüberschätzung erkennbar, etwa wenn JMA nach Ausbildungsabschluss direkt eine Führungsposition übernehmen möchten. Die als geringer erlebte Selbstwirksamkeit der JMA birgt Qualitätsprobleme, denen mit klareren Regeln und engen Strukturen begegnet wird. Die Anspruchshaltungen sind gestiegen, etwa was Freiwünsche anbelangt.</p>	<p>Das mittlere Management ist sehr gefordert. Die Führung der JMA gestaltet sich intensiv, dabei reicht das Wirken der Führungskräfte zunehmend in private Lebensbereiche und dient einer Art «Nacherziehung» oder Sozialisierung, um JMA mit nötiger Strenge an die Strukturen und an sie gerichteten Erwartungen und Arbeitsqualität heranzuführen. Es wird viel Energie in die Führungsarbeit investiert, jedoch immer noch zu wenig, was sich in Unzufriedenheit (Personalbefragung) äussert sowie in fehlender Orientierung. Doch die Grenzen der Leistbarkeit von Führungskräften sind erreicht.</p>	<p>Zeitqualität wird sehr geschätzt und ermöglicht es, gute Betreuungsqualität leisten zu können. Dies wird im Wohnbereich zunehmend vermisst.</p>	<p>Geeignetes Personal zu finden gestaltet sich herausfordernd und bedeutet grossen Aufwand. Es ist «wie ein Sechser im Lotto» eine Person zu finden, welche alle erforderlichen Kompetenzen mitbringt, sowie über das persönliche Engagement verfügt. Die betrieblichen Rahmenbedingungen sind wenig attraktiv, wie die Personalbefragung zeigt (fehlende Lohnanpassung seit mehreren Jahren). Die finanzielle Lage fordert stärker auf Lehr- und Assistenz-Berufe auszuweichen, was trotz hoher Motivation der JMA sehr führungsintensiv ist. Gleichzeitig birgt dies die Gefahr zunehmender Abwanderung von studierten Fachpersonen, die neben der Betreuung stärker an Ausbildungs- und personalbegleitende Aufgaben gebunden sind, während die Qualität der agogischen Arbeit zunehmend geschwächt wird.</p>	<p>Die Personalrekrutierung als auch -begleitung ist strukturell organisiert und verfolgt bestehende Werte und Muster. Die grosse Herausforderung besteht in der Anpassung der JMA an das bestehende System, was einerseits durch hohes Engagement der Führungspersonen, d. h. grosse Aufmerksamkeit und enge Begleitung umgesetzt wird, um JMA zu formen. Trotz hohem Engagement besteht eine klare Qualitätsorientierung. Mit der Verschiebung der Bildungsprofile sind höhergebildete Personalstellen gefordert, neben der Betreuungstätigkeit und komplexen agogischen Aufgaben Begleitungs-aufgaben für Teammitglieder zu übernehmen.</p>
Interview 3	<p>JMA begegnen hohen Qualitätsansprüchen und technisierten Einführungsprozessen, was verunsichernd wirkt und in der Praxis nicht die Orientierung bringt, die im Qualitätshandbuch niedergeschrieben steht. Es bedarf persönlicher Begleitung. JMA bewegen sich standardisierter/normierter und weniger eigeninitiativ oder agil in der Berufswelt, sondern werden in gegebene Strukturen gepresst und dadurch weniger flexibel.</p>	<p>JMA brauchen betriebliche Zuwendung und Struktur, Begleitung, Anleitung. Führungspersonen sind gefordert, das professionalitätsgeleitete «Schablonendenken» aufzulösen und Flexibilität und Handlungsfähigkeit in individuell-gelagerten Situationen zu ermöglichen. Gleichzeitig sind sie durch vielschichtige Aufgaben gefordert, sodass Teamentwicklung und Synergiearbeit in den Hintergrund rücken. Bereichsübergreifender Austausch findet weniger statt als früher. Die Begleitung von Auszubildenden ist hochstrukturiert und aufwändiger als früher und an Effizienz orientiert.</p>	<p>Unruhe durch Systemveränderungen lenken von agogischen Kernaufgaben ab.</p>	<p>Es besteht ein ausführliches Rekrutierungs- und Einführungsprogramm, um Qualität trotz vermehrter Fluktuation sicherzustellen. Durch stark strukturiertes Vorgehen wird versucht die ‚Elite‘ herauszufiltern. Durch die Schaffung struktureller Standards soll Qualität formal sichergestellt werden, während diese gleichzeitig als hinderlich erlebt wird, im Sinne flexibler Handlungsentfaltung. Die vergangenen Jahre waren von Reorganisation und hoher Fluktuation geprägt, was das Forcieren auf strukturelle Stabilität mit sich brachte.</p>	<p>JMA werden als sehr angepasst beschrieben. Sie orientieren sich stark an strukturellen Vorgaben und sind dabei nicht mehr herausfordernden Situationen gewachsen, welche die formale Rahmung übersteigen, resp. engagieren sich nicht über dieses Mass hinaus. Das betriebliche Vorgehen ist stark strukturorientiert ausgerichtet und wird anhand standardisierter Prozesse beschrieben.</p>

