

# sozial

**Wie Geschichten von Krieg und Migration  
junge Menschen prägen**

Seite 12



## EDITORIAL

# «Keine Lust?» – Jetzt sind neue Wege gefragt

«Hausaufgaben? Später!» Oder ganz einfach: «Keine Lust, Papa.» Auch wenn ich mich manchmal nerve, liebe ich meine Kinder. In ihrer Welt gibt es nur zu oft Spannenderes und Lustigeres, als das zu erfüllen, was wir Erwachsenen Pflicht nennen.

Sind wir ehrlich: Es geht uns allen gelegentlich so. Nur tritt jetzt erstmals eine Generation in den Arbeitsmarkt ein, die voller Selbstbewusstsein sagt: «Keine Lust.» Keine Lust auf Hierarchien und Vollzeitpensen, keine Lust auf Arbeit am Wochenende. Diese Generation Z stellt gesellschaftliche Traditionen in Frage und setzt sich auf neue Weise für soziale Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit ein. Leider erscheinen manche Anliegen nicht ganz zu Ende gedacht. Über den Sommer wurde in den Medien darüber debattiert, ob die Gen Z mit ihrem ausgeprägten Freizeitbedürfnis unsere Sozialwerke und den Sozialstaat an die Wand fährt. Ob es gerecht sei, dass jene es gemütlich nehmen, die ein teures Studium absolvieren durften, während Handwerker:innen zumeist Vollzeit arbeiten müssen. Das sind relevante Fragen.

Für uns im Vordergrund stehen diese: Wie können wir unter den neuen Rahmenbedingungen unsere Dienstleistungen noch erbringen? Wie können sich soziale Organisationen weiterentwickeln? Neue Wege sind gefragt. Inputs dazu finden Sie in diesem Heft. Klar ist: Der blosser Appell an Pflichterfüllung reicht nicht. Das lassen mich auch meine Kinder spüren. Eben: «Keine Lust, Papa.»

Herzlich,  
Frank Wittmann  
Direktor ZHAW Soziale Arbeit

### Impressum

HERAUSGEBER  
ZHAW Soziale Arbeit  
Pfungstweidstrasse 96  
Postfach, 8037 Zürich

REDAKTION  
Regula Freuler (Leitung); Andrea Koch,  
Notice Design, Zürich (Gestaltung);  
Beatrice Geistlich (Bild)

ADRESSÄNDERUNGEN  
zhaw.ch/sozialarbeit/adressaenderung

KOSTENLOS ABONNIEREN  
zhaw.ch/sozial-abonnieren

ABBESTELLEN  
adressverwaltung.sozialarbeit@zhaw.ch

DRUCK UND AUFLAGE  
Schmid-Fehr AG, Goldach;  
20 000 Exemplare; zweimal jährlich

Klimaneutral gedruckt auf  
FSC-zertifiziertes Papier.  
Gedruckt in der Schweiz.

[zhaw.ch/sozialarbeit](http://zhaw.ch/sozialarbeit)



# INHALT



**Leben in der Schweiz, Wurzeln im Balkan**  
Seite 12



**Kinderlos im Alter**  
Seite 6



**Hilfe für Familien**  
Seite 24



**Alumnus Benjamin Muff**  
Seite 28

## FORSCHUNG — PRAXIS — WEITERBILDUNG

### 6 Ohne Kinder

Unter Babyboomern war die Kleinfamilie die Norm. Wie geht es jenen Menschen dieser Generation, die ohne Nachwuchs blieben, heute im Alter?

### 8 Sozialarbeitende von morgen

Für Millennials und die Generation Z hat eine gute Work-Life-Balance Priorität – eine Herausforderung für soziale Organisationen.

### 11 Vision Grünau

Ein Zürcher Stadtquartier entwirft seine Zukunft.

### 12 Kriege prägen Generationen

In der Schweiz gibt es grosse Diaspora-Gruppen aus dem Balkan. Ihre Fluchterfahrungen wirken bis heute nach.

### 18 Cybermobbing unter Jugendlichen

Sechs Erkenntnisse aus einer neuen Jugendstudie – und einige Vorschläge zur Prävention.

### 24 Familienhilfe in der Pandemie

Wie eine Studie mit dem Amt für Jugend und Berufsbildung direkt in die Praxis einfließt.

## RUBRIKEN

- 4 **NOTIERT**  
Neue Forschungsprojekte, Studien und mehr
- 20 **INTERVIEW**  
mit Managementberater Dirk Osmetz und ZHAW-Dozentin Francesca Tommasi
- 28 **ALUMNI**  
Master-Absolvent Benjamin Muff über seine Arbeit im Sozialdienst des Unispitals Zürich
- 29 **SOZIPEDIA**  
Eine Kolumne über Fachbegriffe auf Abwegen
- 30 **INTERNATIONAL**  
von Travis Rindler in Dayton, Ohio (USA)
- 31 **VERANSTALTUNGEN**
- 32 **CARTOON**  
von Lawrence Grimm

BLOG

## Digital lehren (und lernen)

Was ist Scaffolding? Worum geht es bei Lernbegleitung in Online- und Blended-Learning-Kursen? Und wie gestaltet man digitale Barrierefreiheit an einer Hochschule? Antworten auf Fragen wie diese gibt der Blog «digital & sozial» des Digital Campus Soziale Arbeit. Dort werden Best-Practice-Erfahrungen und Hintergrundwissen der digitalen Lehre geteilt. Es gibt Tipps und Tricks für die didaktische und technische Gestaltung von Lehr- und Lerninhalten. Und es werden Expert:innen für Vernetzung und Kooperation vorgestellt. Der Blog ist nicht nur eine Dienstleistung fürs Departement, sondern auch für ein externes Fachpublikum und allgemein Interessierte zugänglich.

→ [blog.zhaw.ch/digitalsozial](http://blog.zhaw.ch/digitalsozial)

PODCAST

## «sozial» zum Hören

Wir sind eine Hochschule und wollen es genau wissen. Darum fragen wir nach. Und zwar dort, wo Soziale Arbeit erforscht, studiert, praktiziert, geplant und erlebt wird. Die Antworten erfährt man im neuen Podcast «sozial». In den ersten beiden Folgen sprechen wir mit einem Forscher darüber, welche Chancen und Risiken der Einsatz von Algorithmen im Kinderschutz birgt. Und von einer Mediatorin erfahren wir, wie man Konflikte im Team erkennt und anpackt.

→ [sozial.podigee.io](http://sozial.podigee.io)



ANGEWANDTE GERONTOLOGIE

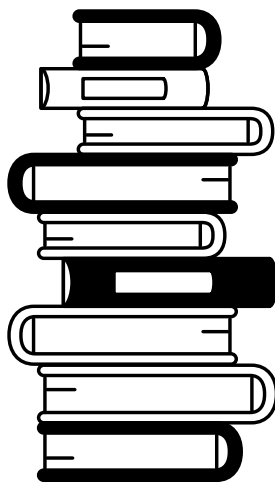
## Wie geht es älteren Menschen in der Schweiz?

Derzeit leben hierzulande rund 1,6 Millionen Menschen über 65 Jahre – so viele Senior:innen wie noch nie. Wie können Fachpersonen aus dem Altersbereich darauf reagieren? Um dies herauszufinden, beauftragte die Stiftung Pro Senectute Schweiz das **Institut für Vielfalt und gesellschaftliche Teilhabe** mit einem Altersmonitoring. Damit können regelmässig die sozialen Entwicklungen der älteren Bevölkerung untersucht werden. Das Monitoring liefert eine empirische Grundlage für die Arbeit der kantonalen Pro-Senectute-Organisationen sowie für die schweizerische Alterspolitik. Die Daten entstammen einer für alle Kantone und die Schweiz repräsentativen Befragung von rund 4500 Personen im Alter von über 55 Jahren. Das Projekt ist eine Zusammenarbeit des Zentrums für Gerontologie und Vulnerabilitätsstudien der Universität Genf mit Kolleg:innen des neuen ZHAW-Schwerpunkts Angewandte Gerontologie.

## Soziales Engagement im dritten Lebensalter

«Lebensfreudige Pensionierte voller Energie engagieren sich häufiger, was ihre Lebensfreude und Lebensenergie zusätzlich verstärkt. Umgekehrt äussern freiwillig engagierte Personen weniger negative Gefühle als nicht engagierte Gleichaltrige.» Das schreibt der Altersforscher François Höpfliger in einem Sammelband, in welchem sich 15 Autor:innen mit den Fragen beschäftigen: Wie gewinnt man die Babyboomer-Generation für Freiwilligenarbeit? Und wie koordiniert man Freiwilligenarbeit mit ihnen bestmöglich? Die Dringlichkeit dieser Fragen steigt mit der demografischen Veränderung. Es zeichnet sich ab, dass zur Erfüllung gesellschaftlich notwendiger Dienste auf die Freiwilligenarbeit der Senior:innen nicht verzichtet werden kann. Sie wird im Gegenteil immer wichtiger. Eine grosse Herausforderung dabei ist, dass diese Generation mindestens genauso heterogen ist, wie die Jüngeren es sind. Wie trägt man dieser Vielfalt Rechnung? In den Band «Freiwilligenmanagement in zivilgesellschaftlichen Organisationen» (Seismo-Verlag) flossen auch Ergebnisse einer Studie des **Instituts für Sozialmanagement** ein. Er richtet sich an Praktiker:innen wie auch an Wissenschaftler:innen, die zu Fragen des Alters, der Zivilgesellschaft und der Sozialpolitik forschen. Ein PDF des Sammelbandes kann kostenlos von der Verlags-Website heruntergeladen werden.

→ [www.seismoverlag.ch](http://www.seismoverlag.ch)



## Meldeplattform mit Chatbot gegen Missbrauch

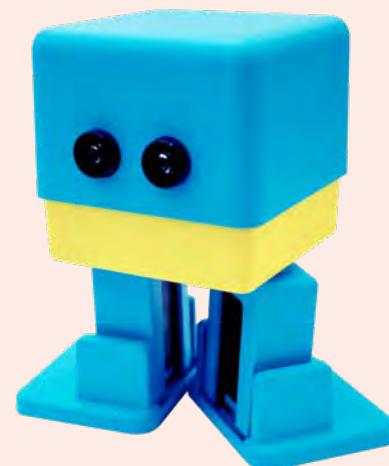
Die Mehrheit der Schutzsuchenden aus der Ukraine fand in der Schweiz nicht über Behörden oder eine Organisation eine Unterkunft, sondern auf privatem Weg, meist über Social Media. Das war mit weniger Bürokratie verbunden und hat den Vorteil, dass die Geflüchteten individueller unterstützt werden und ihren Lebensraum autonom gestalten können. Jedoch besteht ein grösseres Risiko von Abhängigkeiten, die zu Ausbeutung, Belästigung oder Missbrauch führen können. Bereits gab es Meldungen, dass gewisse private Angebote dies zum Ziel haben. Um solche Fälle niederschwellig melden zu können, erstellt ein Forschungsteam des **Instituts für Delinquenz und Kriminalprävention** und des Centre for Artificial Intelligence der ZHAW gemeinsam mit Praxispartner:innen aus dem Asyl- und Fluchtbereich eine Onlineplattform. Nebst dieser Meldefunktion enthält die Plattform auch Basisinformationen zur Rechtslage und zum Umgang mit Ausbeutungssituationen sowie eine anonyme Chatfunktion für Schutzsuchende und Gastgebende. Ein Chatbot nimmt die Anfragen entgegen und triagiert sie in verschiedene Kategorien. Das Projekt wird finanziert durch die Digitalisierungsinitiative (DIZH) des Kantons Zürich.

