

# Bienen und Schmetterlinge

## **Erkenntnisse aus dem Projekt «Lösungsansätze zum Fachkräftemangel im Sozialbereich» Teil 3**

Martial Jossi, Francisco Martin Ruiz, Daniela Stefano, Peter Streckeisen & Daniela Wirz

Das vorliegende Dokument widerspiegelt ausgewählte Erkenntnisse, welche aus den erhobenen und ausgewerteten Daten abgeleitet wurden mit dem Ziel, praxisrelevantes Wissen in zugänglicher und übersichtlicher Form «häppchenweise» zu veröffentlichen. Die einzelnen Kapitel können in dieser Lesart als Veröffentlichungstrachten betrachtet werden.

Die ersten beiden Beiträge setzen sich mit der Komplexität des Handlungs- und Praxisfeldes («Wie kalt ist das Wasser?») sowie mit der Dynamik des Praxisalltags («Wie reissend ist der Strom?») auseinander. Das vorliegende «Praxishäppchen» richtet das Augenmerk nun auf die Frage, wie soziale Organisationen die Zusammensetzung ihres Fachpersonals gestalten und mit Vielfalt in Bezug auf die Qualifikationen und Fähigkeiten ihrer Angestellten umgehen. Eine bewusste Gestaltung dieses Grades & Skills Mix (Bensch 2018) hilft sozialen Organisationen, Antworten auf den Fachkräftemangel zu finden und ihre organisatorische Resilienz im Hinblick auf zukünftige Veränderungen der Arbeitsmarktsituation, welche sich per definitionem nur begrenzt voraussehen lassen, zu stärken.

Die «Bienen» und «Schmetterlinge» stehen vor diesem Hintergrund als Metapher für zwei Personas, die in der Praxis der Sozialen Arbeit je nach Handlungsfeld und Organisation unterschiedlich oft anzutreffen sind. Selbstverständlich lässt sich die Vielfalt der Fachpersonen nicht auf diese Metapher reduzieren. Sie kann auch mit Bezug auf soziale Herkunft, Gender oder Migrationserfahrung genauer in den Blick genommen werden. Es zeigt sich denn auch, dass die angesprochenen Dimensionen sozialer Ungleichheit und gesellschaftlicher Vielfalt an den Personas der «Bienen» und «Schmetterlinge» nicht spurlos vorbeigehen. Insofern ist dieser Text auch als Ermunterung an soziale Organisationen zu verstehen, sich mit einem Thema auseinanderzusetzen, das bis heute mitunter ein «blinder Fleck» der Professionalisierung des Sozialbereichs ist (Bereswill & Ehlert 2024: S. 41): die Diversität der Fachpersonen.

### **Vielfalt als Bedrohung oder als Chance?**

*«Zwei [Fachpersonen] mit 50 Jahren und eine mit 60 Jahren, da wechselt man eigentlich nichts mehr, das ist safe, das ist fix.»*

*«Wir sind sehr froh, wenn wir solche Leute haben. Solche, die unterschiedliche Richtungen und unterschiedliche Backgrounds mitbringen.»*

Diese Zitate aus Interviews lassen sich stellvertretend für zwei Haltungen lesen, die im Projekt immer wieder angesprochen wurden. Auf der einen Seite wünschen sich soziale Einrichtungen stabile und homogene Teams, bestehend aus Fachpersonen mit derselben oder zumindest ähnlichen Ausbildung(en). Stabilität und Homogenität werden als wichtige Voraussetzungen gesehen, um die Qualität der Unterstützungsleistungen zu gewährleisten. Zum Beispiel wird in dieser Hinsicht betont, wie wichtig die Kontinuität in der Beziehungsarbeit für die Adressat:innen der Sozialen Arbeit ist. Wenn es in den Teams oft zu Wechseln kommt, ist das nicht nur organisatorisch schwierig zu bewältigen, sondern kann

auch zu Interferenzen in der Arbeit mit den Adressat:innen führen. Beispielhaft dafür steht das folgende Zitat:

*«Unser Kernauftrag ist ja Beziehungsgestaltung, Aufbau und Pflege [der Beziehungen] mit den Kindern und Jugendlichen, die uns anvertraut werden. [Wenn wir] viel Fluktuation und immer grössere Teams [haben], dann wird die Idee verschoben.»*