	Personelle Veränderungen	Führungsansprüche	Klientinnen-/Klienten-Orientierung	Limitation / Struktur	Summary
Interview 4	<p>Lehrberufe führen JMA im Altern von 15 oder 16 Jahren in ein komplexes Berufsfeld, in welchem Sicherheit stark an Lebenserfahrung gebunden ist. Der Umgang mit Verhaltensauffälligkeiten oder Sterbebegleitung ist (nicht nur aber besonders) für JMA emotional sehr fordernd.</p> <p>Das Durchhaltevermögen und die Leistungsbereitschaft sind generell geringer ausgeprägt, so dass verantwortungsvolle Aufgaben ungern übernommen werden oder auch nicht ausgefüllt werden können (Belastbarkeit).</p>	<p>Es fehlt an struktureller und strategischer Planung. So ist das mittlere Management stark mit individuellen Lösungen beschäftigt, welche sich aus der engen Begleitung, dem Umgang mit steigenden Fehlzeiten und daraus resultierenden Mehrbelastungen der Teams ergeben. Das Gelingen ist stark vom Engagement der jeweiligen Führungsperson abhängig. Sie übernehmen vielschichtige Aufgaben (Betreuung, Coaching, Strategieplanung), um den Betrieb möglichst störungsfrei aufrecht zu erhalten.</p> <p>Die Leitung von Teams mit vielen Personen zu niedrigprozentiger Anstellung erhöhen den Anspruch und den Arbeitsaufwand für die Leitungspersonen.</p>	<p>Betreuungsarbeit wird als psychisch belastend erlebt. Sehen sich Teammitglieder einzelnen Aufgaben nicht gewachsen, so führt dies zur Kumulation anspruchsvoller Aufgaben für andere Kolleginnen und Kollegen.</p> <p>Die Qualität der Beziehungsarbeit wird durch zahlreiche Personalwechsel geschwächt (niedrigprozentige Anstellungen). Die selbst gewünschte Sicherheit und Konstanz kann der Klientel nicht garantiert werden.</p> <p>Durch erhöhte Fluktuation gehen Beziehungen und Wissen verloren, wobei Wissen durch gute Dokumentation erhalten werden kann.</p>	<p>Bildung und Alter sagen nichts über die Leistungsfähigkeit aus. Entsprechend richtet sich eine bessere Entlohnung nicht zwingend an die Person, die höhere Leistung erzielt. Dies führt zu Missmut und wirkt demoralisierend. Es fehlt an Struktur, die solche Leistungen sichtbar macht und würdigt. So werden Quereinsteiger mit denselben Aufgaben betraut wie studierte Fachpersonen, jedoch weit schlechter entlohnt.</p> <p>Der Wunsch nach Teilzeitarbeit wächst und wirkt destabilisierend auf den Betrieb. Identifikation findet nicht mehr mit einem Betrieb statt, sondern liegt in verschiedenen Lebensbereichen. Fehlende Bindung und Loyalität führen zu höherer Fluktuation.</p>	<p>Psychische Belastungen bei JMA nehmen zu und fordern grösseren Einsatz bei Führungspersonen. Innerhalb der Teams verteilen sich Aufgaben entsprechend ihrer Intensität ungleichmässig, was Unmut erzeugen kann. Führungskräfte sind gefordert, ausgleichend zu wirken.</p> <p>Grundsätzlich ist eine höhere Fluktuation und eine Verschiebung hin zu niedrigprozentigen Anstellungswünschen zu verzeichnen, was die als zentral gewertete Beziehungsarbeit zur Klientel mindert und destabilisiert.</p>
Interview 5	<p>Während früher ein Ausbildungsbeginn im Handlungsfeld erst ab 18 Jahren möglich war, treten heute bereits 15- oder 16-Jährige in den Betrieb ein und sind durch komplexe und emotional anspruchsvolle Aufgaben besonders gefordert und belastet. Das Eintrittsalter wird eher als zu jung eingestuft.</p>	<p>Die Vorbildfunktion von Führungspersonen ist zentral, um MA zu stabilisieren, egal welchen Alters. JMA brauchen gute und engere Begleitung und Stabilität. Man muss sie ins Boot holen.</p> <p>Psychische Erkrankungen wahrzunehmen liegt in der Aufgabe der direkten Vorgesetzten, entsprechen ist ihre Achtsamkeit gefordert – sie sind jedoch nicht gezielt darauf geschult. Situationen wird sehr individuell begegnet, es besteht keine strukturelle Rahmung.</p>	<p>--- Keine Aussagen ---</p>	<p>Im Rekrutierungsverfahren liegt die Herausforderung, geeignetes Personal zu finden. Ob dies gelungen ist, zeigt sich meist erst nach sechs Monaten.</p> <p>Aus betrieblicher Sicht ist es einerseits wichtig, junge Lernende zu integrieren, andererseits wäre es für den Betrieb von Vorteil, ältere Lernende, mit grösserer Lebenserfahrung, Belastbarkeit und Stabilität anzustellen.</p> <p>Niedrigprozentige Anstellungen sind erwünscht, jedoch betrieblich nicht im Extrem umsetzbar.</p>	<p>Eine zentrale Herausforderung liegt im jungen Lebensalter der JMA, welche bereits mit 15 oder 16 Jahren komplexen und emotional fordernden Aufgaben begegnen. Um diese Belastungen auffangen zu können ist eine gute und enge Begleitung durch Berufsbilderinnen und Berufsbildner als auch Führungskräfte erforderlich. Die Vorbildfunktion wird als wesentlich betrachtet, um gelingende Zusammenarbeit zu ermöglichen und JMA zur Leistung zu motivieren. Psychische Erkrankungen nehmen zu, ebenso wie die Fluktuation. In der Regel wechseln JMA nach 2–3 Jahren.</p>