### DIE ZAHL

# 27%

**Dieser Anteil der Schweizer Bevölkerung stimmt Aussagen zu, welche Verschwörungsmentalitäten enthalten. Im Jahr 2018 lag der Anteil mit 36% noch deutlich höher.**

Quelle: [zhaw.ch/einstellungen-covid](http://zhaw.ch/einstellungen-covid)





# Babyboomer ohne Babys

Wer keine eigenen Kinder hat, weicht von der traditionellen gesellschaftlichen Norm ab. Wie prägt das diese Menschen? Und wie gehen sie im Alter damit um?

Von JEANNINE HESS

«Seid fruchtbar und mehret euch!», befahl der jüdisch-christliche Gott in der Bibel. Was Pronatalist:innen bis heute als Gebot verstehen, haben Antinatalist:innen ins Gegenteil verkehrt: «Du sollst dich nicht fortpflanzen!», predigt etwa Chris Korda, ihr radikalster Vertreter. Seine Bewegung ist in den USA als Religionsgemeinschaft anerkannt. Angesichts der globalen Umweltprobleme, so ihr Glaubenssatz, sei Fortpflanzung unverantwortlich.

Radikale Positionen, die belegen: Die Kinderfrage ist seit jeher moralisch aufgeladen. Zwar sorgen in jüngster Zeit das Childfree-Movement und Studien wie «Regretting Motherhood» medial für Aufsehen. Dennoch ist das Modell «Familie mit Kindern» nach wie vor die soziale Norm. Sie war es noch stärker in der Generation jener, die heute das Pensionsalter erreicht haben. Weshalb sind einige von ihnen dennoch ohne Nachwuchs geblieben? Wie hat die Kinderlosigkeit ihren Lebenslauf beeinflusst? Und wie gehen diese Menschen heute in der Lebensphase Alter damit um? Das habe ich in meiner Dissertation «Bedeutung von Kinderlosigkeit in der Biografie» untersucht.

## Ein Viertel ist kinderlos

Die Generation der Kriegs- und Nachkriegs-Babyboomers ist dabei besonders interessant. Die neun zwischen 1943 und 1950 in der Deutschschweiz geborenen Frauen und Männer, die ich interviewte, wurden zwar in einer Zeit sozialisiert, als die klassische Kleinfamilie die dominante Lebensform war. Aber sie verfügten ab 1961 mit der Antibabypille als erste Generation über ein verlässliches Mittel zur Geburtenkontrolle und durchlebten den gesellschaftlichen Wandel um 1968.

Kinderlosigkeit in dieser Altersgruppe ist in der Schweiz ein verbreitetes Phänomen. Laut dem Bundesamt für Statistik hat rund ein Viertel der 50- bis 80-Jährigen keine leiblichen oder adoptierten Kinder. Das ist eine der höchsten Raten weltweit. Bemerkenswert dabei ist: Nur 19 Prozent der Frauen und 22 Prozent der Männer in

dieser Altersgruppe, die einer Religionsgemeinschaft angehören, sind kinderlos; bei Frauen und Männern ohne Religionszugehörigkeit beträgt der Anteil dagegen 26 beziehungsweise 34 Prozent. Hat Fortpflanzung also mit einer religiösen oder ideologischen Haltung zu tun? Zumindest die autobiografisch-narrativen Interviews im Rahmen meiner Untersuchung zeigten keine Hinweise darauf. Überhaupt scheint es nicht den einen Grund zu geben für Kinderlosigkeit, sondern eine ausgewogene Vielfalt von Gründen. Bei den einen sind sie medizinischer Art, beim anderen fehlte zur richtigen Zeit die richtige Frau und wieder eine andere wollte sich explizit den gesellschaftlichen Normen und Erwartungen widersetzen. Unter anderem geprägt durch frühe Sozialisationserfahrungen positionieren sich die Interviewten unterschiedlich zur traditionell familiären Lebensform mit Kindern. Daraus kristallisierten sich vier Idealtypen von Haltungen heraus:

**Kongruenz:** Manche idealisieren Heirat und Elternschaft aufgrund Erfahrungen in der Kindheit und erachten sie als nachahmenswert. Sie streben die traditionelle Kleinfamilie an und orientieren sich an klassischen Geschlechterrollen. Bleibt Nachwuchs aus, fokussieren sie auf die intensive Betreuung anderer Kinder, später als soziale Grosseltern.

**Distanz:** Bei anderen Befragten lösten Kindheitserlebnisse eine Distanz oder sogar Ablehnung der traditionellen Familie aus. Sie entschieden sich aktiv zwar nicht immer explizit gegen Kinder an sich, aber doch für eine Lebensform, bei welcher Karriere und/oder Unabhängigkeit im Fokus standen.

**Suche:** Die dritte Gruppe steht der traditionellen Familie ambivalent gegenüber. Selbstzweifel oder Respekt vor der Aufgabe liessen sie zögern. Ihre Biografie ist geprägt durch die Suche nach sich selbst, ihren Wünschen, Bedürfnissen, Vorhaben, mit denen sie sich identifizieren können.

**Pragmatismus:** Und schliesslich gibt es Frauen und Männer, die sich sachbezogen, realistisch und pragmatisch an der normativen familiären Lebensform orientieren und sich anpassungsfähig zeigen. Eigene Kinder zu haben, empfanden diese Menschen zwar als Option; keine zu haben, eröffnete ihnen neue Möglichkeiten.

So vielfältig die Gründe für Kinderlosigkeit sind, so breit ist das Spektrum, wie die kinderlosen Kriegs- und Nachkriegs-Babyboomer ihr Leben heute beurteilen. Für die empfundene Lebensqualität entscheidend sind im Alter in der Regel nicht eigene Kinder. Es sind vielmehr individuell-biografische Erfahrungen und der bisherige Umgang mit gesellschaftlichen Erwartungen, die den Handlungsspielraum beeinflussen. Ein Teil der befragten Frauen und Männer weiss diesen bewusst und kreativ zu nutzen – sei es für berufliche Projekte über das Pensionierungsalter hinaus, für Freiwilligenarbeit, eine soziale Grosselternschaft oder eine spontane und befriedigende Alltagsgestaltung.

#### **Aufgabe für die Soziale Arbeit**

Ein kleinerer Teil dagegen fühlt sich von gerade dieser Freiheit überfordert und vermisst die Struktur und soziale Einbettung, die das Erwerbsleben bietet. Das kann zu einem Gefühl der Wehmut führen: Habe ich im Leben etwas verpasst, mein Potenzial doch nicht ausgeschöpft, wäre Elternschaft nicht doch das Richtige gewesen? Fehlen ein unterstützendes Umfeld und die Integration in ein soziales Netz, kann Altern unter diesen Prämissen zu Resignation, Passivität und Einsamkeit führen.

Menschen ohne Kinder im Lebensabschnitt Alter waren bisher nicht grundsätzlich Adressatinnen und Adressaten der Sozialen Arbeit. Wegen der demografischen Entwicklung wird ihre Zahl indes zunehmen. Es ist deshalb wichtig, sich mit ihren Lebensläufen auseinanderzusetzen, um sie gezielt begleiten zu können und ihnen Gestaltungsspielräume und soziale Teilhabe zu eröffnen. X

**Für die empfundene Lebensqualität sind nicht eigene Kinder entscheidend, sondern biografische Erfahrungen wie eine Partnerschaft.**

JEANNINE HESS ist Dozentin und leitet den Masterstudiengang an der ZHAW Soziale Arbeit. Ihre Dissertation «Bedeutung von Kinderlosigkeit in der Biografie» wird im Verlag Beltz Juventa erscheinen.

# Die Sozis von morgen





# Auf dem Arbeitsmarkt findet ein Wechsel der Generationen statt. Soziale Organisationen sollten jetzt ins Personalmanagement investieren, um den Nachwuchs für sich zu gewinnen.

Von ANITA WEBER und  
KONSTANTIN KEHL

Sie sind hochgebildet, wollen mitreden und mitgestalten. Sie legen grossen Wert auf Selbstverwirklichung im Privaten und haben wenig Lust auf Verantwortung im Berufsleben: So wird die Generation Z beschrieben, wenn es um ihre Ansprüche als Arbeitnehmende geht. In wenigen Jahren werden die zwischen 1995 und 2010 Geborenen unter den Erwerbstätigen dominierend sein. Die geburtenstarken Babyboomer-Jahrgänge 1950 bis 1964 sind dann mehrheitlich in Rente – eine Generation, die sich im Job besonders engagierte, die Verantwortung trug und für die Loyalität Ehrensache war.

Mit ihren Wertorientierungen wird die Gen Z den Arbeitsmarkt stark herausfordern. Das wird gerade auch viele Organisationen der Sozialen Arbeit betreffen. Denn sie kalkulieren ein gewisses Mass an freiwilligem Engagement ein, zu dem die junge Generation aber immer weniger bereit ist. Soziale Organisationen sind deshalb gut beraten, dem Personalmanagement einen höheren Stellenwert einzuräumen. Tun sie das? Diese Frage wurde im Rahmen einer Masterarbeit an der ZHAW am Beispiel von Betrieben des stationären Behindertenwesens untersucht. Die kurze Antwort lautet: Nein. Die längere ist ein wenig komplexer.

## Gen Z will Freizeit

In einer statistischen Erhebung gaben mehr als 500 angehende Fachpersonen der Sozialen Arbeit Auskunft zu ihren Wertorientierungen, ihrer Einstellung zur Arbeitswelt sowie ihrem Stress- und Gesundheitserleben. Die Befragten im Alter zwischen 16 und 55 Jahren befinden sich in Ausbildung an insgesamt 21 Fachhochschulen, höheren Fachschulen und Berufsschulen der Deutschschweiz.

Wer glaubte, dass (zukünftige) Sozialarbeitende anders eingestellt sind als der Rest der Bevölkerung, täuscht sich. Zum Beispiel nimmt auch bei den Befragten das Streben nach verantwortungsvollen und herausfordernden Aufgaben ab: Rund 57% der Generation X (Jahrgänge 1965 bis 1979) zählen diesen Wert zu ihren drei wichtigsten Arbeits-

platzmerkmalen. In der Generation Y der zwischen den frühen 1980ern und späten 1990ern Geborenen – auch Millennials genannt – wollen das weniger als die Hälfte (44%) und in der Generation Z nur noch rund ein Drittel (35%). Hingegen sind der Gen Z geregelte Arbeitszeiten doppelt so wichtig (19%) wie den Angehörigen der Generation X (9%), also ihrer Eltern-Generation.