Auf der anderen Seite stellen einige der befragten Praxisorganisationen fest, dass es ihnen immer weniger gelingt, diese Stabilität und Homogenität der Teams zu gewährleisten: sei es, weil bei der Rekrutierung nicht mehr ausreichend Personen mit einschlägiger Fachqualifikation gefunden werden; oder weil jüngere Fachpersonen immer öfter bereits nach wenigen Jahren die Organisation wieder verlassen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob die Organisationen des Sozialbereichs sich weiterhin an dieser Idealvorstellung von Stabilität und fachlicher Homogenität orientieren oder sich darauf einlassen, die Chancen und Potenziale von Vielfalt bewusst in den Blick zu nehmen. Die Metapher der «Bienen und Schmetterlinge» deutet an, dass soziale Organisationen nicht auf Stabilität und Kontinuität verzichten müssen, wenn sie Vielfalt fördern und Fluktuation proaktiv gestalten wollen. Vielmehr geht es um die Frage, wie sie Beides miteinander verbinden.

### **Berufseinstieg und Quereinstieg**

In den Gruppeninterviews mit Leitungspersonen von 8 Praxisorganisationen des Sozialbereichs im Kanton Zürich haben wir nach Chancen und Risiken bei Berufseinstiegen und Quereinstiegen gefragt. Unsere Metapher der «Bienen und Schmetterlinge» hat durchaus etwas zu tun mit diesen zwei unterschiedlichen Zugängen in die Praxis. Die «Bienen» zeigen lineare Berufsverläufe. Sie steigen nach der Ausbildung ins entsprechende Praxisfeld ein und bleiben über längere Zeit dort. Bei den «Schmetterlingen» kommen hingegen Quereinstiege öfter vor. Sie fliegen von einer Blüte zur anderen und befruchten den aktuellen Arbeitsort durch Erfahrungen und Kenntnisse aus anderen Organisationen oder Berufsfeldern.

In dem Projekt wurde deutlich, dass die Praxisorganisationen noch kaum bewusste Strategien zur Förderung von Quereinstiegen entwickelt haben, aber zunehmend damit beginnen, Erfahrungen mit Quereinstiegen zu sammeln. Dabei kann der Begriff Quereinstieg sehr unterschiedlich verstanden werden. Für manchen Organisationen sind Fachpersonen aus einem anderen Praxisfeld des Sozialbereichs mit einer einschlägigen Berufsqualifikation Quereinstiegende. Andere soziale Organisationen denken bei diesem Begriff an Personen, die noch keine Ausbildung im Sozialbereich aufweisen, aber berufliche Erfahrung aus einer anderen Branche mitbringen, die als relevant betrachtet wird (bspw. IT-Kenntnisse oder Eventmanagement). Wiederum andere Organisationen denken darüber nach, wie das Verhältnis zwischen weiblichen und männlichen Fachpersonen gestaltet wird, ob Adressat:innen als zukünftige Fachpersonen gewonnen werden können oder wie Fachpersonen mit ausländischen Qualifikationen rekrutiert werden können.

Quereinstieg kann demnach unterschiedliche Formen annehmen und mehr oder weniger bewusst darauf zielen, die Vielfalt des Fachpersonals (bspw. betreffend Alter, Geschlecht und Nationalität, aber auch unterschiedliche Qualifikationen und weitere persönliche Fähigkeiten) zu fördern. Genau dies ist mit dem Begriff des Grades & Skills Mix gemeint. Dass dabei bspw. neue Impulse durch jüngere Generationen unabhängig von der einschlägigen Qualifikation als Gewinn wahrgenommen werden können, sprechen die zwei folgenden Zitate an:

*«Die Fittesten im Bereich Digitalität sind die, welche jetzt frisch die Ausbildung beginnen.»*

*«Damit haben wir in der Arbeit direkt zu tun. Rassismus, Gender, Queer – all die Themen, das ist auch bei Jugendlichen hochaktuell.»*

### **Bienen**

*«Wir finanzieren gerade zwei [Fachpersonen], eine sehr Langjährige, bei ihr finanzieren wir den CAS mit. Damit wir noch 2–3 Jahre länger auf ihre Dienste zurückgreifen können.»*