	Personelle Veränderungen	Führungsansprüche	Klientinnen-/Klienten-Orientierung	Limitation / Struktur	Summary
Interview 6	<p>Das Kommunikationsverhalten hat sich durch digitale Medien nachteilig verändert. Kritikgespräche und Ausdrucksfähigkeit im Allgemeinen, werden als schwächer entwickelt erlebt. Defizite werden in der Belastbarkeit erkannt, verbunden mit dem Wunsch niedrigprozentig zu arbeiten. Als Ursache werden die komplexe Auftragslage und daraus resultierende Überforderung, sowie körperliche Erschöpfung genannt.</p> <p>JMA werden zur Leistungserbringung aufgefordert, erbringen diese jedoch nur minimalistisch, d. h. im geforderten Mass.</p> <p>FABE-Ausbildungen werden häufig als Sprungbrett genutzt, um später ein Studium aufnehmen zu können. Der Fachbereich wird oftmals nach der Ausbildung wieder verlassen.</p>	<p>Enge Begleitung der JMA und stetige Auftragsklärung sind stärker gefordert, wobei die Zusammenarbeit generell einen sehr hohen Stellenwert einnimmt, geschätzt als auch gefordert wird. Beziehungsgestaltung und Begegnung auf Augenhöhe wird stark betont. Gleichzeitig ist von Führungspersonen hohe Sensibilität gefordert, um Belastungssituationen frühzeitig zu erkennen und Unterstützung und Anleitung zu bieten, sowie weiterführende Schritte einzuleiten (z.B. Case-Management). Der Anspruch an Führungskräfte ist gestiegen. Junge Auszubildende brachen mehr Begleitung. Die Arbeitsintensität erhöht sich entsprechend bei Führungspersonen, Ausbilderinnen und Ausbildnern.</p>	<p>Die Komplexität des Auftrags übersteigt die Leistungsfähigkeit der JMA und ist generell wenig attraktiv. Komplexe Aufgaben lagern bei wenigen leistungsstarken Personen, so dass es zu Ungleichheit bei der Aufgabenverteilung kommt.</p> <p>Die steigende Fluktuation wirkt sich negativ auf die Beziehungsgestaltung zur Klientel aus.</p> <p>Der Stellenwert des Behindertenwesens generell und im Speziellen mit verhaltensintensiver Klientel, ist aufgrund der komplexen und interdisziplinären Anforderungen (Pflege und Agogik) und hohen Belastungen im Vergleich zu anderen agogischen Handlungsfeldern gering.</p>	<p>Ein Vollzeitarbeitspensum ist generell nicht mehr gefragt.</p> <p>Fachkräftemangel und zunehmende Fluktuation bringen Unruhe und Stellenbesetzung wird zunehmend herausfordernder, da wenig gute, belastbare Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind.</p> <p>Strukturell werden mehr Ausbildungsplätze geschaffen (Nachfrage hoch), jedoch besteht geringe Bereitschaft der Fachpersonen diese Ausbildungen neben anspruchsvollen Aufgaben zu begleiten. Das Einführungsprogramm ist zu umfassend (Kosten), wenn Personen nach kurzer Zeit (2-3 Jahre) den Betrieb wieder verlassen. Das Dilemma besteht darin, dass Wissen dennoch vermittelt werden muss, um Qualität zu sichern.</p>	<p>Die Leistungserbringung von JMA ist gesamthaft betrachtet zu schwach, um verlässlich komplexe Aufgaben erfüllen zu können. Entsprechend gefordert sind Führungspersonen, geeignete Aufgabenzuschritte zu schaffen, Überlastungsanzeichen frühzeitig zu erkennen und ausgleichend zu wirken.</p> <p>Die Bindung an den Betrieb wird als schwächer erlebt, ebenso zeichnet sich der Fachkräftemangel in einem als besonders komplex erlebten Handlungsfeld als herausfordernd ab. Der Aufwand von Personalrekrutierung und -einführung übersteigt den Nutzen bei kurzzeitiger Organisationsmitgliedschaft.</p>

	Personelle Veränderungen	Führungsansprüche	Klientinnen-/Klienten-Orientierung	Limitation / Struktur	Summary
