



Die «Chief Happiness Officer» kommen!

Marketing- Gag oder Meilenstein?

30.10.2024

Olivier Rode – Lead Kompetenzfeld Arbeitsmarkt

Thomas Brunner – Kreislead Produkte & Angebotsentwicklung



01 Wie das Thema zu uns kam – und warum wir es für relevant halten

Als «Happiness Management» auf unserem Radar auftauchte...

- Bewegung auf dem Stellenmarkt so gross wie nie – und unsere Suche nach Gründen dafür
- Nachhaltige Arbeitsbeziehungen als Ziel – und Wege dieses zu erreichen
- Vom Arbeitgeber*innen- zum Arbeitnehmer*innen-Markt – und die Konsequenzen davon
- "Chief Happiness Officer" als irritierende Neuentdeckung – und Aha-Erlebnisse beim Erkunden des Ansatzes



02 Faktoren nachhaltiger Arbeitsbeziehungen

«Zahl der inneren Kündiger steigt auf höchstes Niveau seit 2012»

«Wechselbereitschaft erreicht Rekordhoch, Zahl der inneren Kündiger steigt»

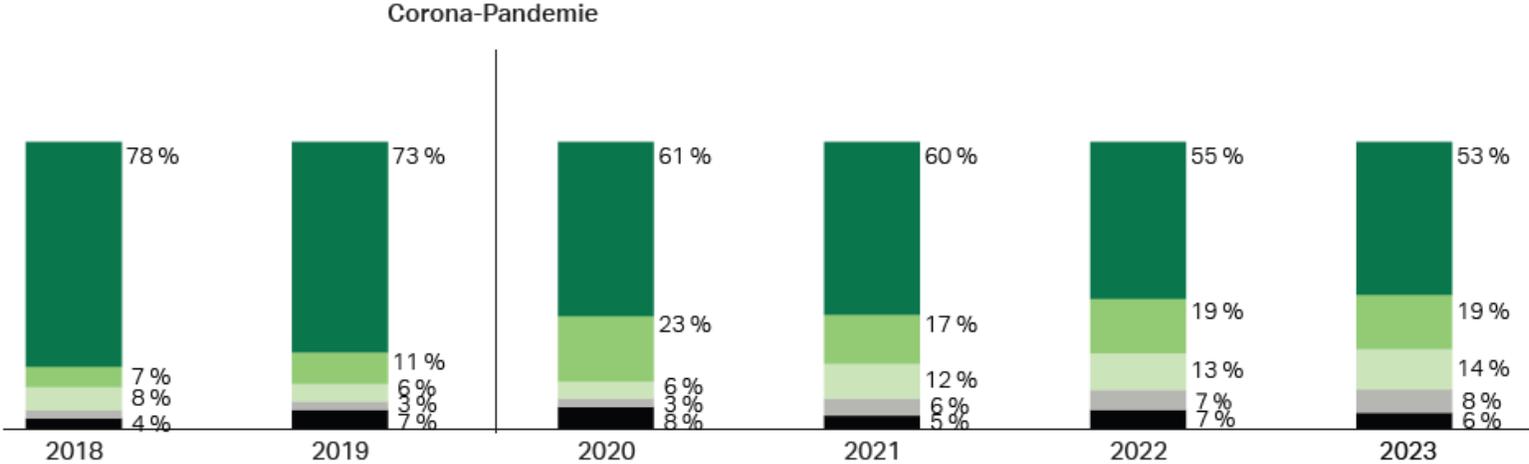
Engagement Index Deutschland 2023, Gallup

Engagement Index Deutschland 2023, Gallup

Aussage:

„Ich beabsichtige, heute in einem Jahr noch bei meiner derzeitigen Firma zu sein.“

■ 1 „Stimme überhaupt nicht zu“ ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 „Stimme vollständig zu“



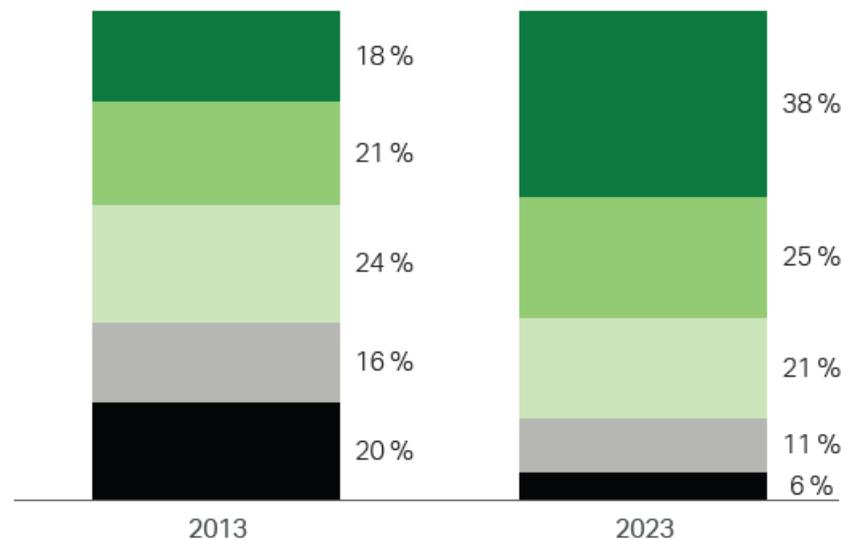
<https://www.gallup.com/workplace/471830/engagement-index-germany-2023-report.aspx>

