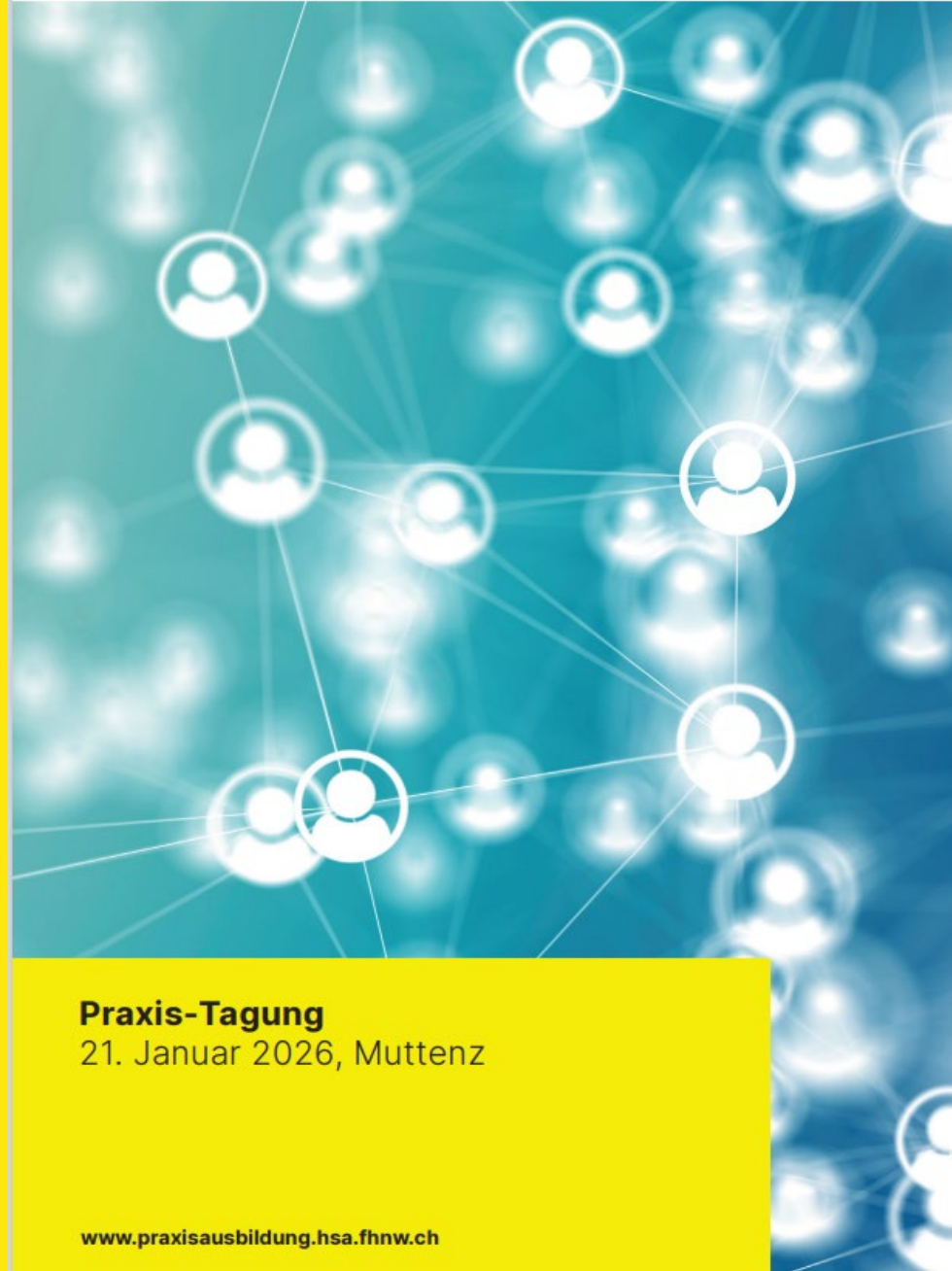


**Impulsreferat:
Die Sozialarbeiter:innen
von morgen – Wie wir mit
attraktiven
Ausbildungsplätzen
unsere Fachkräfte von
morgen gewinnen**

Melanie Germann
Direktorin Stiftung YOU COUNT
melanie.germann@youcount.ch

Praxis-Tagung
21. Januar 2026, MuttENZ



Roadmap

1) Die jungen Sozialarbeitenden im Kontext der angespannten Fachkräftesituation

2) Arbeitgebendenattraktivität im Sozialbereich: Konkrete Impulse Externe Arbeitgebendenattraktivität, On-Boarding, Interne Arbeitgebendenattraktivität