Interview 7	<p>JMA suchen enge Begleitung. Hierbei sind Betriebe gefordert, Grenzen zwischen Klientel und MA aufzuzeigen, um keine betreuten Arbeitsplätze anzubieten. JMA orientieren sich stark am Auftrag, leisten darüber hinaus jedoch wenig aus eigenem Antrieb. Sie sehen die Arbeit nicht. Auszubildende haben mehr Mitspracherecht in der Gestaltung ihrer Ausbildungen und fordern stärker ihre Rechte und Begleitung ein.</p>	<p>Die Qualität der Ausbildung hängt von der Kompetenz und dem Engagement der Begleitpersonen und Teamleitungen ab. Es wird viel Zeit investiert, um Kompetenzen der JMA zu entwickeln und nutzen zu können. JMA benötigen ein hohes Mass an Anleitung und enger Führung. Sie binden sich eng an ihre Praxisausbilderinnen und -ausbilder, fordern Zeitqualität und Aufmerksamkeit. Sie konsumieren das Angebot, was Fachpersonen darin fordert attraktive Impulse sowie lustvolle und abwechslungsreiche Aufgaben anzubieten. Der schulische Rahmen deckt nicht spezifischen fachlichen Anforderungen des Betriebs, so dass auch Teile der theoretischen Ausbildung vom Betrieb geleistet werden muss.</p>	<p>Biographiearbeit und Wissen geht trotz aufwändiger Dokumentation verloren, da diese Informationen entweder nicht mehr auffindbar sind oder nicht nachgelesen werden. Dies wirkt sich negativ auf eine mögliche Förderung der Klientel aus, da frühere Ressourcen verkannt werden oder mit Personalwechseln verloren gehen.</p>	<p>Hochstehende Ausbildungsangebote sind entscheidend, um gute FABLE-Lernende zu gewinnen. Das Behindertenwesen ist weniger attraktiv als etwa der Kinderbereich. Die Anforderungen sind komplexer, werde jedoch nicht entsprechend vergütet. Das betriebliche Image ist entscheidend, um gute Auszubildende anzuziehen. Nach Ausbildungsabschluss verlassen JMA mehrheitlich den Betrieb, sodass betrieblich aufgebaute Kompetenzen wegfallen. JMA wechseln in der Regel nach zwei Jahren. Für den kurzen Zeitraum ist eine ausführliche Einarbeitung zu aufwändig. Informationen gilt es daher knapp und zielgerichtet zu vermitteln. Die Betriebsgrösse und Spezialisierung auf die Komplexität der begleiteten Behinderungsformen haben Einfluss auf die Arbeitsplatzattraktivität und somit die Fluktuation als auch die Chance, gute Lernende zu gewinnen. Die Schnittstelle und Zusammenarbeit mit den Schulen ist gering, was für den Betrieb höheren Aufwand bedeutet, statt Synergien nutzen zu können.</p>	<p>Ausbildungsbegleitung wird als sehr aufwändig beschrieben und hängt stark von der Kompetenz und dem Engagement der Ausbilderinnen und Ausbilder ab. JMA fordern ihre Begleitung stärker ein und zeigen geringere Eigeninitiative, sich über Arbeitsaufträge hinaus zu betätigen. Das komplexe Arbeitsfeld wird als Hindernis wahrgenommen. Den Jugendlichen stehen zahlreiche Wahlmöglichkeiten offen und es existieren Handlungsfelder, in denen sie auf einfacherem Weg denselben Abschluss erreichen. Für den Betrieb selbst liegt die Herausforderung darin, Defizite des Lehrplans, resp. früherer, einfacherer Praxisausbildungen, durch interne Bildungsangebote auszugleichen, wobei der Aufwand sich bei steigender Fluktuation nicht rechnet. So steigt der Mehraufwand im operativen Bereich, während die Komplexität der Betreuungsaufgaben zunimmt.</p>
Summary	<p>JMA werden als stärker gefordert und belastet wahrgenommen. Teils wird ihnen wenig Enthusiasmus und Antrieb zugesprochen, was mangelnde Bindung zum Betrieb begünstigt. Die Zunahme an psychischen Erkrankungen wird in einzelnen Betrieben wahrgenommen.</p>	<p>Es zeichnet sich ab, dass entstehende Problemlagen durch das mittlere Management ausgeglichen werden. Entsprechend sind für diese Positionen engagierte, belastbare und flexible Persönlichkeiten erforderlich, welche nach Prinzipien traditioneller Wertorientierungen, eine starke Betriebstreue und hohes Engagement beweisen, um selbige Defizite auszugleichen.</p>	<p>Mit zunehmender Fluktuation leidet die Beziehungsqualität und -stabilität, ebenso sind adressatinnen- und adressatenbezogene Wissensverluste zu verzeichnen. Der agogische Kernauftrag wird professionell wahrgenommen, durch ökonomische Limitation und personelle Wechsel jedoch destabilisiert.</p>	<p>Institutionen sind durch die Wahlmöglichkeiten der MA und damit verbundene höhere Fluktuation gefordert. Es bedarf eines grösseren Aufwands, um kompetente Fachpersonen zu gewinnen. Entscheidend ist hier die Attraktivität der Anstellungsverhältnisse, wobei die Betriebe an ökonomische und strukturelle Grenzen stossen.</p>	

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

D.3 Fokus Strategie. Künftige Organisationsentwicklung