«Bienen» sind für soziale Organisationen unverzichtbar. Sie arbeiten fleissig und konstant, sie kennen die Abläufe und die organisatorischen Rahmenbedingungen in- und auswendig. Als langjährige Mitarbeiter:innen bieten sie Verlässlichkeit, Qualität und Kontinuität. Sie haben die DNA einer Organisation verinnerlicht, sie geben Werte, Haltungen und Wissen an neue Kolleg:innen weiter. Sie tragen viel zur Identifikation mit dem Betrieb bei. Sie bilden eingespielte Teams, die neue Kolleg:innen bei der Bewältigung des Praxis-Schocks beim Berufseinstieg (siehe den Beitrag: «Wie kalt ist das Wasser?») unterstützen können. Die «Bienen» sind ausserdem wertvolle Bezugspersonen für Adressat:innen, zu denen sie über längere Zeiträume eine sorgende und tragende Beziehung aufbauen können.

Viele langjährige Mitarbeitende entwickeln eine starke Bindung und Loyalität, was dazu führt, dass sie in der Organisation bleiben, auch wenn sie mit verschiedenen Aspekten nicht zufrieden sind oder eine neue Herausforderung suchen. Es ist deshalb entscheidend, dass die «Bienen» gehegt und gepflegt werden und ihnen immer wieder gezeigt wird, dass ihre Treue nicht als Selbstverständlichkeit betrachtet wird. Um langjährige Mitarbeiter:innen bei der Stange zu halten, müssen ihnen Möglichkeiten zur Weiterbildung oder zur horizontalen Spezialisierung («job enrichment») geboten werden. Ebenso können sie auf Grund ihres Wissens und ihrer Erfahrung einbezogen werden in die Entwicklung einer betrieblichen Personalstrategie. Eine bewusste Politik der Vielfalt achtet ausserdem darauf, dass die langjährigen Mitarbeiter:innen nicht nur Wissen an neue Kolleg:innen weitergeben, sondern auch durch Innovationen von Seiten der jüngeren Generation lernen und am Puls der Zeit bleiben.

### **Schmetterlinge**

*«Es sind wenig Leute, die in der Sozialen Arbeit nur in einem Bereich bleiben. Soziale Arbeit ist so breit, so spannend, dass man halt nicht Lust hat, sich festzulegen.»*

«Schmetterlinge» bleiben nicht lange am selben Ort, sondern ziehen immer wieder weiter – von Blume zu Blume, von Organisation zu Organisation. Sie bringen neue Impulse, neue Ideen und neue Kontakte mit; sie sorgen für Abwechslung und Inspiration. Genau wie die langjährigen Mitarbeitenden tragen sie Wissen und Erfahrung weiter, aber nicht innerhalb einer einzelnen Organisation, sondern zwischen verschiedenen Betrieben, Praxisfeldern, Branchen, Regionen oder Ländern. Sie sind prädestiniert dafür, blinde Flecken einer Organisation zu erkennen und Routinen zu hinterfragen. Sie können den sozialen Organisationen helfen, flexibel zu bleiben und den Kontakt zu gesellschaftlichen Veränderungen nicht zu verlieren. Ihre (vorübergehende) Mitarbeit kann zur besseren Vernetzung einer sozialen Organisation beitragen sowie deren Bereitschaft und Fähigkeit steigern, reflektiert und zielgruppengerecht mit einer zunehmend vielfältigen Adressat:innenschaft umzugehen.

Um «Schmetterlinge» zu gewinnen und von ihren Fähigkeiten zu profitieren, müssen Organisationen sich auf Neues einlassen und bereit sein, betriebliche Routinen und/oder Hierarchien kritisch zu reflektieren. Sie müssen ihnen rasch Möglichkeiten zur Weiterbildung oder Mitbestimmung anbieten, statt zu erwarten, dass sich die neuen Mitarbeiter:innen zuerst einige Jahre lang bewähren. «Schmetterlinge»

mögen Quereinstiege und modulare Laufbahnen, sie fühlen sich wohl in dynamischen Teams und sind offen für neue Technologien oder Organisationsformen. Soziale Organisationen können gerade auch dann noch von ihnen profitieren, wenn sie bereits auf der nächsten Blume gelandet sind: Indem sie den Kontakt zu ehemaligen Mitarbeitenden pflegen, stärken sie ihre Vernetzung und sind über Trends in anderen Praxisfeldern informiert, welche für sie selbst relevant sind oder relevant werden können.