Engagement Index Deutschland 2023, Gallup

Aussage:

„Mein Unternehmen hat große Schwierigkeiten, den Bedarf an geeigneten Fachkräften zu decken.“

■ 1 „Stimme überhaupt nicht zu“ ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 „Stimme vollständig zu“

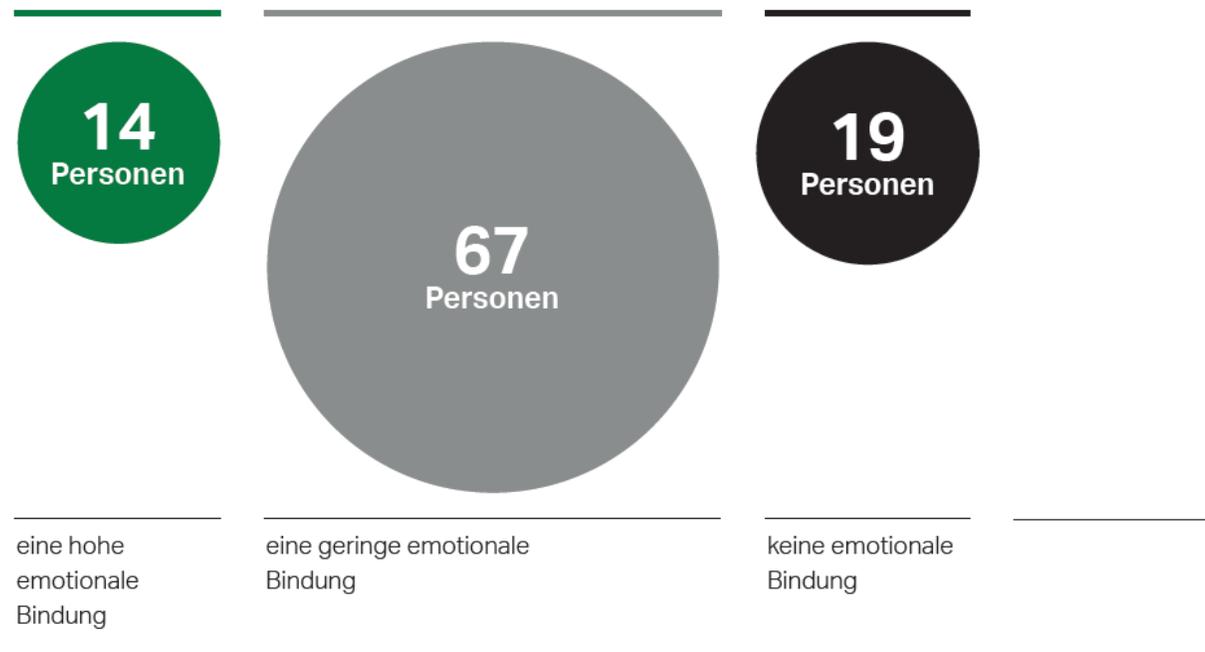


<https://www.gallup.com/workplace/471830/engagement-index-germany-2023-report.aspx>

Engagement Index Deutschland 2023, Gallup

Die Ergebnisse im Detail

Von je 100 Beschäftigten in einem durchschnittlichen Unternehmen haben ...



<https://www.gallup.com/workplace/471830/engagement-index-germany-2023-report.aspx>

Forschungsprojekt «Nachhaltige Rekrutierung»

Wechsel- und
Bleibegründe von
Arbeitnehmenden im
Sozialbereich



Forschungsprojekt «Nachhaltige Rekrutierung»

Überblick

- Kooperation: Sozialinfo und Hochschule für Soziale Arbeit FHNW.
- Befragungszeitraum: April – September 2023.
- Typ: Onlinefragebogen
- Teilnehmende: 1.041 Fachpersonen aus verschiedenen Bereichen des Sozialwesens.

Wechselgründe von Arbeitnehmenden



1. (Politische) Rahmenbedingungen

Dies betrifft die Branche «Sozialwesen» an sich und stellt sich über alle Arbeitsfelder ähnlich dar.

Top-Aussagen:

- Sparmassnahmen im Sozialwesen empfinde ich als belastend
- Im Sozialwesen fehlt es an (gut qualifiziertem) Personal
- Im Sozialwesen fehlt es an gut qualifiziertem Personal
- Ich fühle mich von der Politik nicht unterstützt

2. Aufstiegsmöglichkeiten und Alternativen

Fehlenden Aufstiegsmöglichkeiten in der jetzigen Position und wahrgenommenen Mangel an attraktiven Alternativen zur derzeitigen Stelle. Auch besteht ein grosser Wunsch nach neuen Herausforderungen im Beruf.