Tabelle D.5. Kodierleitfaden. Fokus Strategie. Künftige Organisationsentwicklung

Fokus Organisationsentwicklung und Zukunft				
Wahrnehmung organisationalen Entwicklungsbedarfs und Handlungsorientierung				
Code	Subcodes 1. Ebene	Subcodes 2. Ebene	Definition	Ankerbeispiel
Wahrnehmung des Veränderungsbedarfs	- Veränderungsbedarf wird erkannt / Lösungsgedanken	- Auf Organisationsstrukturen bezogen - Auf Interaktion mit der Umwelt bezogen (politisch, Vernetzung mit Institutionen / Bildungseinrichtungen - Personenbezogen	Aussagen zur Wahrnehmung des Entwicklungsbedarfs und zur Beschreibung veränderungswirksamer Lösungsgedanken	Das werden wir erst in den nächsten Monaten und Jahren denke ich merken, ähm, das hat schon nochmal ähm Veränderungen gegeben. Da braucht es viel mehr Unterstützung und Früherkennen braucht es da. Also ich merke, ich muss sehr wachsam sein. Und Sachen so früh wie möglich ansprechen. Und sehr schnell, also wir arbeiten auch über die Versicherung im Case-Management, sehr früh auch Unterstützung dazu nehmen. (Interview 6, 00:30:29)
	- Veränderungsbedarf wird nicht erkannt / nicht priorisiert	- Keine Relevanz für die Organisation - Ablehnung aktiver Handlungsweisen	Aussagen, die darlegen, dass keine Veränderung wahrgenommen wird, resp. die eigene Organisation von der Entwicklung nicht betroffen ist. Aussagen zur Wahrnehmung veränderungshemmender und -blockierender Entwicklungen.	Ich glaube, glaube, unser Betrieb ist recht gesetzt alt unterwegs (lacht) so. Äh. So wie es halt immer schon war. Vielleicht innovativ im Denken hin für die Klientel äh und einen Schritt weiter. Ich habe das Gefühl Personalgesundheit wird nicht grossgeschrieben, sondern äh man macht's eh gut. Und wir sind eh so gut unterwegs. Ich glaub dem wird jetzt nicht wirklich ein Stellenwert beigemessen. (Interview 4, 00:19:36)
Konkrete Strategie	- Erhaltend		Aussagen zu konkreten Strategien, die nicht auf Innovation sondern auf die Stabilisierung und Erhaltung aktuell gültiger Strukturen ausgerichtet sind.	Ja stabilisieren, stabilisieren, stabilisieren, wenig wenig wenig Möglichkeiten oder Ressourcen auch ähm eigentlich in Innovationen irgendwie reinzugehen. Das ist da kein Thema. (Interview 3, 00:42:07)
	- Veränderungsorientiert		Aussagen zu konkreten Strategien, welche auf Veränderung und Innovation ausgerichtet sind.	Also ich versuche die Beständigkeit, Anreize zu schaffen, dass man die Beständigkeit überhaupt entwickeln kann. Also ich versuche betriebswirtschaftlich darauf zu reagieren. Also dass wir versuchen auch gute Angebote für junge Arbeitnehmer zu machen. Mit wo. die Rahmenbedingungen genug z.B. genug interessant sind um auch mal ein paar Jahre länger zu bleiben, oder. (Interview 1, 00:19:16)
Ebene der Handlungsausrichtung	- Veränderungsorientierung	- Mitarbeiter*innenorientiert / Anpassung der Struktur an die Bedarfslage des Personals - Umweltoffen	Aussagen zu Bestrebungen, die Strukturen an den Bedürfnissen und Entwicklungen des Personals zu orientieren	Also wenn ich will, dass die Leute agiler werden, muss ich auch Strukturen schaffen, die das fördern. Und das heisst natürlich muss ich da auch wieder investieren, sei es in Ausbildungen von den Teamleitungen sei es in meine eigene Ausbildung sei es in ääh Teambegleitung, um die Prozesse dann ein bisschen voranzustupsen, seien es auch unkonventionelle äh was weiss ich IDEENMANAGEMENT. (Interview 3, 00:21:02)
	- Beständigkeitsorientierung	- Strukturorientiert / erhaltend / Anpassung des Personals an bestehende Strukturen - Umweltverschlossen	Aussagen zu Bestrebungen bestehende Strukturen und Kulturen aufrechtzuerhalten und die MA in bestehende Strukturen einzupassen.	Wir haben ja immer noch wenige, eben zu wenig Regeln, ich glaube ich glaube es ist einfach ein bisschen zu weit gegangen, dass jeder ein bisschen selber mitgestalten darf, wie weit er will, und ich glaube, es braucht doch so, um eine gewisse Qualität aufrecht zu erhalten, einfach gewisse, dass man Grenzen setzt. (Interview 2, 00:27:56)

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Tabelle D.6. Summary. Fokus Strategie. Künftige Organisationsentwicklung

	Wahrnehmung des Veränderungsbedarfs	Konkrete Strategien	Ebene der Handlungsausrichtung	Summary