3) FAZIT



1) Die jungen Sozialarbeitenden im Kontext der angespannten Fachkräftesituation



Fachkräftemangel in der Sozialen Arbeit – neuste Ergebnisse der Fachkräftestudie

[\(Studie von savoir social und SASSA, 2025\)](#)

- Das Personal im Sozialbereich ist überdurchschnittlich **jung**.
- **Herausforderungen:** kurze Verweildauer und häufige Stellenwechsel
- **Gründe** für die Kündigung sind Arbeitsbelastung, Arbeitsbedingungen, Lohnvorstellungen und Wunsch nach Neuorientierung.
- **Neu-Besetzung:** Die frei werdenden Stellen konnten zwar zu 90 Prozent besetzt werden, aber nur 60 Prozent fristgerecht und mit der erwünschten Qualifikation.
- **Wachstum** im Sozialbereich; insbesondere in den Arbeitsfeldern Kinder und Jugendliche sowie Menschen im Alter.
- Ein Blick in die Zukunft zeigt: **Ohne konkrete Massnahmen ist keine Verbesserung in Sicht.**



Kritischer Blick auf das Generationenkonzept

- Vermeidung von plakativen Zuschreibungen
- Alters- und Periodeneffekte unterscheiden

Mehreren Studien zeigen **signifikante Unterschiede zum arbeitsbezogenen Verhalten dieser Generation** im Vergleich zu den vorangehenden Generationen.

Generation Z (jünger als Jahrgang 95):
Gut ausgebildet, hohe Anforderungen und niedrige Frustrationstoleranz resp. gute Abgrenzungsmechanismen

(Einramhof-Florian, 2022b; Hurrelmann & Albrecht, 2015; Maas, 2019, 2022)



Arbeitsmotive und Erwartungen der aktuell jüngsten Generation auf dem Arbeitsmarkt

(Germann, 2025)