Top-Aussagen:

- Die Stelle bietet keine Aufstiegsmöglichkeiten
- Es gibt wenige attraktive Alternativen zu meiner jetzigen Stelle
- Ich habe den Wunsch nach einer neuen Herausforderung (Etwas Neues)

3. (Organisationale) Rahmenbedingungen

Diese Rahmenbedingungen beziehen sich im weitesten Sinne auf Kompetenzen von Führungskräften.

Top-Aussagen:

- Mangelnde Fach-, Führungs-, Sozial- und Selbstkompetenz bei den Vorgesetzten
- Es wird nicht auf die Gesundheit der Mitarbeitenden geachtet
- Es gibt kein gutes Qualitätsmanagement

4. Direktes Arbeitsumfeld

Ein Wechselwunsch liegt häufig (und in unserer Umfrage auch in einem relevanten Ausmass) in der Arbeitsbelastung.

Top-Aussagen:

- Ich habe nicht genügend zeitliche Ressourcen, um meine Aufgaben angemessen zu erfüllen
- Die Arbeitslast ist zu hoch
- Ich erhalte zu wenig Wertschätzung

Auffällige Unterschiede nach Arbeitsfeldern

- Als Grund für einen Wechsel wurde im Vergleich mit den anderen Arbeitsfeldern im **Gesundheitswesen** und bei den **Sozialdiensten** deutlich öfter angegeben, dass der **Fokus nicht auf den Menschen, sondern auf den wirtschaftlichen Aspekten** liegt.
- Überdurchschnittlich hoch sind die Werte bezogen auf **hierarchische Strukturen** als Wechselgrund bei der **Altersarbeit**, im **Gesundheitswesen**, dem **Sozialdienst**, **Sozialraum** sowie der **kirchlichen Sozialarbeit**. Hingegen ist dies für Mitarbeitend in der **Migrationsarbeit** eher kein Wechselgrund.

Auffällige Unterschiede nach Arbeitsfeldern

- Eine **schlechte Infrastruktur** bzgl. der Digitalisierung wird insbesondere im **Suchtbereich**, dem **Strafvollzug** und der **Schuldnerberatung** als Gründe angegeben.
- Die **hohe Arbeitslast** wird insbesondere in den Arbeitsfeldern **KESB**, **Sozialdienst** und **Migration** beklagt.
- Von hoher Relevanz als Wechselgrund ist ein **hoher administrativer Aufwand** für die **Migrationsarbeit**, **KESB** und **Sozialhilfe**.

Was können Organisationen tun damit Mitarbeitende bleiben?

Anreize schaffen!
persönliche & kollektive

Was können Organisationen tun damit Mitarbeitende bleiben?

Persönliche Anreize:

- Attraktiver Lohn: z.B. Transparenz in der Lohnstruktur. z.B. mit dem Lohnrechner vom Gewerkschaftsbund. Eine korrekte Einstufung der Löhne verhindert Ungerechtigkeiten und fördert Zufriedenheit.
- Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Work-Life-Balance: Flexible Arbeitszeitmodelle, z.B. um eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen - oder ganz allgemein den Bedürfnissen der MA entsprechen.

Was können Organisationen tun damit Mitarbeitende bleiben?

Kollektive Anreize:

- Organisatorische Integration:
 - Transparenz in Entscheidungsprozessen schaffen und Mitarbeitende in wichtige Entscheidungen einbinden.
 - Austauschmöglichkeiten bieten zur Unterstützung bei emotionaler und fachlicher Belastung.
- Arbeitsumfeld und Infrastruktur:
 - Bereitstellung einer guten Infrastruktur und Arbeitsumgebung mit z.B. funktionierenden IT-Geräten.

Was können Organisationen tun damit Mitarbeitende bleiben?

Kollektive Anreize:

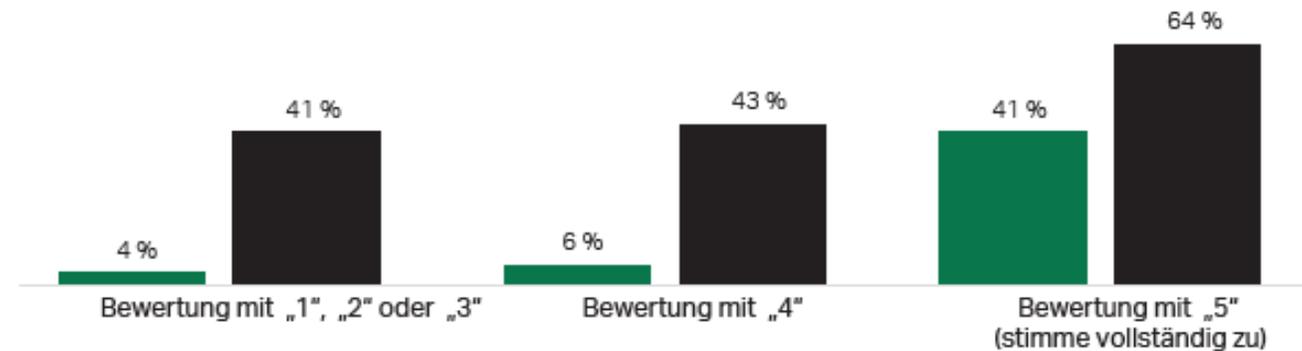
- Einarbeitung und Onboarding:
 - Strukturiertes Onboarding: Investition in einen umfassenden Einarbeitungsprozess, der sowohl fachliche als auch **soziale Integration** umfasst.