Interview 1	<p>Der Stellenwert des Berufslebens ist gesunken. Betriebe können nicht mehr darauf zählen, dass Arbeitnehmende ihre Arbeit als Lebensaufgabe sehen und sich dafür engagieren. Die demographische Entwicklung wird erkannt, leitende Schlüsselfiguren werden die Institutionen verlassen und die Nachfolge wirft Fragen auf. Betriebswirtschaftliches Denken wird stärker gefordert sein. Gleichzeitig wird im Wandel der Beziehungsverlust für die Klientel erkannt und die Frage gestellt, wie diese Übergänge und Abschiede gut begleitet werden können. Es wird davon ausgegangen, dass sich der Markt auch durch die Auflösung verschiedener Institutionen künftig regulieren wird, was wiederum gute Fachkräfte freisetzen wird. Klassische Berufsbilder sind grundsätzlich nicht weniger attraktiv, müssen sich jedoch gegenüber modernen Berufsbildern anders behaupten und sich um attraktive Arbeitsbedingungen bemühen.</p> <p>Weitsicht (zehn Jahre) ist erforderlich, um Veränderungen mit Ruhe und Konstanz begegnen zu können.</p>	<p>Es wird versucht Anreize zu schaffen, um Beständigkeit zu erzielen. Dies bedarf einer optimierten betriebswirtschaftlichen Rechnung, um das Maximum ausschöpfen zu können, ohne den Betrieb zu schwächen. So wird der Stellenschlüssel so hoch als möglich gehalten, um Entlastung zu schaffen. Ebenso wird aktuell an der Lohntransparenz gearbeitet und bezogen auf das Individuum, auf individuelle Förderung und Führung gesetzt, sowie auf differenzierte Aufgabenprofile und Professionalisierung innerhalb des Teams zu speziellen Themen.</p> <p>Eine Strategische Neuausrichtung steht in Verbindung mit den bestehenden Akteurinnen und Akteure. Die Umsetzung verzögert sich zum Schutz langjähriger älterer MA. Strategische Entwicklungen sind an Rationalitäten gebunden, d. h. manche Schlüsselfiguren müssen erst pensioniert werden, bevor Prozesse initiiert werden können.</p>	<p>Auf strategischer Ebene wird es künftig klarere Profile und enger gefasste Leistungssegmente (Angebotsschärfe) der Institutionen brauchen, so dass die Komplexität und Intensität reduziert werden kann. Ferner gilt es moderne Ressourcen des digitalen Zeitalters zu prüfen, etwa im Bereich der Robotik.</p> <p>Ebenso sollte mehr auf interne und externe Weiterbildungsangebote und kurze Wissensimpulse gesetzt werden, um Werte und Haltung als auch Fachwissen zu vermitteln und die Professionalität stetig zu stärken.</p> <p>Ebenso braucht es eine stärkere Wertschätzung des Personals im Rahmen des Personalmanagements, so dass Grenzen der Effizienz und Leistbarkeit erkannt und berücksichtigt werden. Dies dient der Gesundheit als auch der betrieblichen Stabilität.</p> <p>Bildungspolitisch wäre es für das Handlungsfeld ein Bildungsprofil von Nutzen, welches gleichermaßen medizinisch/pflegerisch als auch agogisch ausgerichtet ist, etwa eine Verknüpfung von FABE und FAGE oder Sozialpädagogik und Pflege HF.</p>	<p>Der Wandel wird realisiert und thematisiert. Erste konkrete Massnahmen werden bereits aufgegriffen, sowohl auf strategischer als auch operativer Ebene. Die Wirkrichtung zielt auf die organisationale Veränderung ab. Dabei wird sowohl das ökonomische als auch soziale Denken gefordert und durch klare Rahmungen Handlungsräume geschaffen und auf dem Markt zu bestehen.</p>
Interview 2	<p>Die Bedeutung von interner Wissensvermittlung wird erkannt, jedoch wenig in Form interner Weiterbildung umgesetzt. Das Handeln richtet sich auf den Erhalt bestehender Strukturen und Werte. So wird viel Energie für die Anpassung der JMA aufgewendet und ihnen Haltung und Werte vermittelt.</p> <p>Die Perspektive ist rückgewandt an vergangenen Qualitätsmerkmalen orientiert, die nicht mehr erfüllt werden, was ein Leiden erzeugt zu dessen Lösung keine Strategie vorhanden ist. Es besteht das Bewusstsein, dass etwas geschehen müsste, jedoch besteht weder Kapazitäten oder wird diese Dimension priorisiert.</p>	<p>Es findet keine aktive strategische Auseinandersetzung mit dem Wandel statt, was mit der aktuellen Instabilität im Leitungsgremium und im Rahmen von Reorganisierungsprozessen mit anderer Priorisierung begründet wird. Der Stabilisierung des Alltagsgeschäfts wird Vorrang eingeräumt.</p>	<p>Die Wettbewerbsfähigkeit wird mit Einführung der Subjektfinanzierung stärker gefordert werden und eine bessere Darstellung auf der Schauseite der Institution fordern, ebenso wie am Prestige des Berufsbildes gearbeitet werden müsste.