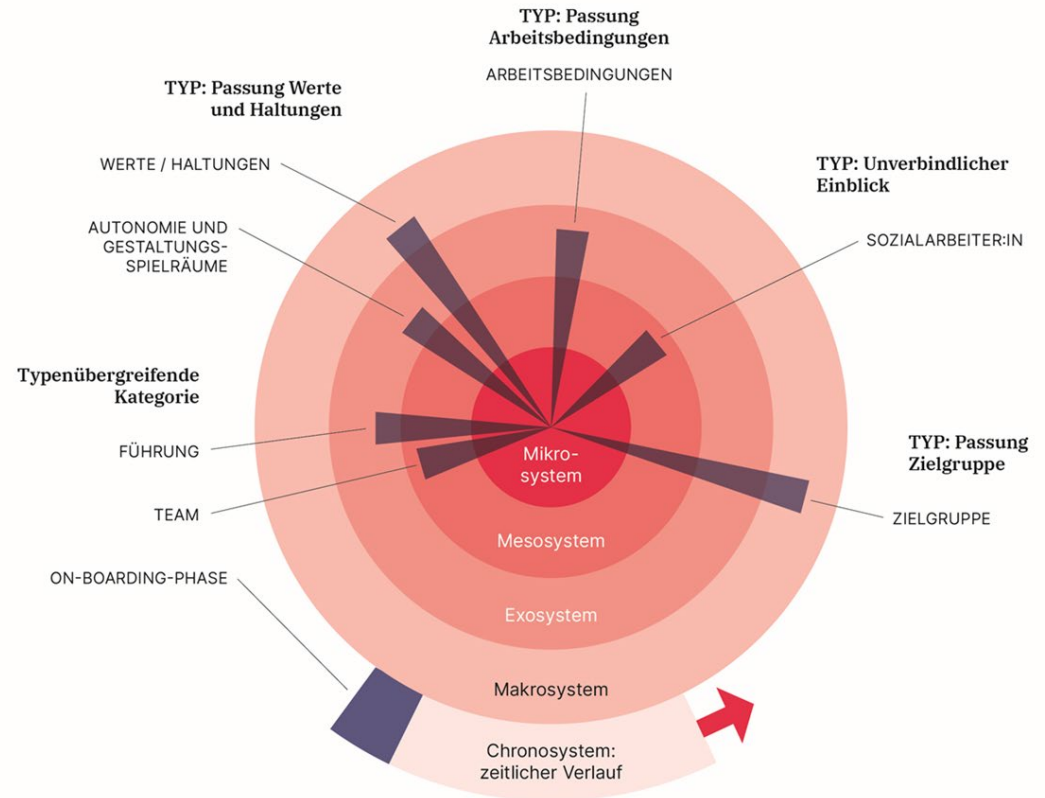
Vier Typen

Passung Arbeitsbedingungen

Passung Werte und Haltungen

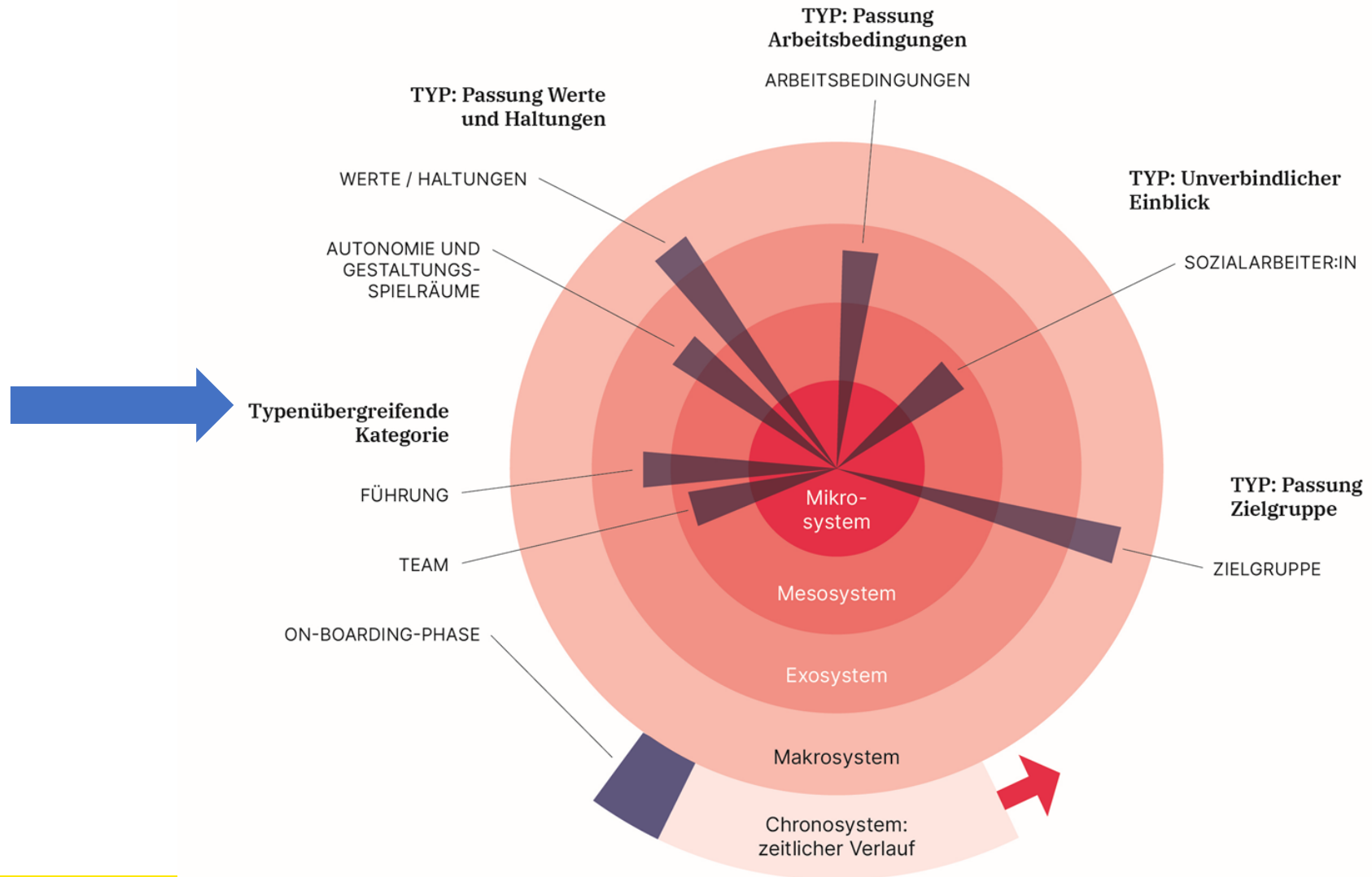
Passung Zielgruppe

Unverbindlicher Einblick



Arbeitsmotive und Erwartungen der aktuell jüngsten Generation auf dem Arbeitsmarkt

(Germann, 2025)



Welche Erwartungsmomente beobachte ich in meiner Praxis?

Inwiefern berücksichtige ich als Praxisausbildner:in solche Erwartungsmomente?

Typenübergreifende Kategorien

Typenübergreifende Kategorien	Konzepte resp. Erwartungsmomente der Sozialarbeiter:innen
Führungsverhalten	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Unterstützung von den Führungspersonen ✓ Führung auf Augenhöhe ✓ Transparenz und Offenheit der Führungspersonen ✓ Anspruch an hohe Fachlichkeit der Führungspersonen
Ausgestaltung der Teamebene	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Unterstützung und Zusammenhalt im Team ✓ Hohe Gewichtung von persönlichen Beziehungen ✓ Offener und wertschätzender Austausch
Autonomie und Gestaltungsspielräume	<p>Autonomie und Gestaltungsspielräume im</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ... fachlichen, professionellen Handeln mit den Klient:innen (z.B. Methodenwahl) ✓ ... im organisationalen Handeln (z.B. Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen)

2) Arbeitgeberendenattraktivität im Sozialbereich

Ergebnisse aus der aktuellen Forschung zur Arbeitgeberendenattraktivität (Germann, 2025)

Forschungsdesign: Vier Organisationen analysiert (zwei Sozialdienste; zwei Nonprofit Organisationen im Bereich Kindheit und Jugend). Interviews mit Führungspersonen, mit dem Team und eine Dokumentenanalyse. Qualitatives Forschungsdesign (Grounded Theory). Alle vier Organisationen gehören zu good practice Beispielen → tiefe Fluktuationsrate; gute Reputation



Externe Arbeitgebendenattraktivität: Zentrale Erfolgsfaktoren (Germann, 2025)

- Akquise über die **Zufriedenheit der aktuellen Mitarbeitenden**: Bestehende Mitarbeitende nutzen das Netzwerk, Reputation der Organisation entscheidend
- **Attraktive Ausbildungsplätze** bieten
- **Einbeziehung der Teammitglieder** in den Rekrutierungsprozess → konkretes Beispiel
- Grosse Offenheit und **Transparenz** in Bezug auf Gehalt, Werte, Einblick in die Realität der Arbeit, Offenlegung von Erwartungen (z. B. Anforderungen an die Fachkompetenz oder die Teilnahme an Besprechungen) und Offenheit in Bezug auf Schwierigkeiten
- **Flexibilität** im Rekrutierungsprozess



Aus dem Sozi - Chat...

Bi üs ir lilith wird e
spannendi, aspruchsvoui
steu frei mit vielen chance
sich z verwürkleche. Wöumr
e frouespezifischi institution
si werde nur wiblechi
bewerberinne
berücksichtigt...

13:05

**Sozialarbeiter*in, 80%,
Sozialabteilung Herzogenb...**

www.sozialinfo.ch

To

In Herzogenbuchsee wird
eine Stelle beim SD frei,
Sozialarbeit polyvalent.
Option auf Homeoffice nach
der Probezeit, speziell
flexible
Sommeröffnungszeiten,
halbstündliche
Zugverbindung nach Bern,
gute Haltungen.

Und nochmals aus dem Chat...



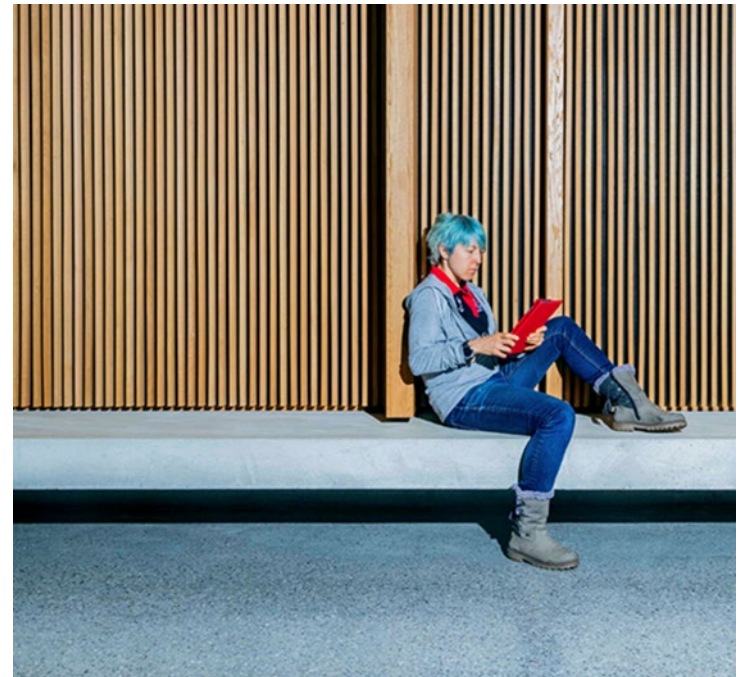
eine stelle ab oktober frei

wir sind ein
selbstorganisiertes, kritisch-
denkendes &
niederschwellig arbeitendes
team - falls du dich
angesprochen fühlst,

On-Boarding Phase

- ✓ Geprägt von Unsicherheiten
- ✓ Prüfen Passung der Erwartungen
- ✓ Unterstützung der Führungspersonen
- ✓ Unterstützung aus dem Team
- ✓ Informelle Gefässe nutzen
- ✓ Zeitfaktor beachten!

(Quelle: Germann, 2025)



Interne Arbeitgebendenattraktivität: Zentrale Erfolgsfaktoren (Germann, 2025)

- **Individuelle Mitarbeitendenführung hat hohen Stellenwert:** Umsetzung der individuellen und wertschätzenden Mitarbeitendenführung sieht in den vier Organisationen ganz unterschiedlich aus. Die persönliche und fachliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden ist in allen vier Organisationen zentral.
- **Selbstverantwortung und Selbstbestimmung als Chance und Herausforderung zugleich:** Konkrete Beispiele
- **Hoher fachlicher Anspruch/ Rahmenbedingungen für professionelles Handeln:** Anspruch an die Mitarbeitenden und an die Führungspersonen; dazu sind ganz konkrete Ressourcen, Gefässe und passende Zusammenarbeitsformen vorhanden. Konkrete Beispiele
- **Gelingender Umgang mit Belastung als Attraktivitätsfaktor:** Mentale Gesundheit wird aktiv thematisiert. Weiterbildung wird als Präventions-Aspekt zum Gesund-bleiben gesehen.



Spiel- und Gestaltungsräume nutzen: Anpassen, umdenken, nach kreativen Lösungen suchen als Einstellung der Führungspersonen

Insgesamt hohe Reflexions- und Lernbereitschaft der Führungskräfte: „Wir müssen in der Lage sein, gemeinsam zu wachsen. Das erwarte ich von allen, auch von mir selbst.“ L.W. 24:30 „Als Führungskraft habe ich mich auch in dieser Hinsicht weiterentwickelt; ich muss das Team stärker einbeziehen, dann können wir es gemeinsam schaffen.“ L.S. 26:00 „Ich könnte mich irren, also brauche ich Feedback und Bestätigung.“ L.N. 4:00 „Ich muss genau hinschauen, um zu sehen, wo das Team steht. Ich bin auch durch diese Themen gewachsen.“ L.R. 1.06

Diversitätssensible Führung: Umgang mit Heterogenität im Team

«Mir hat es geholfen zu wissen, es suchen nicht alle Leute genau das gleiche. Für gewisse Leute ist es sehr wichtig, dass sie mitdiskutieren und mitentscheiden können. Für andere ist es wichtig, sie packen gerne an, aber sie möchten auch gewürdigt werden. Für die Dritten ist es wichtig, dass die Stimmung gut ist, dass sie gute Leute und Freundschaften haben. Der Rest ist sekundär. Als Organisation und als Führungsperson muss man diesen Bedürfnissen gerecht werden, weil wir ja auch eine bunte Mischung von Leuten haben möchten in unseren Teams. Ja, eine gewisse Diversität in den Teams haben, die sicher eine bessere Leistung erbringen und die einfach 'verheben' und die Arbeit zusammen dann fägt.» L.S. 1.07.02



Aspekte der lernenden Organisation

3) Fazit

Die **Machtverteilung** zwischen (potenziellen) Mitarbeitenden und Führungspersonen muss **neu ausgehandelt** werden. Nicht nur die Spielregeln, das Spiel an sich muss neu ausgehandelt werden.

Generationenbezogene Aspekte sollen bei den Weiterentwicklungen auf allen Ebenen einbezogen werden

→ *Führungsentwicklung, Arbeitsbedingungen, strukturelle und kulturelle Aspekte, insbesondere Rekrutierungs- und On-Boardingsprozesse*

Diversitäts- und Inklusionskompetenzen gehören zu den Führungskompetenzen!

Fortschritt und Weiterentwicklung geht nur gemeinsam – und alle haben die Chance, von den durch die Generation Z ausgelösten Irritationen zu profitieren.



Fazit II

Lernende Organisationen reagieren auf die heutigen Anforderungen der Arbeitswelt antizipieren zukünftige Entwicklungen und entwickeln somit **organisationale Resilienz**.

Resiliente Organisation ermöglichen Mitarbeitenden gesund, zufrieden und mit hoher Professionalität ihren Job zu machen...

... und dann ist auch gewährleistet, dass die Adressat:innen der Sozialen Arbeit, die Kinder und Jugendlichen, die Begleitung und Unterstützung zukommt, die sie benötigen und verdient haben.



Fragen und Resonanz?