Was können Organisationen tun damit Mitarbeitende bleiben?

Aussage:

„Der Einarbeitungsprozess für meine derzeitige Tätigkeit ist/war ausgezeichnet.“

- Hohe emotionale Bindung
- Ich beabsichtige, heute in einem Jahr noch bei meiner derzeitigen Firma zu sein.



<https://www.gallup.com/workplace/471830/engagement-index-germany-2023-report.aspx>

Was können Organisationen tun damit Mitarbeitende bleiben?

Kollektive Anreize:

- Teamkultur und soziale Integration:
 - Durch Teamevents und soziale Anlässe den Zusammenhalt und das Gemeinschaftsgefühl stärken.
 - Pflegen einer positive und wertschätzende Teamkultur durch z.B. regelmässige Austauschformate und gemeinsame Visionen.
 - ...

03 Input «Happiness Management»

«Happiness»...?

...aus der Perspektive der Sprachwissenschaft

Deutsch:

1. Glück: etwas, was Ergebnis des Zusammentreffens besonders günstiger Umstände ist; besonders günstiger Zufall, günstige Fügung des Schicksals
2. Glück: angenehme und freudige Gemütsverfassung, in der man sich befindet, wenn man in den Besitz oder Genuss von etwas kommt, was man sich gewünscht hat. [...]

(www.duden.de, abgerufen am 16.10.24)

«Happiness»...?

...aus der Perspektive der Sprachwissenschaft

Englisch:

1. **Luck**: Zufallsglück, etwa ein Lottogewinn
2. **Fortune**: schicksalhaftes Glück, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein
3. **Joy**: Hedonismus, lustvoll erlebter Augenblick
4. **Happiness**: Eudämonie, das subjektive Wohlergehen, das in erster Linie durch eigenes Handeln oder einen sinnvollen Lebensentwurf zustande kommt

(vgl. "Die Happiness-Strategie" von Anne-Katrin Strässer, S.24)

«Happiness»...?



Das subjektive Wohlergehen, das in erster Linie durch eigenes Handeln oder einen sinnvollen Lebensentwurf zustande kommt

«Happiness»...?

...aus der Perspektive der Psychologie

Positive Emotion, die

- einen Zustand innerer Zufriedenheit hervorruft
- zu erhöhter Aufmerksamkeit und Leitungsfähigkeit beiträgt
- zu flexibler und innovativer Denkweise und zu mehr Kreativität führt
- zu psychischer und physischer Stabilität beiträgt und Sozialkompetenz stärkt

(vgl. "Die Happiness-Strategie" von Anne-Katrin Strässer, S.27ff)

«Happiness»...?

-  Das subjektive Wohlergehen, das in erster Linie durch eigenes Handeln oder einen sinnvollen Lebensentwurf zustande kommt
-  Ein Booster für Leistungsfähigkeit, Kreativität und Gesundheit

«Happiness»...?

...aus der Perspektive der Ökonomie

Glücksökonomie:

- Forschungszweig, welcher nachweist, dass glückliche Mitarbeiter*innen
 - im Durchschnitt 31% produktiver sind als unglückliche
 - sich in der Tendenz realistischere Ziele setzen , welche sie mit einer höheren Wahrscheinlichkeit erreichen, was wiederum ihre Motivation erhöht
 - loyaler sind - was das Humankapital eines Unternehmens signifikant erhöht
- Basis einer Unternehmenskultur, durch die Kontrollkosten gesenkt und Produktivität erhöht werden können

(vgl. "Die Happiness-Strategie" von Anne-Katrin Strässer, S.27)

«Happiness»...?