Auch für ein Engagement ausserhalb der regulären Arbeitszeiten zeigen sie deutlich weniger Bereitschaft (61%) als die Gen X (86%). Zugleich wählen die Generationen Y (37%) und Z (39%) die Wichtigkeit, genügend Freizeit neben der Berufstätigkeit zu haben, mehr als doppelt so häufig in die Top-Drei der Arbeitsplatzmerkmale als die Generation X (16%). Die Befragung legt daher den Schluss nahe, dass die künftige Generation von Arbeitnehmenden ihren Job als rationales Tauschgeschäft betrachtet: Wer Leistung von ihnen erwartet, muss auch dafür bezahlen.

## Mangelnde Personalstrategie

Wie wird die Arbeitseinstellung der Gen Z auf der Seite der Betriebe im stationären Behindertenwesen wahrgenommen? Und wie reagieren sie darauf? Um ihre Sicht und allfällige Massnahmen zu erfahren, wurden sieben leitfadengestützte Interviews mit Fach- und Führungspersonen aus vier Organisationen für Menschen mit Behinderung geführt. Dabei zeigte sich: Der Wertewandel auf Personalebene wird zunehmend wahrgenommen. Die Antworten der Interviewten verdeutlichen jedoch, dass Organisationsentwicklung trotzdem mehrheitlich zweck- und auftragsorientiert verstanden wird. Eine auf den demografischen Wandel ausgerichtete Personalstrategie wird – wenn überhaupt – nur in geringem Masse verfolgt. Das ist besorgniserregend, denn Arbeitnehmende im Handlungsfeld des stationären Behindertenwesens kommen bereits jetzt oft an ihre Grenzen. Während ökonomische Effizienzorientierung gefordert ist, steigt zugleich die Auftragskomplexität. Darunter leidet die Qualität: Der Schlüssel zur Befähigung



higung von Menschen mit Beeinträchtigung zu autonomer Lebensweise und gesellschaftlicher Gleichstellung liegt in der Verfügbarkeit von Personal- und Zeitressourcen. Doch anspruchsvolle Aufgaben konzentrieren sich zunehmend auf immer weniger Mitarbeitende, während gerade Jüngere engere Führung und Begleitung einfordern, der Komplexität der Aufgaben nicht mehr gewachsen sind und auch nicht dazu bereit sind, sich bei verhältnismässig niedriger Entlohnung komplexen Belastungen auszusetzen.

Doch damit nicht genug: Auch die Selbstwahrnehmung gesundheitlicher Belastungen der jungen Generation stimmt bedenklich. So gibt jede dritte Person (33%) an, regelmässig von fünf Krankheitssymptomen betroffen zu sein, vorrangig von Belastungen psychosomatischer und psychischer Art. Bei der Generation X liegt diese Kumulation gesundheitlicher Beschwerden mit 9% signifikant tiefer. Altersunabhängig werden die Rahmenbedingungen der Arbeit vermehrt als Belastung wahrgenommen und mindern die Attraktivität des Arbeitsfeldes. Doch wäh-

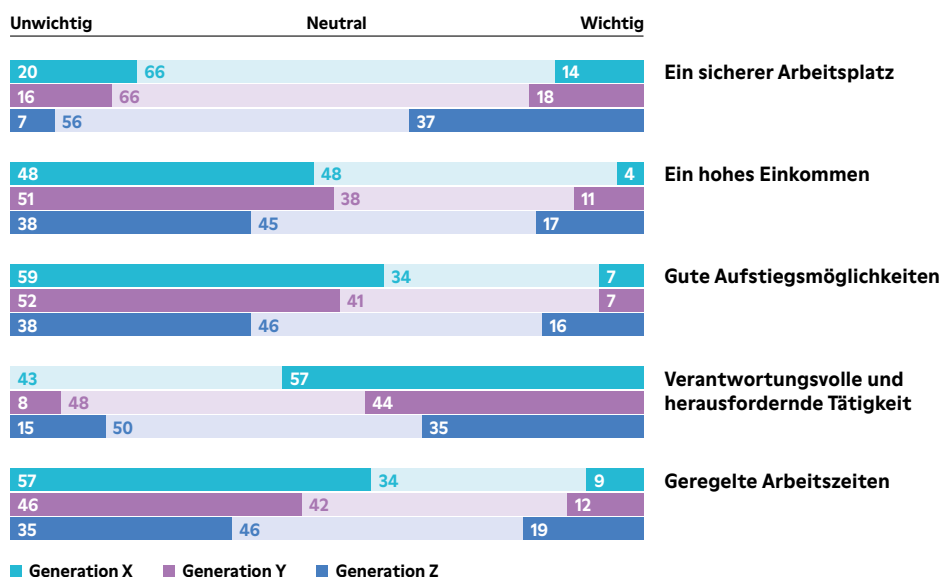
rend sich die Organisationen zu sehr oder ausschliesslich auf kund:innenorientierte Dienstleistungserbringung ausrichten, werden personalpolitische Entwicklungen bisweilen vernachlässigt. Die Folgen sind Fachkräftemangel, Fluktuation, wachsende Auftragskomplexität sowie Erschöpfung und psychische Erkrankungen bei Mitarbeitenden.

Wollen Organisationen des stationären Behindertenwesens attraktive Arbeitgebende sein und längerfristig auf dem Markt bestehen, müssen sie sich jetzt Strategien zurechtlegen, mit denen sie junge Fachpersonen für eine engagierte Mitarbeit nachhaltig begeistern können. Sie sollten funktions- und hierarchieübergreifende Interaktionsräume schaffen sowie Agilität entwickeln, sodass nachfolgende Generationen sich wahr- und ernstgenommen fühlen. Veränderungen mit Offenheit, Interesse und Neugier zu begegnen, scheint die beste Möglichkeit, um Entwicklungspotenziale als Chancen zu erkennen, sie sinnvoll zu nutzen und bisher für undenkbar gehaltene Wege zu ermöglichen. ✕

→ **Masterarbeit:**  
zhaw.ch/sozialarbeitende-zukunft

### Was den Generationen X, Y und Z bei einem Job wichtig ist

(in %)



ANITA WEBER war viele Jahre im stationären Behindertenwesen tätig und arbeitet heute an der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik. Sie studierte Soziale Arbeit an der ZHAW. Dieser Artikel basiert auf ihrer Masterarbeit, die von ZHAW-Dozent KONSTANTIN KEHL begleitet wurde.



## COMMUNITY DEVELOPMENT

# Eine Vision für die Grünau

Die 1975 erstellte Wohnüberbauung Grünau bildet das Herz eines Quartiers im Westen von Zürich, eingeklemmt zwischen Limmat, Europa-Brücke, Kläranlage und Autobahn. Obwohl der soziale Zusammenhalt gross ist, führte die geografische Lage zu einem Gefühl der Verinselung bei den Bewohner:innen. Von aussen wird die Grünau mitunter als «Ghetto» bezeichnet. Nachdem sich die Bevölkerung gegen den Bau eines neuen Schulhauses auf der Quartierwiese gewehrt hatte, startete die Stadt Zürich im Sommer 2021, gemeinsam mit dem Quartierverein, den Mitwirkungsprozess «Big Picture Grünau». Dessen Ziel ist es, eine Vision für das Quartier bis

2030 und darüber hinaus zu entwickeln. Fragen zur sozialen Durchmischung sind dabei von zentraler Bedeutung. Die ZHAW Soziale Arbeit wurde mit einer Sozialstrukturanalyse beauftragt. Diese ergab, dass die Bevölkerung der Grünau im städtischen Vergleich einen tiefen Sozialstatus aufweist. Der Anteil Schüler:innen mit Deutsch als Erstsprache ist sehr niedrig. Nach dem Neubau der städtischen Siedlung Werdwies zu Beginn der 2000er-Jahre sind jedoch auch Personen mit höherer Bildung zugezogen. Dieser «soziale Mix» wird von den Bewohner:innen, die sich ehrenamtlich im Quartier engagieren, sehr geschätzt und soll erhalten bleiben. X



# Die Heimat im Kopf

Bei Partys vereint, bei Gedenkfeiern getrennt:  
Wie die politische Geschichte ihrer Herkunftsregion junge  
Menschen aus dem Balkan in der Schweiz bewegt.

Von DILYARA MÜLLER-SULEYMANOVA

Dina erzählt auf Berndeutsch, wie sie als 12-Jährige den Kriegsausbruch in ihrem bosnischen Heimatdorf erlebte.

Kichernd versuchen junge Frauen und Männer am Rande des Alba-Musikfestivals in Zürich-West vergeblich, das Alphabet in ihrer Muttersprache Albanisch aufzusagen.

Anil erläutert, wie die Klänge, die er als Kind aus dem Radio seiner Eltern hörte, dazu führten, dass er in Zürich eine Partyreihe mit psychedelischer Musik aus Anatolien gründete.

Das sind drei verschiedene Geschichten von Menschen aus drei verschiedenen Herkunftsländern im Balkan, vereint auf «Baba News», dem «Onlinemagazin für Šhvicer\*innen mit Wurzeln von überall». Wie diese Menschen gehört auch «Baba News»-Chefredaktorin Albina Muhtari zu einer jüngeren Generation mit Migrationsgeschichte, die in kreativen und oftmals subkulturellen Formen mit ihrer Ethnizität umgeht. Manchmal würfeln sie dabei alles Mögliche zusammen, ungeachtet dessen, ob ältere Verwandte früher vielleicht auf politisch gegnerischen Seiten standen. Junge Menschen wie sie, deren Familien einst aus Kriegs- oder Konfliktgebieten in die Schweiz geflohen sind, leben Erinnerungen und Erfahrungen aus dem Herkunftsland weiter – sogar dann,

wenn sie den Konflikt nicht am eigenen Leib erlebten. Denn die Schatten eines Krieges sind lang und haben viele Formen.

Wie stellen junge Menschen mit ex-jugoslawischen und türkischen Wurzeln, die in der Schweiz geboren oder aufgewachsen sind, einen Bezug zur Geschichte ihres Heimatlandes her, das in einen Krieg oder einen anderweitigen politischen Konflikt verwickelt war? Wie prägt das ihren Alltag und beeinflusst es ihre Identität? In einem vom Schweizerischen Nationalfonds und von der Kulturstiftung Landis+Gyr unterstützten Projekt untersuchte ich mit einem Forschungsteam diese Fragen. Das Projekt bekam, obwohl es zu diesem Zeitpunkt bereits abgeschlossen war, mit dem Kriegsausbruch in der Ukraine Ende Februar eine traurige Aktualität. Die Bilder von zerstörten Städten und Geflüchteten erinnerten meine Interviewpartner:innen und Kolleg:innen mit ex-jugoslawischen Wurzeln sogleich an den Zerfall von Jugoslawien und an den Bosnienkrieg. Genau dreissig Jahre ist es her, seit Sarajewo, eine moderne, kosmopolitische Stadt mitten in Europa, beschossen und während mehr als drei Jahren belagert wurde. Für viele Menschen mit ex-jugoslawischen Wurzeln hat jetzt der Krieg in der Ukraine einen re-traumatisierenden Effekt.

Die Bilder zu diesem Artikel stammen von KOSOVOGUE, einem Foto- und Modekollektiv von jungen Schweizer:innen mit «Migrationsvordergrund». Mit dem Projekt wollen sie die Diversität der kosovo-albanischen Community zeigen.

Und er verstärkt die Angst, dass der Krieg auf dem Balkan neu entflammt.