### **Vielfalt anerkennen und Fluktuation gestalten**

Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und angesichts gesellschaftlicher Veränderungsprozesse stoßen soziale Organisationen, die sich einseitig an einem Modell von Stabilität und (fachlicher) Homogenität orientieren, an Grenzen. Dies bedeutet nicht, dass es in Zukunft keine «Bienen» mehr geben oder brauchen wird – im Gegenteil! Zu empfehlen ist eine Strategie, die darauf zielt, sowohl Bienen zu halten und stärken als auch Schmetterlinge willkommen zu heißen und wieder ziehen zu lassen. Wer beide Typen von Fachpersonen wertschätzt und gezielt integriert, baut nicht nur Personal nachhaltig auf, sondern fördert zugleich organisationale Resilienz, Innovationsbereitschaft und Zukunftsfähigkeit.

Wie die jüngste Fachkräftestudie zeigt (Amberg et al. 2024), bereitet die Personalfluktuation zahlreichen Organisationen des Sozialbereichs heute Sorgen. Das ist verständlich – aber zugleich gibt es keinen Hebel, mit dem dieses Phänomen einfach zum Verschwinden gebracht werden könnte. Es ist deshalb entscheiden, dass die Betriebe lernen, Fluktuation nicht nur als Problem zu sehen, sondern auch als Ressource zu anerkennen. Organisationen brauchen sowohl Stabilität als auch Erneuerung. Wenn es gelingt, «Bienen» und «Schmetterlinge» zusammenzubringen, bleibt eine soziale Organisation sowohl widerstandsfähig als auch lebendig.

Jede Organisation findet selbst heraus, was für sie die «ideale Fluktuation» ist. Zu viele Wechsel belasten die Arbeitsbeziehungen und das betriebliche Budget ebenso wie die Beziehungsarbeit mit den Adressat:innen. Zu wenige Wechsel bergen dagegen Risiken von Betriebsblindheit, Stagnation oder Überlastung langjähriger Mitarbeitender. Sowohl für die Organisation aus auch für die Teams und die Adressat:innen kommt es also darauf an, dass Fluktuation bewusst gestaltet wird. Dies setzt eine Bereitschaft zur Anerkennung einer Vielfalt an Qualifikationen, Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmalen voraus: Nur so können die Einen gefördert werden, ohne die Anderen abzuwerten.

Im Idealfall ist die Personalfluktuation eine bewusst gestaltete Dimension in einem Ökosystem, in dem die «Bienen» das Überleben sichern und die «Schmetterlinge» für Vielfalt sorgen. Eine lebendige und zukunftsfähige Organisation erkennt den Wert beider Fachpersonentypen. Sie schafft Schutzräume für Beständigkeit und eröffnet gleichzeitig Freiräume für Bewegung und Veränderung. Eine lernende Organisation erkennt, dass nicht alle Mitarbeitenden alles erfüllen können und müssen: Komplementarität statt Idealprofil wäre hier das Stichwort. Die unterschiedlichen Fachpersonen sind alle auf ihre Art gleich wichtig für die Organisation. Treue ist keine Garantie für Qualität, und Wandel ist nicht nur ein Risiko, sondern auch ein Potenzial.

# Literatur

Amberg, H., Rickenbacher, J., Müller, F., Mariéthoz, S., & Brun, N. (2024). *Fachkräftestudie im Sozialbereich. Bericht zuhanden des Schweizerischen Dachverbands für die Berufsbildung im Sozialbereich SAVOIRSOCIAL und der Konferenz der Fachhochschulen für Soziale Arbeit Schweiz SASSA*. Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern.

Bensch, S. (2018). Grades- und Skillmix – was steckt dahinter? Bottom-up und top-down Strategien in der Pflege. *Pflegezeitschrift* Jahrgang 71, Heft 9, S. 18-22.

Bereswill, R. & G. Ehlert (2024). Diversität in der Sozialen Arbeit – das Team als Ort der Aushandlung gesellschaftlicher Spannungen. In: S. Busse et al. (Hrsg.), *Professionelles Handeln in und von Teams. Ed. Professions- und Professionalisierungsforschung 16*, Springer Nature, S. 37-52.