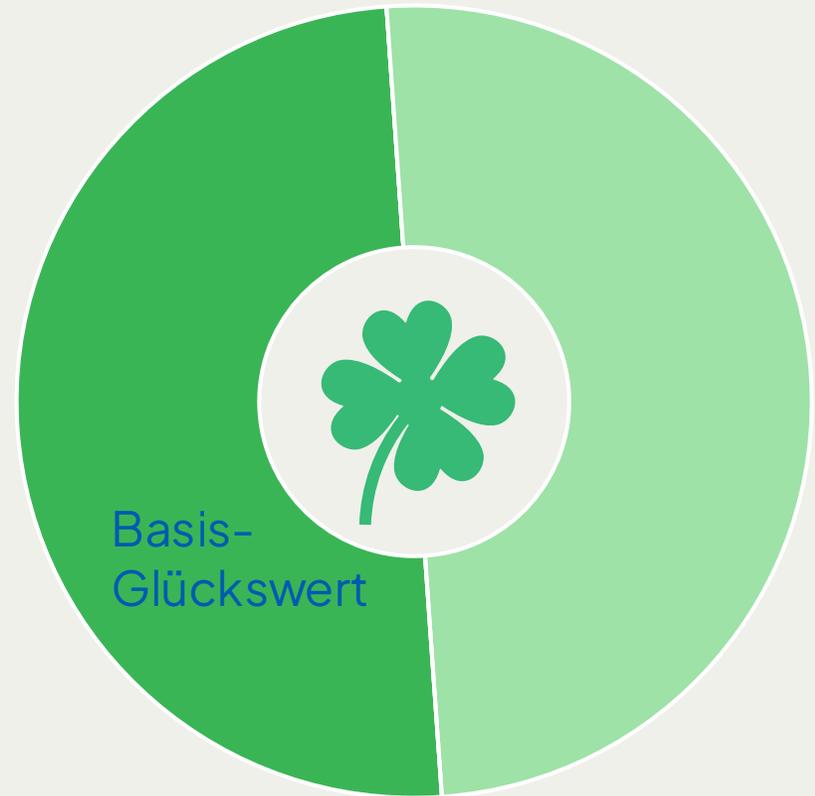
-  Das subjektive Wohlergehen, das in erster Linie durch eigenes Handeln oder einen sinnvollen Lebensentwurf zustande kommt
-  Ein Booster für Leistungsfähigkeit, Kreativität und Gesundheit
-  Mutmasslich der höchste Produktivitätsfaktor eines Unternehmens

Die «Glücksformel» was Menschen glücklich macht



Die «Glücksformel» was Menschen glücklich macht

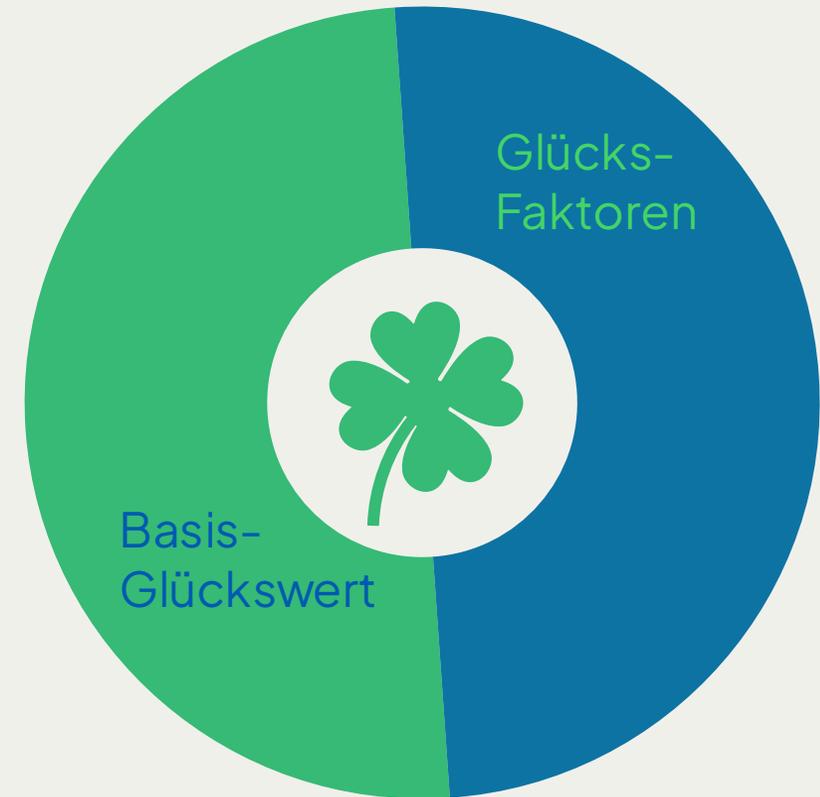
- Gemäss Glücksforschung haben wir einen genetisch festgelegten Basis-Glückswert der ca. 50% des gesamten Glücksempfindens ausmacht



Die «Glücksformel»

was Menschen glücklich macht

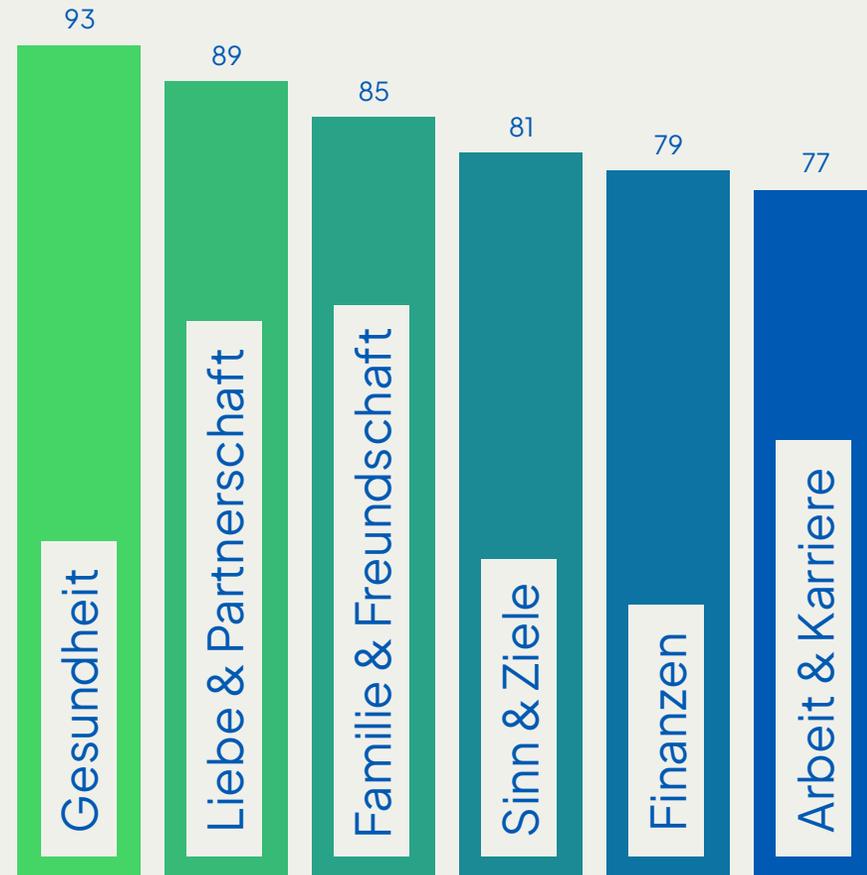
- Gemäss Glücksforschung haben wir einen genetisch festgelegten Basis-Glückswert der ca. 50% des gesamten Glücksempfindens ausmacht
- Die zweiten 50% unseres Glücksempfindens machen die individuellen Glücksfaktoren aus



Die «Glücksformel»

was Menschen glücklich macht

- Gemäss Glücksforschung haben wir einen genetisch festgelegten Basis-Glückswert der ca. 50% des gesamten Glücksempfindens ausmacht
- Die zweiten 50% unseres Glücksempfindens machen die individuellen Glücksfaktoren aus
- Dabei können wir uns nur insgesamt glücklich fühlen, wenn wir alle individuellen Glücksfaktoren in einem positiven Bereich halten

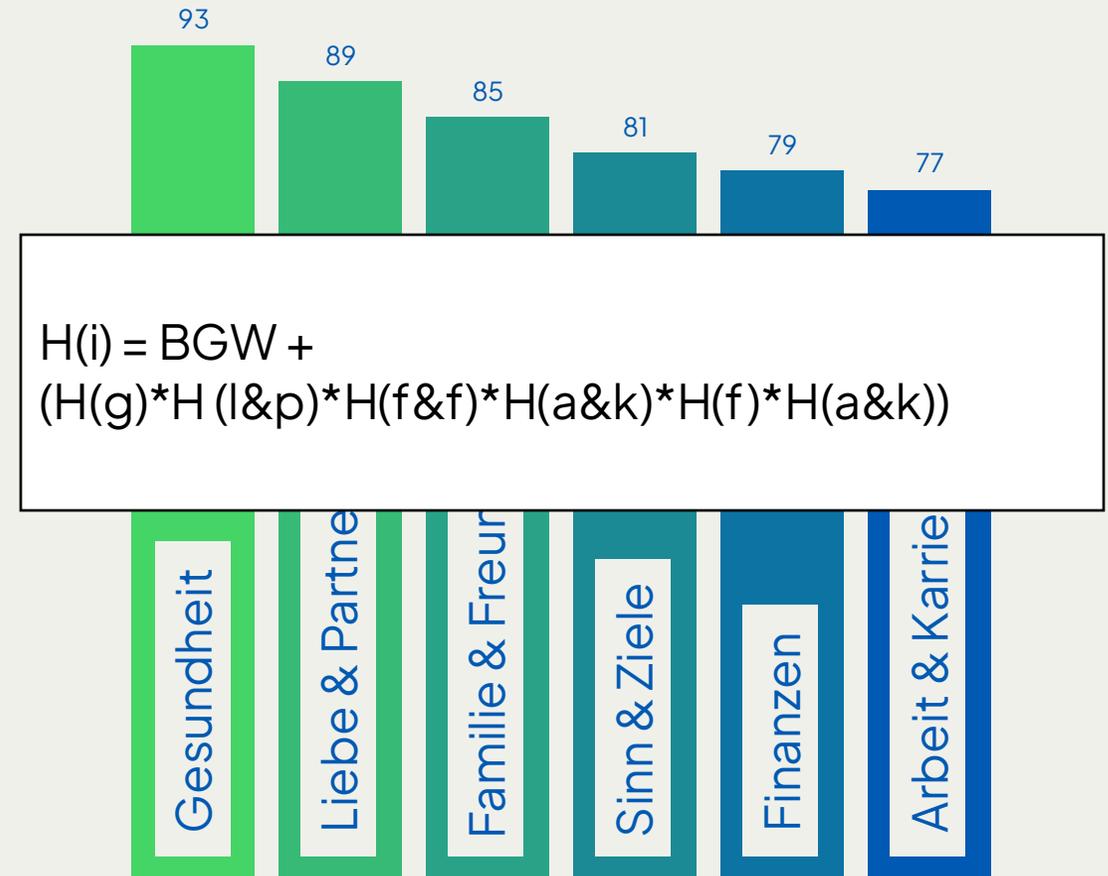


Häufigkeit der Nennung von Glücksfaktoren in %
(vgl. "Die Happiness-Strategie" von Anne-Katrin Strässer, S.37)