Während der Jugoslawienkriege zwischen 1991 und 2001 ersuchten weit über 100 000 Menschen aus dieser Region um Asyl in der Schweiz. Heute haben in der Schweiz mehr als fünf Prozent der Bevölkerung familiäre Wurzeln im ehemaligen Jugoslawien. Die Erinnerungen an den Krieg leben in den Familien weiter, oftmals in einer schweigsamen, verborgenen Form. Bei den Interviews für unsere Studie hörte ich immer wieder, dass junge Menschen, die ihre Eltern nach der Vergangenheit fragen, nur eine knappe oder ausweichende Antwort erhalten. Der israelische Psychologe Dan Bar-On nennt dies in seinem Werk «Fear and Hope: Three Generations of Holocaust» von 1995 die «doppelte Mauer des Schweigens».

#### «Jugo»-Kultur zelebrieren

Die Gründe für dieses Schweigen haben mit Familiendynamik zu tun. Viele Eltern verdrängten die schmerzhaften Erinnerungen, damit sie einem Aufbau des Lebens im neuen Land nicht im Weg stehen. Man will die Kinder schützen und sie nicht mit schwierigen Erfahrungen und Erinnerungen belasten. Die Kinder wiederum fragen nicht nach, weil sie bei ihren Eltern keine schmerzhaften Erinnerungen wecken wollen. Erst später, wenn zum Beispiel die Kinder eine eigene Familie gründen und im Leben fest auf beiden Beinen stehen, beginnen Eltern zu reden. Doch wenn sie etwas erzählen, dann oftmals spontan, losgelöst vom Alltag und in Form von kurzen, vermeintlich lustigen Anekdoten aus dem Krieg. So hat mir ein Interviewpartner erzählt, dass sein Vater plötzlich in einer Rauchpause angefangen habe, vom Konzentrationslager im Bosnienkrieg zu erzählen, und wie dort die Zigaretten als gängige Zahlungsmittel verwendet wurden. Humor ist auch eine Art und Weise, solche Erfahrungen zu bewältigen.

Wenn es um das gesellschaftliche Leben geht, sozialisieren sich viele junge Menschen mit ex-jugoslawischen Wurzeln gerne in den «Balkan-Clubs» oder an «Balkan-Partys», zu denen Popstars aus der Region einreisen. Hier wird eine gemeinsame «Balkaner»- oder «Jugo»-Identität und -Kultur zelebriert. Dazu gehören selbstzugewiesene Spontaneität genauso wie eine unge-regelte, freie und familienbetonte Lebensweise. Die Herkunftskultur kann sich demzufolge nicht nur trennend auswirken, sondern sie kann auch verbinden, beispielsweise durch die gemeinsame Sprache oder gleiches Essen, spezifische kultu-

**Humor ist eine Art und Weise,  
um schmerzliche und  
traumatisierende Erfahrungen zu  
bewältigen – und um seine  
Kinder davor zu schützen.**

relle Praktiken und Normen, mit denen man aufwuchs und immer wieder während der Sommerferien «da undä» konfrontiert wird. Alle diese Dinge bilden eine gemeinsame Erfahrungsbasis und eine Identität, die sich stark vom «ordentlich» und «pünktlich» bezeichneten Schweizer Lebensstil abgrenzt. Dabei kommt es auch immer wieder zu romantischen Beziehungen über die ethnischen Grenzen hinweg, was wiederum zu Problemen mit dem Elternhaus und der weiteren Verwandtschaft führen kann. Das Onlinemagazin «Baba News» thematisiert diese Dynamiken zwischen verschiedenen Communitys regelmässig, zum einen auf humorvolle Weise mit selbstironischen Memes, zum anderen sehr ernsthaft.

Obwohl die junge Generation die Gemeinsamkeiten lebt und über die ethnischen Grenzen hinaus Freundschaften und Beziehungen knüpft, spielen die Konfliktlinien in ihrem Leben in bestimmten Situationen durchaus eine Rolle. Etwa, wenn es um die Heirat geht. Zudem ist das organisierte Diaspora-Leben entlang der ethno-religiösen Linien geteilt und die verschiedenen ethnischen Vereine haben wenige bis gar keine Berührungspunkte. So hält denn auch jede Community ihre eigenen Gedenkveranstaltungen ab, etwa für den Genozid an Bosniak:innen – eine Bezeichnung









## Ethnische Kategorien können stigmatisierend wirken, wenn man dadurch als «Kriegstäter» bezeichnet wird. Eine nationalistische Haltung kann die Folge daraus sein.

für muslimische Bosnier:innen – beim Massaker von Srebrenica im Juli 1995. Mit Ausnahme von kleineren Initiativen wie der von der Direktion für Entwicklungszusammenarbeit unterstützten Initiative i-platform.ch oder kulturellen Organisationen wie Matica BiH gibt es keine einheitliche bosnische Diaspora. Diese ist unterteilt in serbisch-orthodoxe, kroatisch-katholische und bosniakisch-muslimische Vereine.

Die Eindrücke von den Ereignissen der Vergangenheit und von der Familiengeschichte bleiben für die meisten jungen Menschen, die in der Schweiz geboren sind, fragmentarisch. Das führt mitunter zu grossen Wissenslücken, die auch nur selten im Schweizer Schulunterricht ausgefüllt werden. Zugleich sind viele dieser jungen Menschen mit migrationsspezifischen Herausforderungen konfrontiert. Sie werden aufgrund ihrer Migrationsgeschichte ausgeschlossen, ihnen fehlt das Gefühl der Anerkennung und der Zugehörigkeit zur Schweizer Gesellschaft, die sie als «Anderere» wahrnimmt und ihnen das auch zu spüren gibt. Daraus entstehen komplexe Dynamiken mit schwierigen Prozessen der Identitätsfindung. Die Auseinandersetzung mit der Geschichte des Krieges oder politischen Konflikts kann zu einer stärkeren Gewichtung der eigenen ethnischen Identität

führen, wenn sie mit starken emotionalen und symbolischen Inhalten aufgeladen ist. Das kann der Fall sein, wenn eine Gruppe aufgrund ihrer ethnischen oder religiösen Zugehörigkeit verfolgt worden ist, wie beispielsweise Kosovo-Albaner:innen im damaligen Jugoslawien. Auch können bestimmte ethnischen Kategorien stigmatisierend sein, wenn man dadurch als «Kriegstäter» bezeichnet wird. In der Folge nehmen viele junge Menschen noch stärker eine defensiv-nationalistische Haltung ein.

### **Geringes Wissen über Balkan-Kriege**

Das wiederum hat zur Folge, dass Narrative über Generationen hinweg gestärkt und reproduziert werden. In diesem Zusammenhang ist oftmals die Rede von Opfer-Täter-Schemata oder Erzählungen über die vermeintlich tatsächlichen Gründe des Krieges. Ebenso geht es um Narrative zur Zukunft («Es wird noch einen Krieg geben!») und Verschwörungstheorien, mit denen Jugendliche ihre Wissenslücken bezüglich Herkunftsregion füllen. Auch von Kindern und Jugendlichen in der Schweiz hört man Wörter wie «četnik» (ein Begriff aus dem Zweiten Weltkrieg für Serb:innen), «ustaša» (ein Begriff für Kroat:innen) oder «balija» (ein Begriff aus dem Bosnienkrieg für Bosniak:innen). Dies alles sind ethnische Bezeichnungen, die in den Jugoslawienkriegen stark abwertend gemeint und ideologisch aufgeladen waren. Junge Menschen in der Diaspora kennen die historischen Hintergründe dieser Bezeichnungen kaum; für sie bedeuten sie nicht viel mehr als eine Beleidigung. Andere wiederum versuchen, ethnische Identitätskonstrukte zu überwinden, etwa indem sie in der Geschichte des jugoslawischen Zusammenlebens alternative Auffassungen der Zugehörigkeit suchen und eine Art «Jugo-Nostalgie» entwickeln.

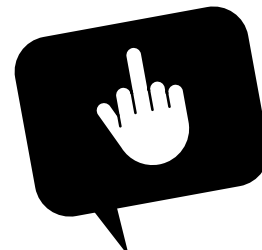
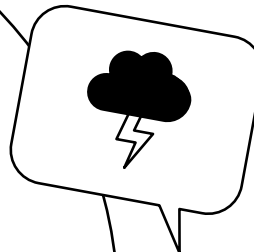
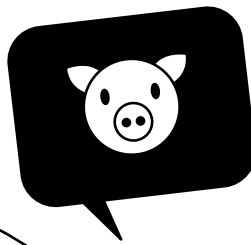
Während wir die Studie durchführten, kam bei mir immer wieder die Frage auf, ob der Schweizer Öffentlichkeit diese Phänomene bewusst sind. Vermutlich nicht: Das Bewusstsein, dass die Schweiz ein Migrationsland ist, ist noch immer nicht durchgängig vorhanden. Und das Wissen um die Balkankriege ist nach wie vor gering. Hier gilt es nachzubessern. Mit Blick auf den Angriffskrieg auf die Ukraine wäre diese historische Kenntnis nötiger denn je. ✕

→ **Veranstaltung:**  
«Der lange Schatten des Krieges», 4. Oktober 2022  
[zhaw.ch/schatten-krieg](http://zhaw.ch/schatten-krieg)

→ **Studie:**  
[zhaw.ch/migrationsgeschichten-balkan](http://zhaw.ch/migrationsgeschichten-balkan)

DILYARA MÜLLER-SULEYMANOVA ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Vielfalt und gesellschaftliche Teilhabe. Sie promovierte an der Universität Zürich in Sozialanthropologie.

# JUGENDSTUDIE Cybermobbing in der Schweiz



Aggressionen im Internet nehmen zu. In einer Studie berichten Jugendliche, was ihnen im letzten Jahr online widerfuhr – und welche Taten sie selbst begingen. Die sechs wichtigsten Erkenntnisse.

## 1 Opfer: weiblich, migrantisch

Von den befragten Jugendlichen haben 21% Opfer- und 7% Täter:innenerfahrung. Mädchen sind häufiger betroffen als Jungen: 23% der befragten Mädchen gaben an, zuletzt Opfer von Cyberaggression geworden zu sein. Bei den Jungen sind es nur 18%. Jungen begehen dafür doppelt so häufig ein Online-Delikt wie Mädchen (10% bzw. 5%). Jugendliche mit Migrationshintergrund (mindestens ein Elternteil ist im Ausland geboren) sind stärker betroffen als Jugendliche ohne diesen Hintergrund (24% bzw. 17%). Auch der Schultypus spielt eine Rolle: Lernende in Schulniveaus mit grundlegenden Ansprüchen werden am häufigsten Opfer (24%), Gymnasiast:innen am seltensten (14%).

### International Self-Report Delinquency Study

Über 10 000 Schweizer Schüler:innen im Alter von 14 bis 15 Jahren wurden anonym befragt, ob sie in den letzten zwölf Monaten Opfer von Delinquenz wurden oder verbotene Dinge getan haben. Die Befragung fand 2021 im Rahmen der International Self-Report Delinquency Study statt. Diese wurde seit 1992 zum vierten Mal durchgeführt. Erstmals wurde nach Cyberaggressionen gefragt; dazu gehören Bedrohungen, Mobbing und Hassnachrichten in sozialen Medien sowie das Verbreiten intimen Bildmaterials gegen den eigenen Willen.