</p> <p>Betriebsintern wird der Qualitätserhalt stark an gute Führungspersonen mit ausgeprägtem Engagement und Wertverständnis gebunden, jedoch fehlt es an Strategie und Idee, wie dieser Zustand längerfristig erhalten werden kann. Es werden stark soziale Wertorientierungen und informale Prozesse betont.</p>	<p>Ausgerichtet auf die Erhaltung bestehender Werte und Strukturen wird auf operative Prozesse und v.a. informales Engagement gesetzt. Innerhalb des Betriebs werden die Auswirkungen demographischer Entwicklungen gesehen, jedoch nicht in strategische Überlegungen eingebunden. Es besteht diesbezüglich keine vorausschauende Strategie. So wird versucht die Funktionalität althergebrachter Strukturen möglichst lange aufrechtzuerhalten, auch wenn ein Bewusstsein besteht, dass dies auf lange Sicht nicht möglich sein wird.</p>

	Wahrnehmung des Veränderungsbedarfs	Konkrete Strategien	Ebene der Handlungsausrichtung	Summary
Interview 3	<p>Personalprozesse werden als strukturiert und funktionierend beschrieben. Es wird kein struktureller Entwicklungsbedarf im Bereich des Personalmanagements gesehen, Fachkräftemangel wird nicht als künftige Herausforderung angesehen, vielmehr auf funktionierende Prozesse verwiesen, denen dieser positive Zustand geschuldet sei.</p>	<p>Durch die zunehmende Standardisierung von Prozessen und Strukturen werden Qualitätsstandards gesetzt und Rahmungen geschaffen. Die Vorteile einer unternehmerischen, wirtschaftsorientierten Ausrichtung werden betont, der Diskurs bleibt jedoch theoretisch. Konkrete Massnahmen sind nicht geplant.</p>	<p>Die Bestrebungen richten sich auf Stabilisierung. Den Akteurinnen und Akteuren selbst wird eine sehr klare und enge Rahmung anboten, in welcher sie ihre Funktion erfüllen. Das fehlende Engagement hin zur Synergienutzung und selbstständigem Denken wird kritisiert und ist gleichzeitig Resultat der Strukturlastigkeit. Auf operativer Ebene wird Innovation vom mittleren Management erwartet, um ihre Bereiche zu stärken. Auf strategischer Ebene richtet sich der Auftrag an den Stiftungsrat, Konsistenz zu schaffen und Lösungen bzgl. der Fragilität zu finden. Auf operativer Ebene wird die Lösung theoretisch in der Intensivierung von Coaching und Befähigung der Akteurinnen und Akteure gesehen.</p>	<p>Aktuelle Herausforderungen hindern an der Auseinandersetzung mit Zukunftsthemen. Primär wird auf eine Festigung des Betriebs abgezielt, so dass wenig Möglichkeit besteht innovative Entwicklungen anzugehen. Der Nutzen von Veränderungsprozessen wird gesehen und anderen Institutionen geraten, für den eigenen Betrieb jedoch aktuell nicht als umsetzbar betrachtet.</p>
Interview 4	<p>Entwicklungsbedarf wird gesehen und das Bewusstsein für Veränderung scheint wichtig, jedoch in der Gesamtleitung schwach verankert, was mit der Altersstruktur des Gremiums begründet wird. Es wird erwartet, dass psychische Belastungen künftig im Handlungsfeld weiter zunehmen werden. Diese Entwicklung findet innerbetrieblich noch zu wenig Beachtung, ebenso wie dem betrieblichen Gesundheitsmanagement wenig Wert beigemessen wird.</p>	<p>Konkrete Massnahmen seitens des Betriebs sind nicht erkennbar, ebenso unklar ist die Frage, wer konkret für strukturelle Veränderungen zuständig wäre. Die Problemstellungen werden durch direkte Vorgesetzte und Praxisbegleiterinnen bzw. -begleiter aufgefangen.</p>	<p>Eine Auseinandersetzung mit aktuellen und künftigen Entwicklungen ist auf strategischer Ebene erforderlich. Dies kann jedoch erst angegangen werden, wenn aktuelle MA den gehobenen Managements in den kommenden Jahren pensioniert werden. Entwicklungen müssen von den jüngeren Generationen selbst, aus ihrem Realitätserleben heraus, vorangetrieben werden. Aktuell ist unklar, wer diesen Prozess anstossen könnte.</p>	<p>Die betriebliche Auseinandersetzung mit dem bereits sichtbaren Wandel im Personalwesen, wird an den Austausch der Akteurinnen und Akteure auf Leitungsebene gebunden. Strukturen werden erst verändert werden können, wenn dort ein Generationenwechsel stattfindet. Somit ist die aktuelle Strategie mit Abwarten verbunden, während Veränderungen beobachtet werden, denen mit Massnahmen begegnet werden sollte.</p>