Die «Glücksformel»

was Menschen glücklich macht

- Gemäss Glücksforschung haben wir einen genetisch festgelegten Basis-Glückswert der ca. 50% des gesamten Glücksempfindens ausmacht
- Die zweiten 50% unseres Glücksempfindens machen die individuellen Glücksfaktoren aus
- Dabei können wir uns nur insgesamt glücklich fühlen, wenn wir alle individuellen Glücksfaktoren in einem positiven Bereich halten



$$H(i) = BGW + (H(g) * H(l\&p) * H(f\&f) * H(a\&k) * H(f) * H(a\&k))$$

Häufigkeit der Nennung von Glücksfaktoren in %
(vgl. "Die Happiness-Strategie" von Anne-Katrin Strässer, S.37)

«Wir brauchen einen gewissen Glücklevel in allen unseren Lebensbereichen, um uns insgesamt glücklich zu fühlen.

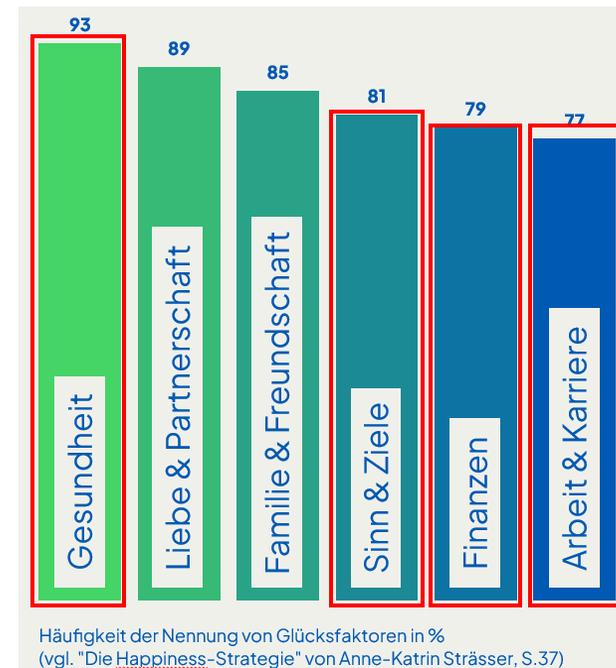
Wenn ein individueller Glücksfaktor gegen null geht, hat dies auf das gesamte Glücksempfinden des Menschen eine Auswirkung und der Mensch wird sich insgesamt unglücklich fühlen.»

Dr. Anne-Katrin Strässer

«Happiness Officer»...?

Warum?

- Weil die Arbeitgeber*in auf mindestens vier der sieben wichtigsten Happiness-Faktoren aktiv Einfluss nehmen kann



«Happiness Officer»...?

Warum?

- Weil die Arbeitgeber*in auf mindestens vier der sieben wichtigsten Happiness-Faktoren aktiv Einfluss nehmen kann
- Weil Studien aufzeigen, dass Menschen ihre wichtigen Happiness-Momente eher auf der Arbeit haben, als in der Freizeit
- Weil in Zeiten von Fachkräftemangel und dem demografischen Wandel jedes Unternehmen gute Argumente im «War for talents» braucht

«Happiness Officer»...?

Warum auf C-Level?

- Weil der Ansatz damit nicht nur Führungsinstrument, sondern Kulturelement ist

«Eine positive Arbeitskultur ist vor allem dadurch gekennzeichnet, dass das Management hohe fachliche und ethische Standards glaubhaft vorlebt und im Unternehmen viel Wert auf Anerkennung und persönliche Wertschätzung [...] gelegt wird.»

Dr. Anne-Katrin Strässer

«Happiness-Officer»...?

Wie?

- Als «Human Resources Manager*in 2.0»
- Mit der Aufgabe, das Glückslevel der Mitarbeitenden zu messen und in der Folge Arbeitsumgebung und Unternehmenskultur so anzupassen, dass die Voraussetzungen für mehr Happiness im Unternehmen gegeben sind
- Z.B. mit der «Happiness-Scorecard» als Analyse-Tool und den darauf abgestimmten Handlungsempfehlungen des Instituts für Happiness-Managements (<https://happiness-management-institut.com/>)

«Happiness-Officer»...?

Wie?

- Als «Human Resource Officer»
- Mit der Aufgabe, die Arbeitsumgebung zu messen und in der Folge zu verbessern, dass die Voraussetzungen gegeben sind
- Z.B. mit der «Happiness-Officer» und den darauf abgestimmten Handlungsempfehlungen des Instituts für Happiness-Managements (<https://happiness-management-institut.com/>)

...und wie ganz konkret...?

04 Im Gespräch mit «holistic coach» Manuela Gallina



05 Thesen & Antithesen

Gruppenarbeit

1. Bilden Sie 2-er Teams (Nachbar*innen)
2. Sichten Sie zusammen 5 Min. lang die ausgelegten Thesen (Time Box)
3. Schnappen Sie sich ihre gemeinsame Lieblingsthese (pro oder contra)
4. Setzen Sie sich zu einem anderen Team
5. Diskutieren Sie als Gruppe Ihre beiden Lieblingsthesen (je 5 Min)
6. Notieren Sie Ihren Standpunkt dazu auf ein Sticky
7. Bringen Sie ihren Standpunkt ins Plenum zurück (Anweisungen folgen)



1. Ein Chief Happiness Officer im Sozialbereich ist eine unnötige Position, da das Wohl der Mitarbeitenden bereits durch bestehende Strukturen (z. B. Teamleitungen, HR) abgedeckt wird.

2. Die Einführung eines CHO in sozialen Organisationen vernachlässigt die strukturellen Probleme, wie hohe Arbeitsbelastung und unzureichende Finanzierung, und fokussiert sich zu sehr auf individuelle Lösungsansätze.

3. Ein CHO kann das Wohlbefinden der Mitarbeitenden im Sozialbereich nur kurzfristig verbessern, da die emotionalen Belastungen der Arbeit langfristig nicht durch „Glücksstrategien“ gemildert werden können.

4. Die Rolle eines CHO ist im Sozialbereich besonders notwendig, da Sozialarbeitende häufiger mit emotionalem Stress und Burnout konfrontiert sind.

5. Die Anwesenheit eines CHO könnte als Versuch der Unternehmensführung wahrgenommen werden, von grundlegenden Problemen (z. B. zu wenig Gehalt, Überstunden) abzulenken, anstatt echte Reformen voranzutreiben.

6. Ein CHO im Sozialbereich könnte eine Hierarchie etablieren, die den Fokus vom eigentlichen Kerngeschäft der Sozialarbeit – dem Wohl der Klienten – ablenkt.

7. Die Verantwortung für das persönliche Wohlbefinden sollte nicht an einen CHO delegiert werden, sondern in der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden liegen.

8. Ein Chief Happiness Officer könnte die Professionalität im Sozialbereich untergraben, indem er / sie versucht, "Glück" in einer Branche zu institutionalisieren, die von intrinsischer Motivation und Berufsethos lebt.

9. Die Einführung eines CHO ist ein Zeichen dafür, dass Arbeitgeber*innen erkennen, wie wichtig die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden im Sozialbereich ist, und stellt einen Fortschritt dar.

10. Ein CHO im Sozialbereich ist nur dann sinnvoll, wenn die Rahmenbedingungen der Arbeit gleichzeitig verbessert werden, z. B. durch angemessenere Bezahlung und bessere personelle Ausstattung.

11. Ein CHO im Sozialbereich könnte die Grenze zwischen persönlichem und beruflichem Wohlbefinden verwischen und Mitarbeitende unter Druck setzen, glücklich und zufrieden wirken zu müssen.

12. Die Arbeit eines CHO kann im Sozialbereich zu ungewollten Spannungen führen, indem der Fokus auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden verschoben wird, während Ressourcen für Klienten begrenzt sind.

13. Die Position eines CHO sollte von jemandem aus der Sozialarbeit besetzt werden, da nur so die besonderen Anforderungen und Belastungen des Berufsfelds ausreichend verstanden und berücksichtigt werden können.

14. Ein CHO könnte innovative Methoden zur Selbstfürsorge fördern, die für Sozialarbeitende zu einem neuen Standard werden und ihre persönliche Resilienz langfristig stärken.

15. Die Rolle eines CHO ist ein „Luxus“, den sich soziale Organisationen aufgrund knapper Budgets nicht leisten können und der Ressourcen für die direkte Arbeit mit Klienten bindet.

16. Ein CHO im Sozialbereich kann dazu beitragen, das öffentliche Image der Branche zu verbessern und den Beruf der Sozialarbeit für junge Fachkräfte attraktiver zu machen.



06 Schlusserklärung

Aus meiner Sicht ist die Rolle «Chief Happiness Officer» ein...

- Marketing Gag (Note 1)
- Meilenstein (Note 10)

...oder etwas dazwischen
(Note 2 – 9)



Fazit:
Eher Meilenstein als
Marketing Gag !



Herzlichen Dank für Ihren Beitrag!



Geschäftsstelle Sozialinfo
Schwarztorstrasse 26
3007 Bern

031 380 8310
geschaeftsstelle@sozialinfo.ch
www.sozialinfo.ch