Studienleitung: Patrik Manzoni (ZHAW) und Sandrine Haymoz (Haute école de travail social Fribourg HETS-FR). Der vollständige Studienbericht wird Ende September publiziert.

## 2 Social-Media-Aktivität erhöht Risiko

Jugendliche mit reger Social-Media-Aktivität haben ein erhöhtes Risiko, Opfer von Onlineaggressionen zu werden. Von den Befragten, die mehrmals pro Stunde auf Social Media sind, waren fast 30% betroffen; hingegen waren nur 13% jener Befragten betroffen, die Instagram und Co. bloss mehrmals pro Woche nutzen. Bei den Täter:innen hingegen scheint die Intensität des Social-Media-Gebrauchs keinen wesentlichen Einfluss zu haben.

## 3 Negativer Einfluss durch delinquente Peers

Wer sich in einem Freundeskreis bewegt, in dem die Peers prügeln, einbrechen, andere verletzen, mobben oder mehr, der verübt auch selber eher derartige Delikte. Und wird auch häufiger Opfer von Cyberaggressionen: Von den Befragten ohne delinquente Peers wurden nur 13% Opfer und 3% Täter:in, von den Befragten mit 20 delinquenten Peers oder mehr wurden 57% Opfer und 30% Täter:in.

## 4 Finanzielle Situation hat Folgen

Jugendliche aus Familien, die knapp bei Kasse sind, werden häufiger Opfer. Von jenen Befragten, die finanziell komfortabel leben, gaben 18% an, von Online-Aggressionen betroffen zu sein. Bei jenen, die mit dem Einkommen gerade so durchkommen, sind es bereits 23%. Und jene, die angaben, dass es schwierig oder sehr schwierig sei, mit dem Haushaltseinkommen zu leben, waren zu 44% Opfer von Cyberaggressionen im letzten Jahr. Jedoch scheint das Haushaltseinkommen keinen bedeutenden Einfluss darauf zu haben, ob jemand Täter:in wird oder nicht.

## 5 Eltern und Schule: Starke Bindung schützt

Von den Jugendlichen mit einer starken Bindung zu den Eltern wurden 13% im vergangenen Jahr Opfer von Cyberaggressionen; von jenen mit einer schwachen Elternbeziehung hingegen 35%, also mehr als doppelt so viele. Ähnlich wichtig ist die Schule: 29% jener, die hierzu eine schwache Bindung angaben, wurden Opfer von Cyberaggressionen. Bei einer starken Bindung waren es dagegen nur 16%.

## 6 Sind Opfer auch Täter?

Die landläufige Annahme, dass Opfer leichter zu Täter:innen werden, zum Beispiel weil Rache ausgeübt wird oder Muster übernommen werden, wird von der Studie nicht bestätigt: Lediglich 4% der Befragten gaben an, sowohl Delikte verübt als auch von ihnen betroffen gewesen zu sein. Weitere 4% der Jugendlichen sind nur Täter:innen, aber keine Opfer. Mit 17% ist jene Gruppe Jugendlicher deutlich grösser, die nur über Opfererfahrungen berichtet. Weitaus am meisten der Jugendlichen, nämlich 75%, berichten weder von Täter:innen- noch von Opfererfahrungen.

### Ansätze zur Prävention

- ▶ Für respektvollen Umgang an der Schule sorgen
- ▶ Programme zur Förderung von Selbstkontrolle, Empathie und Frustrationstoleranz lancieren
- ▶ Medienkompetenztrainings durchführen
- ▶ Besondere Aufmerksamkeit bei Jugendlichen in Schultypen mit grundlegenden Anforderungen
- ▶ In der Familienberatung die Erziehungskompetenz der Eltern fördern

→ Weitere Informationen:  
[www.jugendundmedien.ch](http://www.jugendundmedien.ch)



DIRK OSMETZ

MIT



FRANCESCA TOMMASI

---

# Müssen sich soziale Organisationen neu erfinden?

Digitalisierung, Klimakrise und Generationenwechsel erfordern ein neues Verständnis von Arbeit und Führung. Veränderung ist das Gebot der Stunde. Dennoch wäre übereilter Aktivismus falsch.

Interview: REGULA FREULER

**Die Corona-Pandemie hat den digitalen Wandel beschleunigt und die Debatte um New Work befeuert. Die Sinnfrage hat in der Arbeitswelt eine beispiellose Bedeutung erhalten. Müssen sich auch soziale Organisationen, deren Kern seit jeher die Sinnhaftigkeit war, neu erfinden?**

**DO** Die Frage, die wir uns stellen müssen, ist doch vielmehr die: Inwiefern können Organisationen sich überhaupt neu erfinden?

**Wie meinen Sie das?**

**DO** Organisationen an sich sind nicht für Veränderungen gemacht, sondern genau für das Gegenteil: für Stabilität, Kontinuität, Verbindlichkeit. Menschen treten ihre Ressourcen an die Organisation ab und erwarten von dieser deren Koordination. Das hat zweifellos Vorteile. Aber eine Organisation kann Ungewissheit, deren Bearbeitung fast immer mit Innovation verbunden ist, nicht zulassen. Man könnte auch sagen: Dafür ist die Organisation einfach nicht gemacht. Es liegt also an den Menschen in den Organisationen, Neues anzuschieben.

**FT** Wobei der Veränderungsbedarf durchaus wahrgenommen wird, und zwar nicht nur von einzelnen Mitarbeitenden, sondern auch auf Führungsebene. Ich werde von sozialen Organisationen kontaktiert, welche die eingangs genannten Herausforderungen spüren und erkennen, dass sie nicht adäquat darauf reagieren können. Ihre bisherigen Rezepte funktionieren nicht mehr.

**Rezepte wofür?**

**FT** Am häufigsten wird derzeit eindeutig der Fachkräftemangel thematisiert, gekoppelt mit den jüngeren Generationen von Arbeitnehmenden, denen eine Work-Life-Balance wichtig ist. Das Ganze ist mitunter gehörig in Schiefelage geraten: Einerseits haben wir aus fachlichen Gründen, die wiederum politisch und gesellschaftlich breit abgestützt sind, hervorragend differenzierte Angebote im Sozialbereich. Ich denke da zum Beispiel an eine Time-out-Unterkunft für Jugendliche in schwierigen Situationen, die ich als Weiterbildungsdozentin kürzlich kennenlernte. Die Profession der Sozialen Arbeit fordert solche Angebote. Andererseits aber gibt es immer weniger Fachkräfte, die am Abend und am Wochenende arbeiten wollen – aber genau das ist nötig bei solchen Angeboten. Im Asylbereich und an den Schulen steht man vor

ähnlichen Herausforderungen, um nur einige weitere Handlungsfelder zu nennen.

**Sie, Dirk Osmetz, beschäftigen sich als Unternehmensberater seit vielen Jahren mit lähmender Routine und vermeintlich unveränderbaren Vorgaben «von oben» und plädieren dafür, dass Führungskräfte mit sogenannten Mustern brechen sollen. Mit welchen Mustern müsste man in sozialen Organisationen angesichts des Fachkräftemangels brechen?**

**DO** Gewisse Ursachen des Fachkräftemangels können Unternehmen nicht allein beheben, zum Beispiel die noch fehlende Chancengleichheit im Bildungswesen. Aber ich behaupte, es gibt ein Muster, das wir an allen Stellen erleben, nicht nur im Sozialwesen. Es ist die einseitige Ausrichtung auf Effizienz. Am Ende ist irgendwann alles auf Kante genäht, dann fehlt die Robustheit komplett. Und wir erleben jetzt genau das. Das ist aus meiner Sicht das Hauptproblem. Man sieht es im Pflegewesen genauso wie in der Kinderbetreuung. Für Unvorhergesehenes ist niemand mehr gerüstet.

**Ist das ein Appell an den Sozialstaat? Die Kosten in diesen Bereichen sind doch jetzt schon hoch.**

**DO** Zum einen ist es das tatsächlich. Das Geld muss gerechter verteilt werden. Zum anderen ist es ein Appell an Organisationen, zu hinterfragen, wie sie ihre Leistungen messen. Wir alle wissen, dass man Zahlen nur in begrenztem Umfang trauen kann. Dennoch tun wir es noch viel zu oft. Dabei unterliegen wir

**«Macht ist ein Tabuthema in vielen sozialen Organisationen.»**

FRANCESCA TOMMASI

**DIRK OSMETZ** begann vor 20 Jahren mit Kollegen, musterbrechende Führung und Organisationen zu erforschen. Daraus sind die Musterbrecher Managementberater entstanden. Osmetz unterrichtet im CAS Inventing Organizations.

**FRANCESCA TOMMASI** begleitet Führungskräfte als Coach, Organisations- und Konfliktberaterin. Sie ist Co-Leiterin des CAS Inventing Organizations – Zukunft und Zusammenarbeit in neuen Arbeitswelten (Start: 24.1.2023) und des CAS Führung und Zusammenarbeit in NPO (Start: 9.1.2023).



der Illusion, dass man Qualität, Leidenschaft und Begeisterung effizient organisieren und verordnen kann.

**Aber gerade soziale Organisationen sind immer mehr gefordert, ihre Leistung und vor allem ihre Wirkung nachzuweisen. Finanzstellen und Spender:innen wollen wissen, ob ihr Geld sinnvoll eingesetzt wird.**

**DO** Das ist richtig, aber Organisationen sollten sich immer fragen: Welche Kennzahlen, die wir erheben, brauchen wir wirklich? Es sollten diejenigen sein, die nicht mit Ungewissheit zu tun haben, sondern bei denen man die Eintrittswahrscheinlichkeit zukünftiger Ereignisse kennt. Kennzahlen sind nicht schlecht. Wir sind nur häufig zu sehr mit deren Erhebung und auch deren «Manipulation» beschäftigt und vergeuden damit die Zeit, die wir für die Klient:innen bräuchten.

**FT** Die Diskussion für oder wider die Erhebung von Kennzahlen halte ich für ziemlich unergiebig. Ich sehe vielmehr das Problem darin, dass die Kennzahlen zu wenig nutzbar gemacht werden. Und zu häufig fehlt der Mut, die Erhebung gewisser Kennzahlen wegzulassen. Diese kleinen Räume, in denen man sich neu orientieren kann, die muss man sich bewusst suchen.

**DO** Wir, also die Musterbrecher, waren vor einiger Zeit bei der Svenska Handelsbanken.

Die schafft es seit 1974, sowohl auf Budgets als auch auf ein Bonussystem zu verzichten. Stattdessen führt man mit drei Kennzahlen das ganze Unternehmen: Kundenzufriedenheit, Aufwand-Ertrag-Verhältnis und Eigenkapitalrendite. Der Erfolgsmassstab ist nicht, ob vorab definierte Sollgrössen erfüllt werden, sondern es ist der relative Vergleich mit einer Peergroup in der Region. Statt einer flächendeckenden Digitalisierung, die überall standardisiert abläuft, setzt man bei der Svenska Handelsbanken auf Beziehung vor Ort.

**Und was heisst das übersetzt für soziale Organisationen?**

**DO** Ich denke an zentrale Vorgaben zum Vergleich von Leistung, sagen wir: für Kitas. In vielen solchen Einrichtungen wird mit einer Ausführlichkeit dokumentiert, wie gut die Kinder schon die Rutschbahn benutzen, dass es an der Betreuungszeit abgeht. Dabei ist diese Detailgenauigkeit vielleicht gar nicht nötig.

**Dokumentation dient der Absicherung und soll vertrauensbildend wirken.**

**FT** Sie kann aber genau ins Gegenteil umschlagen, nämlich in Misstrauen.

**DO** Oder in Demotivation. Im Rahmen unserer Musterbrecher-Recherchen stiessen wir auf einen Industriebetrieb, in dem unmittelbar nach der Einführung der elektronischen Arbeitszeiterfassung die Mitarbeitenden gemeinsam überlegten, wie man dieses System austricksen konnte. Sie empfanden die Zeiterfassung als Bevormundung. Das gilt auch für die Einführung neuer Prozessmanagement-Tools. In gewissen Fällen erleichtern sie die Arbeit ungemein und steigern damit die Motivation. Aber sie können auch unnötige Zeitfresser sein und sich extrem demotivierend auswirken.

**Wozu raten Sie also?**

**DO** Man sollte die bestehenden Reglemente oder Tools zuerst prüfen, bevor man zu schnell noch eins obendrauf packt mit dem Argument, einen Sicherheitspuffer zu schaffen. Was ich damit sagen will: Wer in seiner Organisation vermeintlich professionelles Handeln stärken will, muss vorab allfällige Nebenwirkungen bedenken.

**Aber es treten auch neue Ansprüche von aussen an eine Organisation heran, zum Beispiel die**

«Organisationen sollten sich immer fragen: Welche Kennzahlen, die wir erheben, brauchen wir wirklich?»

DIRK OSMETZ

### **Forderung nach Nachhaltigkeit oder Chancengleichheit.**

**DO** Für solche Begriffe gibt es den Ausdruck «Plastikwörter». Niemand ist dagegen, wenn ein Unternehmen sich solche Ziele oder Werte auf die Fahne schreibt. Aber die Gefahr liegt darin, dass jede:r sie anders interpretiert. Gerade soziale Organisationen, bei denen diese Themen eigentlich eine Selbstverständlichkeit sind oder sein sollten, müssen zuerst genau definieren, was sie darunter verstehen.

### **Ein Beispiel?**

**DO** Das Wort «Vertrauen». Wer von Vertrauen am Arbeitsplatz spricht, aber für jede noch so kleine Anschaffung eine Bewilligung verlangt, torpediert seine eigentlichen Ziele.

### **Wie sieht es mit dem Begriff «sinnstiftend» aus?**

**FT** Es gibt die These, dass soziale Organisationen sich grundsätzlich viel intensiver und selbstverständlicher mit Werten auseinandersetzen als andere Unternehmen und diese auch stärker leben. Was man in der Praxis aber auch sieht: Sie leben die Werte vor allem gegen aussen.

### **Was heisst das?**

**FT** Sie setzen gegenüber ihren Kund:innen oder Klient:innen um, was sie sich vornehmen, aber eben nicht gegenüber ihren Mitarbeitenden, also nach innen.

### **Wie kommt es dazu?**

**FT** Wir reden hier im Grunde über Macht, und das ist ein Tabuthema in vielen sozialen Organisationen. Man geht davon aus, dass man auf der sogenannten guten Seite steht. Gerade wenn man aber dieser Überzeugung ist, lohnt es sich, genau hinzuschauen und sich zu fragen: Wie gehen wir mit Macht um?

### **Ich werfe einen weiteren Begriff in die Runde, der inflationär verwendet wird: «Partizipation».**

**DO** Auch er hat viele Eigenschaften eines Plastikwortes. Denn natürlich traut sich niemand, etwas gegen Partizipation zu sagen – aus guten Gründen. Mitreden und mitbestimmen zu können, ist wichtig für die Selbstwirksamkeit und oftmals entscheidend für das Gelingen eines Projektes, weil es dann eher von allen mitgetragen wird. Aber es wird oftmals als Synonym für Schwarmintelligenz genutzt, und das ist trügerisch.

«Partizipation wird oft mit Jekami und Laisser-faire verwechselt.»

FRANCESCA TOMMASI

### **Weshalb?**

**DO** Weil Menschen sich nicht intelligenter verhalten im Schwarm, gerade im Bereich der Innovation. In zahlreichen Studien wurde festgestellt, dass grosse Gemeinschaften sich auf jene Lösung einigen, die am wenigsten schadet. Das geht sogar so weit, dass man nicht mehr zu seinem Wissen steht, sondern einfach den Konsens sucht. Den vielbesagten kleinsten gemeinsamen Nenner. Wir sind in dieser Hinsicht eben komplexer als Bienen und Vögel.

### **Wie entstehen denn dann Neuerungen?**

**DO** Menschen brauchen kleine Gruppen dazu.

**FT** Das ist das eine. Aber ein Problem ist auch, dass Partizipation oft mit Jekami und Laisser-faire verwechselt wird. Partizipative Projekte – wenn wir den Begriff «Schwarm» einmal weglassen wollen – können jedoch nur dann gelingen, wenn es eine genaue Vorbereitung und einen klaren Fokus gibt.

**DO** Ich würde noch ergänzen: Partizipation ist dann sinnvoll, wenn das Ergebnis völlig ungewiss ist. Dann kann man nämlich auch nicht nach Prozessen rufen, schlicht aus der Tatsache heraus, dass es keine gibt. Das mag angsteinflössend sein. Sollte es aber nicht. Denn Menschen sind gut darin, mit Überraschungen umzugehen – viel besser als Algorithmen es sind. Experimentieren in der Zusammenarbeit, das ist der Kern, der für Organisationen wichtig ist, seien es nun soziale oder andere. ✕





# Familienhilfe, aber subito

Wie Forschung direkt in die Praxis einfließen kann, zeigt ein Projekt der ZHAW mit dem Amt für Jugend und Berufsberatung des Kantons Zürich.

Von REGULA FREULER

Aus der Krise lernen: Mit dem Satz aus der Motivationspsychologie, der seit der Corona-Pandemie besonders strapaziert wird, sind normalerweise rückblickende Analysen gemeint. Aber es geht auch anders, nämlich: Lernen *während* der Krise. So machte es das Amt für Jugend und Berufsberatung des Kantons Zürich (AJB).

Die Schweiz befand sich gerade einmal drei Wochen im Corona-Lockdown, als man beim AJB, das für auserschulische Bildung und den Kinderschutz im Kanton Zürich zuständig ist, beschloss: Wir wollen nicht erst in ein paar Jahren, sondern so rasch wie möglich erfahren, wie betroffene Familien unsere Unterstützungsangebote erleben. Zumal es sich hier um Mütter,

Väter und Kinder handelte, die schon vor der Pandemie besonders belastet waren. Und so entstand in Zusammenarbeit mit der ZHAW Soziale Arbeit eine Studie, die nicht nur mitten in einer Phase der Krisenbewältigung durchgeführt wurde, sondern deren Ergebnisse auch umgehend nutzbar gemacht wurden – und zwar sowohl für die Praxisarbeit der regionalen Kinder- und Jugendhilfezentren (kjz) als auch für die zukünftige Strategie des gesamten AJB. Zu diesem Zweck wurde ein Praxiskommentar erstellt und mit der Fachgruppe, bestehend aus 24 kjz-Vertreter:innen, in Workshops vertieft. Er dient als Impuls für Sozialarbeitende, die in den fünf untersuchten Hilfeformen tätig sind (siehe S. 26), und bringt die handlungs-

relevanten Aspekte des fast 200-seitigen Forschungsberichts in wenigen Thesen und konkreten Handlungsempfehlungen auf den Punkt. Auf strategischer Ebene wiederum fließt die Studie in AJB-Projekte ein, deren Ziel es ist, die bestehenden kjz-Angebote zu überprüfen und allenfalls anzupassen.

Wie hat das AJB als auftraggebende Stelle diese Form von Zusammenarbeit mit der ZHAW erlebt und welches sind die wichtigsten Erkenntnisse, die man daraus zieht? «Sehr wichtig war der dialogische Prozess zu Beginn, in dem wir gemeinsam die Fragestellung entwickelten», sagt Matthias Huber, Leiter des Fachbereichs Kinder- und Jugendhilfe und Co-Autor des Praxiskommentars. «So konnten wir von Anfang an Schwerpunkte setzen und auf Handlungsrelevanz fokussieren.» Man entschied sich für ein kombiniertes Studiendesign, bestehend aus einem quantitativen und einem qualitativen Teil. Begonnen haben die Studienleiter David Lätsch und Tim Tausendfreund vom Institut für Kindheit, Jugend und Familie mit Interviews, für die zwischen Oktober 2020 und Juni 2021 Gespräche mit 17 Familien stattfanden. Die schriftliche Befragung erfolgte im Frühjahr 2021. Es gingen Antworten von 571 Eltern und 86 Jugendlichen ein. Bei der Studie «Familiäre Ressourcen in der Krise?» wurden die Familien aber nicht nur zu ihren Erfahrungen mit den Angeboten der kantonalen Kinder- und Jugendhilfe während des Lockdowns befragt. Sie sollten auch eine allgemeine Einschätzung der Angebote machen.

Wie die Studie zeigte, wiesen die Rückmeldungen zu den freiwillig in Anspruch genommenen Hilfen wie der Mütter- und Väterberatung, der heilpädagogischen Früherziehung und dem Programm «Zeppelin – Familien startklar» eine hohe Zufriedenheit der Klient:innen mit den Sozialarbeitenden aus. «Das freut uns, weil es bedeutet, dass die Klient:innen etwas erhalten, das für sie hilfreich ist», sagt Matthias Huber. Was ihm jedoch zu denken gibt: «Wir stellen leider auch fest, dass wir viele Familien nicht erreichen, obwohl



sie eine Unterstützung vielleicht benötigen.» Eine Ursache dafür – neben anderen – sieht er in den Beratungszeiten: «Sie sollten flexibler gestaltet sein, sodass auch eine Beratung ausserhalb der üblichen Arbeitszeiten möglich ist.» Die Folgerung sei klar: «Wir werden den Ausbau digitaler Kanäle vorantreiben.»

### **Väter fühlen sich benachteiligt**

Ein Ziel sei es nun, eine sichere Alternative zum verbreiteten, aber aus Datenschutzgründen nicht einsetzbaren Messengerdienst Whatsapp zu suchen, mit welcher eine niederschwellige Kommunikation möglich sei. Auch ein Chat- oder Telefonangebot abends und samstags könne eine Lösung sein, sagt Huber und fügt an: «Wir möchten solche Lösungen aber nicht zentral verordnen. Die einzelnen Bezirke sollen ihren Weg experimentell und angemessen an die lokalen Gegebenheiten angehen.»

Zwei weitere Erkenntnisse der Studie, die sich vor allem bei den behördlich angeordneten Erziehungs- und Besuchsrechtsbeistandschaften herauskristallisierten, beschäftigen das AJB besonders. Zum einen bestätigt die Studie, was bisher vor allem anekdotisch aus Medienberichten bekannt ist: Väter fühlen sich benachteiligt, wenn es darum geht, dass eine Beistandsperson das väterliche Besuchsrecht sicherstellen sollte. Und sie fühlen sich weniger ernst genommen als die Mütter. «Wir bräuchten dringend mehr männliche Mitarbeitende, vor allem bei den Besuchsrechtsbeistandschaften», sagt Matthias Huber. «Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Paar in Trennung zu einer weiblichen Beraterin kommt, ist enorm hoch.» Ideal wäre ein Berater-Duo aus Frau und Mann, zumindest beim Erstgespräch. Dies einzurichten, dürfte schwierig sein: Abgesehen davon, dass viel mehr Frauen Soziale Arbeit studieren als Männer, herrscht ein sich verschärfender Fachkräftemangel.

Des Weiteren gibt den AJB-Fachleuten die Studienerkenntnis zu denken, dass die Kinder und Jugendlichen kaum zu wissen scheinen, wofür eine Beistandsperson überhaupt da ist, und

dass die Ziele der angeordneten Beistandschaft auch für viele Eltern diffus bleiben. In der Folge wird der Auftrag nicht handlungsrelevant. Das heisst, Eltern und Kinder wissen eigentlich gar nicht so recht, was sich ändern muss, damit die Beistandschaft aufgehoben werden kann. Das sei paradox, findet Huber: «Der Auftrag der Kesb muss klar formuliert sein, so dass die Beistandspersonen und die Familie Ziele daraus ableiten können. Werden diese erreicht, kann die Massnahme wieder aufgehoben werden. Aber in unserer risikoaversen Gesellschaft ist das Sicherheitsbedürfnis so gross, dass kaum jemand wirklich ein Interesse daran hat, in absehbarer Zeit eine Massnahme zu beenden.» Liege beispielsweise eine Gefährdungsmeldung vor, so müssen die Gefährdungsgründe klar formuliert sein. Und sie müssen gegenüber den Familien explizit und altersgerecht kommuniziert werden. «Wir sollten viel stärker vom Kind her denken und prüfen, ob der Auftrag der Beistandsperson für alle Seiten klar ist und ob er erfüllt wird», betont Huber.

### **Lebendigere Feedbackkultur**

Eine offenerere, lebendigere und systematischere Feedbackkultur könnte hier die Lösung sein. «Für die Beistand:innen ist es teilweise schwieriger, mit Kritik umzugehen, wenn die positiven Rückmeldungen fehlen. Von denen haben wir aber jetzt durch die Studie – neben den unterschiedlichen Anregungen aus der Diskussion mit der Fachgruppe – viele bekommen.»

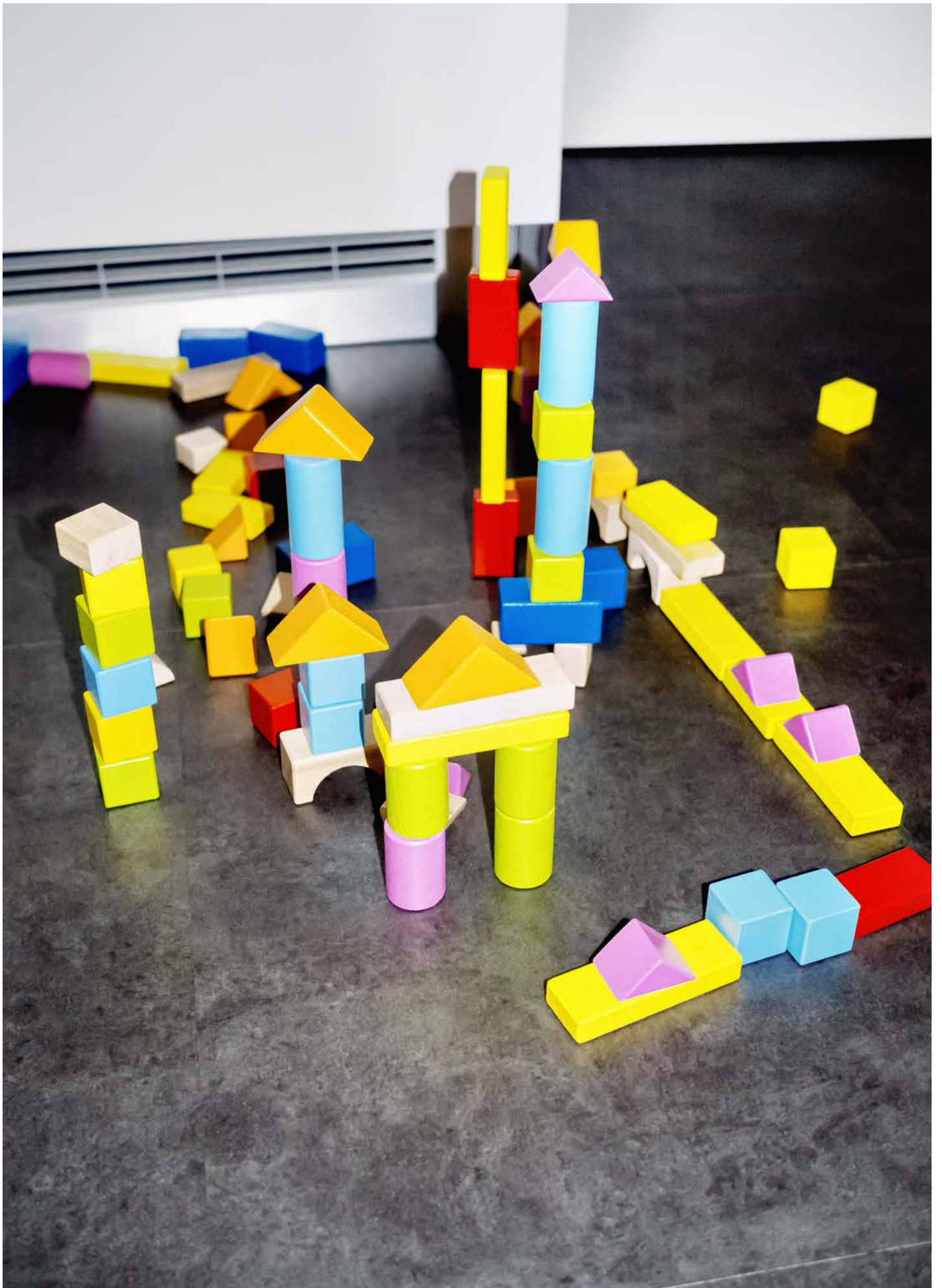
Als Nächstes entscheidet die AJB-Geschäftsleitung, welche Empfehlungen und Vorschläge in die Planung der kommenden Jahre einfließen. Einige davon gehen auf die Studie zurück oder wurden von dieser bestätigt. «Eigentlich sollten wir nicht Wissenschaftler:innen losschicken müssen, um zu erfahren, wie unsere Klient:innen die Angebote erleben», sagt Huber, «aber unser Beispiel zeigt, dass dies ein sinnvoller erster Schritt sein kann.» X

→ **Studie:**  
[zhaw.ch/familie-ressourcen](http://zhaw.ch/familie-ressourcen)

**Liegt eine Gefährdungsmeldung vor, müssen die Gründe klar formuliert sein und gegenüber Familien explizit kommuniziert werden.**

### **FÜNF UNTERSUCHTE HILFEFORMEN:**

- 1. ERZIEHUNGSBEISTANDSCHAFT**  
Behördlich angeordnete Erziehungsbegleitung durch eine Beistandsperson (z. B. bei einer Gefährdungsmeldung)
- 2. BESUCHSRECHTSBEISTANDSCHAFT**  
Behördlich angeordnete Begleitung eines Kindes durch eine Beistandsperson, wenn das Besuchsrecht bei getrennten oder geschiedenen Eltern zu Auseinandersetzungen führt
- 3. MÜTTER- UND VÄTERBERATUNG**  
Freiwillige Beratung zu allgemeinen Fragen rund um das Kind (z. B. Pflege, Gesundheit)
- 4. HEILPÄDAGOGISCHE FRÜHERZIEHUNG**  
Freiwilliges Beratungsangebot für Kinder mit einer Behinderung, Auffälligkeit in Verhalten oder Entwicklung im Alter von 0 bis zum Kindergarten
- 5. ZEPPELIN – FAMILIEN STARTKLAR**  
Fachstelle für Familien mit mehrfach psychosozialen Belastungen und Kindern im Alter von 0 bis 3 Jahren





«Ich kann auch einmal einem Chefarzt widersprechen»: Benjamin Muff (Zürich, 17.6.2022).

## Der Herr der Zahlen

Um die Qualität zu sichern, dokumentiert Benjamin Muff akribisch die Arbeit des Sozialdienstes im Unispital. Das hilft seinem Team – und den Patient:innen.

Von REGULA FREULER

In den Nachbarbüros wuchern Topfpflanzen und prangen private Bildergalerien. In einem hängt sogar noch die Lämpchengirlande von Weihnachten. Ganz anders bei Benjamin Muff. Auf dem Tisch, am Whiteboard, auf dem Fenstersims: Jede Fläche ist nur mit dem Allernötigsten belegt. Computerbildschirm und Tastatur hier, ein A4-Ausdruck der Spitalabteilungen dort. Funktionalität scheint oberste Priorität zu haben.

Der 35-Jährige sieht sich erstaunt um, als man die spartanische Ausstattung erwähnt, und schmunzelt: «Ich war schon immer ein aufgeräumter Mensch.» Wer einen Job hat wie er, muss wohl genau so strukturiert sein wie dieser Arbeitsplatz. Zeitgleich mit dem Abschluss seines Masterstudiums an der ZHAW im Sommer 2021 stieg Muff vom Teammitglied zum Leiter des Qualitäts- und Projektmanagements im Sozialdienst des Universitätsspitals Zürich, eines Betriebs mit 43 Kliniken und 8600 Mitarbeitenden, auf. Zum Sozialdienst, bei dem Muff bereits seit 2019 angestellt ist, gehören – neben der Gesamtleitung – 20 Sozialarbeiter:innen am Standort Zürich, rund zehn Fallbearbeiter:innen und Berater:innen im Reha-Center in Stettbach sowie die Verantwortliche des Freiwilligendienstes, die wiederum Einsätze von 250 Mitarbeitenden koordiniert. Wer hier nicht gut sortiert ist, kann leicht die Übersicht verlieren.

### Nähe zum Team bewahren

Während des Gesprächs öffnet Muff am Computer mehrere Dokumente mit Statistiken. Das Auftragsvolumen des Sozialdienstes ist beträchtlich: Im vergangenen Jahr waren es 8500 Fälle. Dazu gehören persönliche Beratungen bei Krankheit, Unfall oder Pflegebedürftigkeit, um den Unterstützungsbedarf zu klären und eine passende Versorgungsform zu finden. Dazu kommen die rein administrativen Reha-Fälle, also ohne Patient:innenkontakt. Die zeitliche Bandbreite ist ebenfalls gross. Eine einfache IV-Abklärung dauert in der Regel rund 30 Minuten, ein Austritt in eine Pflegeeinrichtung, etwa für einen älteren Menschen, beansprucht im Durchschnitt sechs bis acht Stunden. Und dann gibt es Ausnahmen wie jene Zwillingengeburt bei einer suchtmittelerkrankten Frau, welche 60 Stunden beanspruchte. «Bei über 40 Prozent haben wir es mit komplexen Fällen zu tun», sagt Muff, scrollt durch noch mehr Zahlen und zeigt ein Formular, das für die Leistungserfassung verwendet wird. Um als «komplex» qualifiziert zu werden, müssen mehrere Indikatoren erfüllt sein, beispielsweise Fremdsprachigkeit, Demenz oder kognitive Einschränkungen. Dies abzuklären, ge-

# Diskriminierung, die

[Dis|kri|mi|nie|rung]

hört ebenfalls zu den Aufgaben der Sozialberatung und erfolgt auf der Basis der Daten, die aus den Kliniken elektronisch übermittelt werden.

Jeden Morgen werden die neuen Fälle im Team verteilt. Obwohl er nur noch ausnahmsweise direkt mit Patient:innen arbeitet, ist der ZHAW-Absolvent bei diesen Meetings immer dabei. Die Nähe zum Team sei ihm wichtig. Sein Büro teilt er auch nach dem Wechsel ins Qualitäts- und Projektmanagement weiterhin mit einer Kollegin, welche externe Telefonanrufe entgegennimmt. Es klingelt denn auch an diesem Sommervormittag immer wieder, doch das scheint Muff nicht im Geringsten abzulenken.

## Weisser Kittel mit Vor- und Nachteilen

Zur Beratungstätigkeit zog es Muff, der nach seiner KV-Lehre durch einen Zivildienstesatz zur Sozialen Arbeit fand, schon während des Studiums. Und zwar bei der Schuldenberatung des Kantons Zürich. Dort absolvierte er sein zweites Praktikum und entdeckte dabei, was ihn beruflich besonders reizt: die Verbindung von juristischen und institutionellen Wissensbereichen wie Sozialrecht und Versicherungen einerseits mit der praktischen Vernetzungsarbeit andererseits. Oder, wie er seine Tätigkeit zusammenfasst: kommunizieren, organisieren, dokumentieren.

Hinter ihm hängt ein weisser Arztkittel am Schrank. Diesen muss er tragen, wenn er Patient:innen besucht. Mit dem Kleidungsstück ist bis heute ein Nimbus und damit eine Distanzierung von den Adressat:innen verbunden. Dennoch sieht Benjamin Muff auch einen Vorteil darin: «Der Sozialdienst geht gerne einmal vergessen im medizinischen Alltag. Der Kittel wiederum drückt eine Zugehörigkeit zum Unternehmen aus.» Dennoch möchte er die Freiheiten nicht missen, die es mit sich bringt, an keine der Kliniken angeschlossen zu sein. «Ich kann einem Chefarzt widersprechen, weil ich nicht direkt ins hierarchische Gefüge eingebunden bin», sagt Muff und erzählt vom Fall eines Obdachlosen. Der Arzt wollte diesen nach beendeter Behandlung in eine stationäre Einrichtung überweisen. «Unsere Sozialanamnese jedoch zeigte, dass der Mann seit Jahren draussen lebte und eine Unterbringung einen negativen Eingriff in sein Leben bedeutet hätte», sagt Benjamin Muff. Das viele Dokumentieren, Zahlenschaufeln und detailgenaue Abklären möge manchmal aufwendig sein, räumt selbst er ein. «Aber gerade in Fällen wie diesem zeigt sich, wie wichtig es ist.»

→ **Masterstudium:**  
zhaw.ch/sozialarbeit/master

Diskriminierung lässt sich unterscheiden in Diskriminierung A und Diskriminierung B. Diskriminierung A beruht auf negativen Vorurteilen gegenüber Gruppen, die durch nichts anderes bedingt sind als das Ressentiment der Diskriminierenden. Sprich: Wenn die Diskriminierenden Rassisten, Sexisten, Homophobe oder moralische Armleuchter anderer Sorte sind. Diskriminierung B beruht darauf, dass wir über ein Individuum Annahmen treffen, die darauf gründen, dass dieses Individuum zu einer Gruppe gehört, bei der wir zu Recht davon ausgehen, in dieser Gruppe kämen bestimmte Eigenschaften gehäuft vor.

Klingt kompliziert. Ich gebe Ihnen ein Beispiel, das unbestritten sein dürfte: Junge Frauen können biologisch schwanger werden, junge Männer jedoch nicht. Präziser: Im Vergleich mit der Gruppe junger Männer kommen Schwangerschaften (bevor Sie mir an den Karren fahren: natürlich nur im biologischen Sinn!) in der Gruppe junger Frauen gehäuft vor. Wenn nun ein Auswahlgremium an einer Hochschule sich entschliesst, für die neue Doktorandenstelle lieber den jungen Mann zu nehmen, weil der nicht während der Promotion schwanger werden kann, dann ist das diskriminierend, nämlich Diskriminierung à la mode B.

Diskriminierung A und B sind beide ein Problem. Vom Unterschied zwischen ihnen hängt ab, was zur Lösung taugen könnte. Wenn das Gremium die Bewerberin *sensu* B diskriminiert, wird es keine gute Idee sein, das Gremium in einen Sensibilisierungskurs zu schicken, in dem die Mitglieder des Gremiums ihren sexistischen Impulsen nachspüren sollen. Das Problem lässt sich auch nicht dadurch erledigen, dass man dem Gremium verbietet, Bewerberinnen ausdrücklich oder durch die Blume zu fragen, ob sie denn gedächten, in den kommenden drei Jahren die Welt um einen zauberhaften Säugling zu bereichern. Denn gerade hinter dem Schleier des Nichtwissens im Einzelfall, den man feinsinnig über moralisch delikate Angelegenheiten zu breiten weiss, gedeiht Diskriminierung nach der Façon B am besten. Diskriminierungsprobleme der Sorte B lassen sich dadurch lösen, dass man die Voraussetzungen, unter denen die Diskriminierung Vorteile und die Nicht-Diskriminierung Nachteile bringt, beseitigt. Leicht ist das selten. Aber immerhin: In unserem Beispiel könnte eine geteilte Elternzeit für Mütter und Väter helfen. Welche Ideen haben Sie?

Von DAVID LÄTSCH

Der Dozent forscht und lehrt am  
Institut für Kindheit, Jugend und Familie.



# Mit jungen Erwachsenen in Dayton

Von TRAVIS RINDLER



In einem unserer Aufenthaltsräume hängt ein Satz aus dem Buch «Der Zauberer von Oz» an der Wand: «Wahrer Mut ist, sich Gefahren zu stellen, selbst wenn man Angst hat.» Damit spielen wir auf die Abkürzung unserer Abteilung an: OZ. Das steht für Opportunity Zone. So nennen wir unser Engagement Center. Zugleich ist das Zitat ein Lebensmotto, das wir unseren Klient:innen vermitteln möchten. Das OZ ist Teil von Daybreak, einer 1975 in Dayton gegründeten Non-Profit-Organisation für obdachlose und vulnerable Jugendliche und junge Erwachsene. Im Gebäude nebenan befinden sich eine Notunterkunft und befristet bewohnbare Zimmer. Dort haben wir Programme für die Wohnungssuche nach dem Konzept Housing First, eine Abteilung für junge Menschen aus der LGBTQ+-Community und wir bieten psychologische Hilfe und Entzugstherapien an.

Hier im Engagement Center fokussieren wir auf Ausbildung und Arbeitsintegration. Ich arbeite seit fünf Jahren bei Daybreak. Die ersten drei Jahre war ich Fachperson für Arbeitsintegration, seit zwei Jahren leite ich das Engagement Program. Unter anderem schauen wir, dass unsere Klient:innen ihre Termine wahrnehmen. Wir organisieren Aktivitäten, bei denen sie gesund, alkohol- und drogenfrei ihre Zeit mit Peers verbringen können. Viele der jungen Menschen, die zu uns kommen, sind obdachlos. Obdachlosigkeit ist eine Situation, die zur Identität werden

kann. Davor versuchen wir sie zu bewahren. Manche waren noch nie in einem Restaurant, im Kino oder an einem Baseball-Spiel. Wer im Überlebensmodus ist, denkt nicht an solche Vergnügungen, sondern daran, wo man die nächste Nacht verbringt und die nächste Mahlzeit bekommt. Wir besuchen mit ihnen auch die Job-Messen in Dayton, machen Betriebsbesichtigungen, gehen ins Museum. Manche Klient:innen kennen nichts ausser der Nachbarschaft, in der sie aufwuchsen. Sogar das Stadtzentrum ist für sie eine neue Welt – und dabei ist Dayton nicht einmal eine besonders grosse Stadt.

Was ich an meinem Job als Engagement Specialist mag: Ich bin oftmals der Erste, mit dem die Klient:innen zu tun haben, wenn sie hier reinkommen.

Der Erste, dem sie ihre Geschichte erzählen. Und dann bin ich auch wie ein Telefonist, der unzählige Anrufe tätigt und sie mit jenen Leuten in Verbindung setzt, die sie in ihrer Situation benötigen.

Oft frage ich mich: Wie können Menschen derart übersehen werden vom System? Natürlich sind Armut, die Opioid-Epidemie und Vernachlässigung grosse Probleme. Aber das eigentliche Problem ist struktureller Art. In den 1950er-Jahren hätte man auf der Hauptstrasse eine Linie ziehen können: Auf der einen Seite lebten nur Weisse, auf der anderen nur People of Colour. Bis heute ist Dayton eine stark segregierte Stadt geblieben. Das hat massive Auswirkungen auf die Qualität

der Schulen, die massgeblich von lokalen Steuergeldern finanziert werden.

Ursprünglich wollte ich Lehrer werden, aber ich mag das Oberstufenschulsystem in den USA nicht. Man bringt den Jugendlichen zwar Kernfächer wie Mathematik oder Englisch bei, aber fürs Leben lernen sie wenig, etwa wie man sein Geld verwaltet, wie man auf sich aufpasst. Wenn einem die Eltern das nicht mitgeben können, hat man später ein riesiges Problem. Da die meisten unserer Klient:innen fremdplatziert waren, sind sie stark davon betroffen. Ich verstehe mich als ihr Begleiter auf dem Weg, diese Dinge doch noch zu lernen.

Aufgezeichnet von REGULA FREULER. Der Text entstand im Rahmen des Staff Mobility Program von Swissnex.

# Was hat der Froschkönig mit Sozialer Arbeit zu tun?

Märchen und Metaphern helfen im Coaching, Probleme von einer anderen Seite zu betrachten. Neugierig geworden? Dann besuchen Sie unsere Veranstaltungen zu Praxis und Wissenschaft in Sozialer Arbeit.

## Agenda

15. September	Das Ziel im Blick – Wirkung im Sozialwesen verstehen
4. Oktober	Der lange Schatten des Krieges: Auswirkungen auf junge Menschen
27. Oktober	Metaphern in der Sozialen Arbeit
1. November	Care Leaver:innen auf dem Weg in die Zukunft
6. Dezember	Selbstbestimmungsgesetz: Aufbruchstimmung auch für Angehörige?

Jetzt anmelden.





Mehr lesen?  
Newsletter abonnieren.