Interview 5	<p>Veränderungen werden als Lauf der Zeit angesehen und nicht mit proaktivem Handlungsbedarf in Verbindung gesetzt. Es wird realisiert, dass Überlastungen, Krankheitsausfälle als auch Fluktuation zunehmen, jedoch nicht näher beachtet, so dass dies strategisch gezielt angegangen werden würde.</p>	<p>Dem Generationenwechsel wird aktuell nicht mit konkreten Massnahmen begegnet. Lehrstellen wurden ausgebaut, somit treten vermehrt JMA in den Betrieb ein.</p>	<p>Es wird auf den Erhalt der Betriebskultur gehofft. Eingeführte Programme, wie das betriebliche Gesundheitsmanagement sind jedoch eher als Produkt der Schauseite zu betrachten und nicht fest verankert. Der Erhalt von nicht-geteilten Diensten wird als Attraktivitätsmerkmal gewertet und soll möglichst erhalten werden.</p>	<p>Kultur und die Schauseite der Organisation werden in den Vordergrund gerückt, um Strukturen zu erhalten und auf die operative Ebene delegiert. Strukturelle Anpassungen werden im Rahmen der Organisationsentwicklung und speziell des Personalmanagements nicht verfolgt.</p>

	Wahrnehmung des Veränderungsbedarfs	Konkrete Strategien	Ebene der Handlungsausrichtung	Summary
Interview 6	Die künftige Leistungsfähigkeit von JMA wird kritisch hinterfragt. Ebenso, wie dieser mit betrieblichen Massnahmen begegnet werden kann. Als Schwierigkeit wird erkannt, dass der Wandel selbst, schwer greifbar und Massnahmen entsprechend schwer planbar sind.	Konkrete Massnahmen sind im Gespräch, jedoch noch nicht realisiert. Kleine Massnahmen, wie etwa ein regelmässiger Austausch für Lernende ist auf Bereichsebene realisiert.	Umdenken, hin zu angepassten Strukturen muss stattfinden, d. h. angepasst auf kürzere Betriebszugehörigkeit, niedrigprozentige Anstellungen und weniger komplexe Aufgabenzuschnitte sowie gleichmässigerer Aufgabenteilung, so dass das Arbeitsfeld an Attraktivität gewinnt. Lieber lückenlose Betreuung als vertiefte Beziehungsarbeit (dem Zeitgeist folgend). Rekrutierung muss ebenso modernisiert werden (soziale Medien nutzen). Gleichzeitig stellt sich die Frage der Finanzierbarkeit, wenn Strukturen stark an die Bedürfnisse des Personals angeglichen werden.	Konkrete Massnahmen sind angedacht, jedoch noch nicht ausgereift. Grundsätzlich zeigen die Bestrebungen eine Wirkrichtung hin zur strukturellen Veränderung und Neuausrichtung institutionalisierter Werte. So gilt es z.B. den Wert der Beziehungsqualität neu zu definieren und ethisch zu prüfen. Durch angepasste formale Strukturen werden bessere Handlungsspielräume für die Akteurinnen und Akteure erhofft was den Betrieb stärken und stabilisieren können.
Interview 7	Die Belastbarkeit, so wird vermutet, wird künftig weiter rückläufig sein, und die Anspruchshaltung des Betriebs sich am Minimum orientieren müssen, ebenso an individualisierten Vorstellungen der Lernenden.	Das Einarbeitungsprogramm muss rationeller umgesetzt und auf die nötigste Wissensvermittlung reduziert werden. Hilfreich sind hier wegweisende verschriftlichte Unterlagen, um sich schnell im Alltag zurechtfinden zu können.	Die Vielfalt innerhalb des Betriebs sich bewegen und entwickeln zu können scheint attraktiv und unterstützt im Rekrutierungsprozess. Daran kann angesetzt werden. Die Zusammenarbeit mit Schulen gilt es zu intensivieren und die Realitäten einander anzugleichen, um einen tatsächlichen Theorie-Praxis-Transfer ermöglichen zu können.	Die Intensivierung formaler Strukturen und Prozesse wird als Lösung betrachtet, einerseits innerbetrieblich durch die Formalisierung des Wissensmanagements, andererseits durch die Schaffung formaler Schnittstellen zwischen Schule und Praxisbetrieb. Ebenso wird die rationale Positionierung betont, anhand derer Lernende qualifiziert werden oder es aber auch zum Lehrabbruch kommt.
Summary	Die Auseinandersetzung und das Bewusstsein für organisationale Entwicklungen ist unterschiedlich ausgeprägt. Es zeichnet sich ab, dass jüngere Interviewpartner*innen den Blick stärker auf die Zukunft richten und den Entwicklungsbedarf sehen als Personen, die der Pensionierung näherstehen.	Konkrete Umsetzungen hängen an der Priorisierung der Betriebe. Diese hängen von der aktuellen Stabilität resp. Fragilität ab (Reorganisation) als auch von der Altersstruktur von Leitungsgremien. Wo der Fokus auf Stabilisierung gerichtet wird, werden gleichzeitig innovative Entwicklungsprozesse vernachlässigt.	Innovationsorientierung zeigt sich in der Betonung formaler Prozesse auf strategischer Ebene, während sich erhaltende Orientierungen eher auf die Stabilisierung durch informale Prozesse auf operative Ebene konzentrieren.	

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung