



## **Fachkräfteknappheit in der Sozialen Arbeit**

Ergebnisse einer Befragung von  
Leitungspersonen der Handlungsfelder  
Asylwesen und Sozialhilfe

**August 2023**

**Mirjam Abt, Dirk Baier**

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Anliegen .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Methodisches Vorgehen und Stichprobe .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>7</b>
	3.1 Einschätzungen zur Fachkräfteknappheit .....	7
	3.2 Massnahmen gegen Fachkräfteknappheit .....	12
	3.3 Organisationsmerkmale und Einschätzung der Fachkräfteknappheit....	16
<b>4</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>24</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>26</b>

# 1 Anliegen

Das Thema Fachkräfteknappheit ist in der Schweiz zu einem vieldiskutierten Thema geworden. Die Schweiz verzeichnete im Jahr 2022 die höchste Anzahl offener Stellen seit 20 Jahren. Zudem führt die fortschreitende Pensionierungswelle aufgrund der Alterung der Gesellschaft zu einem ansteigenden Bedarf an ausgebildeten Fachkräften. Dem gegenüber stehen seit Langem geburtenschwache Jahrgänge. Diese Entwicklungen verweisen auf eine zunehmende Verschärfung der Problematik (Turuban, 2023).

Auch in der Sozialen Arbeit wird die Fachkräfteknappheit immer häufiger diskutiert. Schneiders und Schönauer (2022, S. 368) berichten wachsende Schwierigkeiten der Personalrekrutierung und -bindung und halten mit Blick auf Deutschland fest, dass insbesondere der Sektor «Erziehung, Heimerziehung und Soziale Arbeit» in den letzten Jahren ein grosses Beschäftigungswachstum (und damit eine grosse Nachfrage nach Fachkräften der Sozialen Arbeit) verzeichnet. Auch für die Schweiz lassen sich entsprechende Entwicklungen attestieren.

So wurde vor einigen Jahren eine Untersuchung von SavoirSocial, der Schweizerischen Dachverbandorganisation der Arbeitswelt Soziales, zur Fachkräftelage von Sozialen Berufen veröffentlicht, welche einen überdurchschnittlich steigenden Bedarf an Fachkräften prognostizierte (Institut für Wirtschaftsstudien Basel [IWSB], 2016). Eine akute Fachkräfteknappheit über die gesamte Branche konnte zu diesem Zeitpunkt jedoch nicht festgestellt werden; dem Berufsfeld der Sozialen Arbeit wurde sogar eine überdurchschnittliche Arbeitslosigkeit attestiert. Diese Einschätzung änderte sich bereits wenige Jahre später, als SavoirSocial eine Studie zur Abwanderung aus dem Sozialbereich veröffentlichte und darin die Personalsituation im Sozialwesen als «prekär» beschrieb (Schweizerisches Observatorium für die Berufsbildung ([OBS EHB], 2018, S. 11). Die Studie stellte eine mittelfristige Abwanderung von 20 Prozent der Beschäftigten im Sozialbereich fest. Dabei werden sechs Hauptgründe für eine berufliche Abwanderung benannt (OBS EHB, 2018, S.26): berufliche Weiterentwicklung; Lohn und Weiterbildungsbedingungen bzw. Anerkennung und Personalausstattung; Handlungsspielraum und Autonomie; Arbeitsklima und Zusammenarbeit; gesundheitliche Belastungen; Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Bislang liegen für die Schweiz keine aktuellen Studienbefunde zur Einschätzung der Fachkräfteknappheit spezifisch in der Sozialen Arbeit vor. Aus diesem Grund wurde eine Pilotstudie zu diesem Thema initiiert, deren Ergebnisse im Folgenden berichtet werden.

## 2 Methodisches Vorgehen und Stichprobe

Um die Wahrnehmung der Fachkräfteknappheit zu untersuchen, wurde zwischen dem 12.4.2023 und dem 3.5.2023 eine Online-Befragung mit dem Programm Unipark durchgeführt. Die Idee für die Befragung wurde von der Erstautorin im Rahmen des Master-Moduls «Werkraum Forschung» entwickelt und unter Betreuung des Zweitautors umgesetzt.<sup>1</sup>

Die Befragung sollte sich dabei an Leitungspersonen von Organisationen des Asylwesens und der Sozialhilfe richten. Der Fokus auf diese Tätigkeitsbereiche kann damit begründet werden, dass hier die Personalsituation u.a. aufgrund der Fluchtbewegung seit Beginn des Ukraine-Kriegs im Februar 2022 besonders angespannt ist. Ein Blick auf sozialinfo.ch, dem grössten Stellenportal für Sozialarbeitende der Schweiz, unterstreicht dies: Am 24.6.2023 konnten 116 von insgesamt 655 ausgeschriebenen Stellen für Sozialarbeitende mit Abschluss einer höheren Berufsbildung oder Fachhochschule den Arbeitsbereichen der Migrationsarbeit und der Sozialhilfe zugeordnet werden. Von den gesamthaft 22 Tätigkeitsbereichen entfallen damit fast 18 % der offenen Stellen und damit überproportional viele auf die beiden ausgewählten Tätigkeitsbereiche.

Um die Leitungspersonen zu erreichen, wurden viele Organisationen des Asylwesens sowie der Sozialhilfe der Ostschweizer Kantone und des Kantons Zürich recherchiert und via E-Mail angeschrieben; die Leitungspersonen wurden um Teilnahme an der Befragung gebeten.<sup>2</sup> Aufgrund eines eher geringen Rücklaufs wurden während des Erhebungszeitraums weitere Organisationen beider Arbeitsbereiche in der ganzen Deutschschweiz angeschrieben. Die Stichprobe hat damit Gelegenheitsstichprobencharakter; eine Rücklaufquote lässt sich nicht bestimmen. Die durchschnittliche Befragungsdauer lag bei zwölf Minuten (Median).

Insgesamt beteiligten sich 110 Personen an der Befragung. Vier Personen gaben dabei an, weder im Tätigkeitsbereich des Asylwesens noch der Sozialhilfe tätig zu sein. Diese Fälle wurden aus den Auswertungen ausgeschlossen. Dies bedeutet, dass maximal 106 Personen bei den Auswertungen berücksichtigt werden können. Die Anzahl an Befragten mit gültigen Antworten zu einzelnen Fragen des Fragebogens liegt aber

<sup>1</sup> Die Autorin und der Autor danken Daniela Wirz für hilfreiche Kommentare zum eingesetzten Fragebogen sowie zum Bericht; zudem danken die Autorin und der Autor allen Teilnehmenden, die die Befragung beantwortet haben.

<sup>2</sup> Da nicht immer die Leitungspersonen direkt angeschrieben werden konnten, sondern nur unpersönliche Postfächer, wurde mittels des Einleitungstextes deutlich gemacht, an wen sich die Befragung richtet. Dieser lautete: «Guten Tag und herzlichen Dank für Ihr Interesse an der Umfrage zur Fachkräfteknappheit in der Sozialen Arbeit. Diese Befragung richtet sich an Leitungspersonen in den Handlungsfeldern des Asylwesens oder der Sozialhilfe.»

teilweise niedriger, was u.a. darauf zurückzuführen ist, dass einige Befragte keine Einschätzung abgegeben wollten oder konnten bzw. das Ausfüllen frühzeitig abgebrochen haben. Um deutlich zu machen, wie viele Personen jeweils in die Auswertungen eingehen, wird die Anzahl gültiger Werte jeweils mit berichtet (gekennzeichnet mit «n»).

Die Befragten lassen sich wie folgt beschreiben:

- 53,8 % gaben bei der Frage nach dem Geschlecht «weiblich», 46,3 % männlich an (n = 80<sup>3</sup>). Als geschlechtlich divers stufte sich keine befragte Person ein.
- Keine befragte Person ist unter 30 Jahre alt. Ein Alter von 30 bis unter 40 Jahren weisen 39,2 % auf, ein Alter von 40 bis unter 60 Jahren 48,1 %, ein Alter ab 60 Jahren 12,7 % (n = 79).
- 58,2 % üben ihre Leitungstätigkeit seit weniger als fünf Jahren aus; 41,8 % sind bereits seit mindestens fünf Jahren in leitender Tätigkeit (n = 79).
- 80,0 % der Befragten verfügen über einen Abschluss in Sozialer Arbeit (höhere Fachschule oder Fachhochschule), 20,0 % nicht (n = 80).

Zusätzlich wurden die Befragten gebeten, einige Angaben zu ihrer Organisation zu machen. Diesbezüglich finden sich folgende Ergebnisse:

- Die Zugehörigkeit zum Tätigkeitsbereich Asylwesen und Sozialhilfe wurde über eine Frage ermittelt, die Mehrfachantworten zuließ. Ausschliesslich dem Tätigkeitsbereich Asylwesen zugehörig sind 13,2 % der befragten Organisationen, ausschliesslich dem Bereich Sozialhilfe zugehörig sind 39,6 % der Organisationen. Die Mehrheit der Organisationen ist demnach sowohl im Asylwesen als auch in der Sozialhilfe tätig, hat also einen doppelten Auftrag (47,2 %; n = 106). Letztlich gaben damit nur 14 Befragte an, dass ihre Organisation einzig im Bereich Asylwesen arbeitet, was die Aussagekraft beeinträchtigt. Dennoch werden im Folgenden Auswertungen differenziert nach Tätigkeitsbereich präsentiert, wobei die teilweise geringe Fallzahl dann entsprechend zu berücksichtigen ist.<sup>4</sup>
- In 36,9 % der Organisationen arbeiten bis einschliesslich zehn Fachkräfte der Sozialen Arbeit, in 31,0 % bis einschliesslich 20 Fachkräfte und in 32,1 % über 20 Fachkräfte der Sozialen Arbeit (n = 84).
- In einer kleinstädtischen Region unter 20'000 Einwohner:innen sind 39,4 % der Organisationen ansässig, in grossstädtischen Regionen ab 100'000 Einwohner:innen 14,4 % (entsprechend 46,1 % in mittelstädtischen Regionen; n = 104).

<sup>3</sup> Da die Fragen nach sozio-demografischen Merkmalen am Ende des Fragebogens gestellt wurden, finden sich hier höhere Zahlen fehlender Werte.

<sup>4</sup> Nahezu alle Organisationen sind in öffentlicher Trägerschaft. Die Frage nach der Trägerschaft wurde dabei nur gestellt, wenn eine Organisation im Asylbereich tätig ist. Nur eine befragte Person gab an, dass die Organisation in privater Trägerschaft sei.

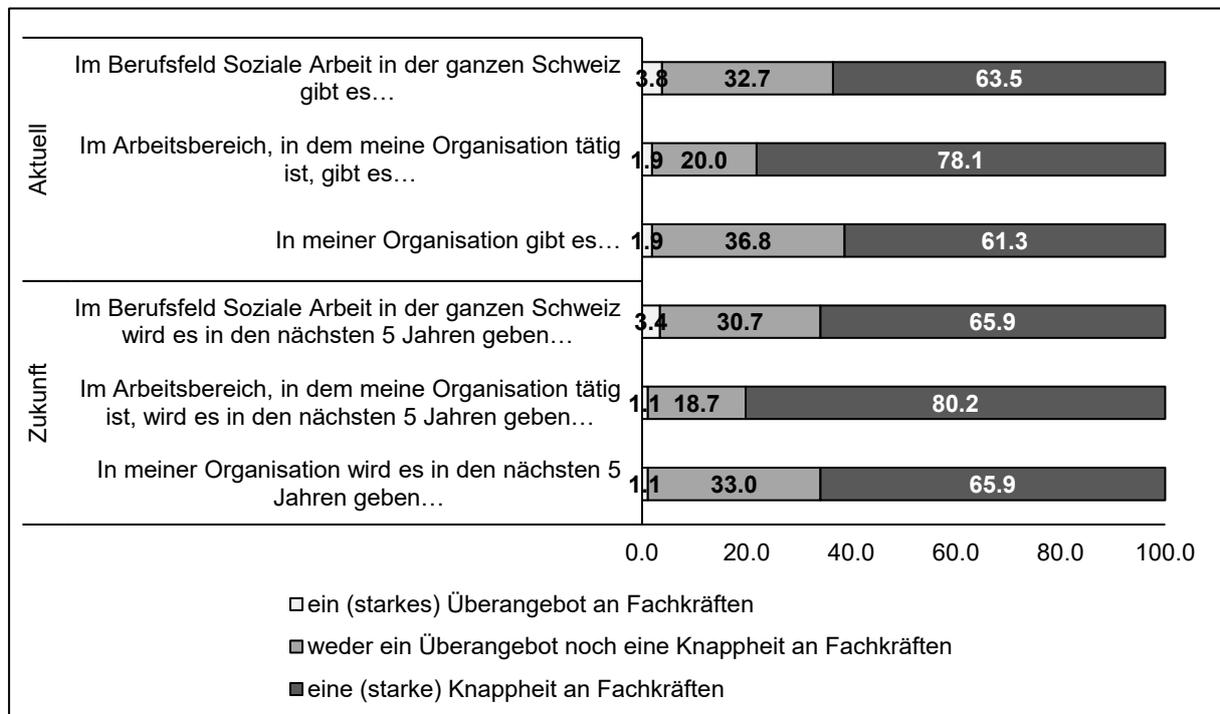
Die nachfolgend präsentierten Auswertungen wurden mittels des Programms IBM SPSS Statistics Version 28 durchgeführt. Teilweise werden Signifikanztests durchgeführt. Das Irrtumswahrscheinlichkeitsniveau wurde dabei aufgrund der teilweise geringen Fallzahlen auf  $p < .10$  festgesetzt.

### 3 Ergebnisse

#### 3.1 Einschätzungen zur Fachkräfteknappheit

Zu Beginn der Befragung sollten die Leitungspersonen einschätzen, inwieweit ihrer Ansicht nach eine Fachkräfteknappheit besteht. Dabei wurde nach der aktuellen Situation sowie der Situation in der Zukunft gefragt. Die Einleitungen lauteten: «Im Folgenden geht es zunächst um Ihre Einschätzung zur Knappheit an Fachkräften Sozialer Arbeit. Wie sehen Sie Folgendes?» bzw. «Wie wird sich Ihrer Ansicht nach die Knappheit an Fachkräften Sozialer Arbeit in den nächsten fünf Jahren verändern?» Die Befragten sollten im Anschluss ihre Einschätzungen auf drei Ebenen differenzieren: das Berufsfeld der Sozialen Arbeit in der Schweiz, den Arbeitsbereich der Organisation und schliesslich die Organisation selbst. Die Antwortvorgaben waren fünffach gestuft, wobei die Vorgaben «1 – ein starkes Überangebot an Fachkräften» und «2 – ein Überangebot an Fachkräften» sowie die Vorgaben «4 – eine Knappheit an Fachkräften» und «5 – eine starke Knappheit an Fachkräften» aus Gründen der besseren Darstellung zusammengefasst wurden. Abbildung 1 berichtet die Antwortverteilung.

Abbildung 1: Ausmass der Fachkräfteknappheit aktuell und in Zukunft (in %; n<sub>Min</sub> = 88)

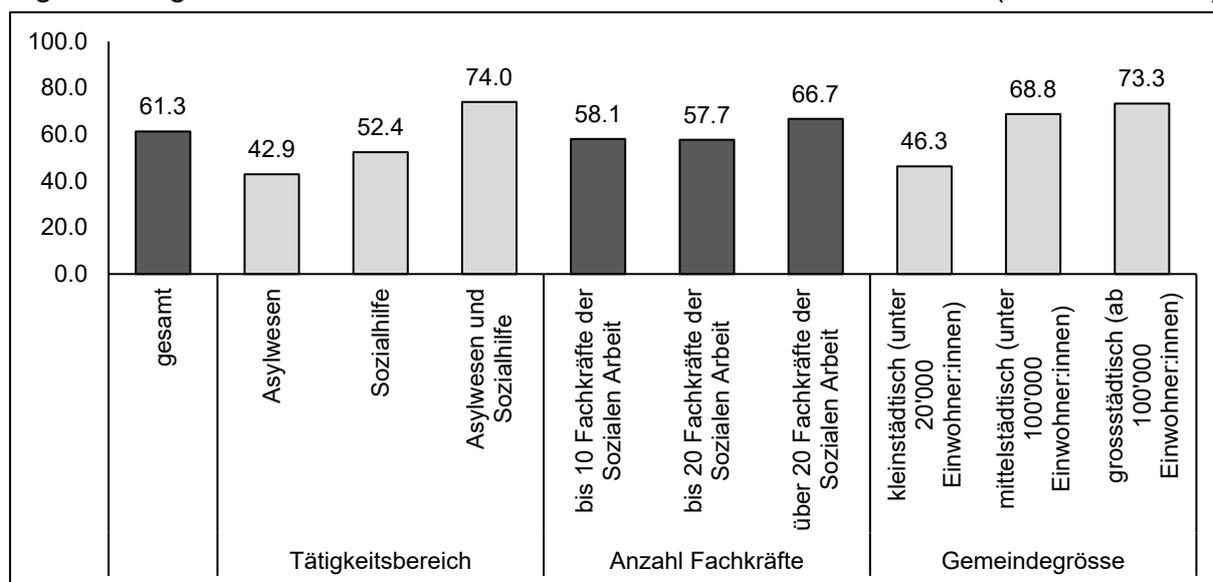


Dabei zeigt sich, dass mindestens sechs von zehn Befragten von einer Knappheit an Fachkräften der Sozialen Arbeit berichten. Wenn der eigene Arbeitsbereich eingeschätzt werden soll, steigt der Anteil noch einmal an: 78,1 % der Befragten berichten, dass im eigenen Arbeitsbereich aktuell eine Knappheit herrscht, 80,2 % erwarten dies

auch für die Zukunft. In Bezug auf die eigene Organisation sind die Einschätzungen wiederum etwas positiver: So bestätigten 61,3 % der Leitungspersonen, dass es aktuell in der eigenen Organisation eine Fachkräfteknappheit gibt; für die Zukunft erwarten dies 65,9 %.

Der Indikator, der am validesten die Fachkräfteknappheit erfasst, ist die Einschätzung zur aktuellen Situation in der eigenen Organisation, insofern die Leitungspersonen die Lage in Bezug auf ihren Verantwortungsbereich am besten einschätzen können. Aus diesem Grund wird sich nachfolgend auf dieses Item konzentriert. Laut Abbildung 1 besteht damit in 61,3 % der Organisationen Fachkräfteknappheit. Dieser Anteil ist noch einmal in Abbildung 2 dargestellt, wobei der Anteil zusätzlich nach verschiedenen Organisationsmerkmalen differenziert wird.

Abbildung 2: Anteil Befragte, die aktuell eine (starke) Knappheit an Fachkräften in der eigenen Organisation wahrnehmen, nach verschiedenen Merkmalen (in %; n<sub>Min</sub> = 84)



Für den Tätigkeitsbereich und die Gemeindegrösse ergibt sich dabei ein signifikanter Unterschied.<sup>5</sup> Befragte, die in Organisationen tätig sind, die einzig dem Asylwesen angehören, berichten 42,9 % von einer Fachkräfteknappheit. Insbesondere in Organisationen, die sowohl im Asylwesen als auch in der Sozialhilfe agieren, ist der Anteil an Befragten, die eine Knappheit wahrnehmen, mit 74,0 % am höchsten. Daneben gilt, dass in mittel- und grosstädtischen Regionen die Fachkräfteknappheit anscheinend ausgeprägter ist: Leitungspersonen aus grosstädtischen Regionen gaben zu 73,3 % an, dass aktuell in der eigenen Organisation eine Fachkräfteknappheit existiert.

<sup>5</sup> Tätigkeitsbereich: Chi<sup>2</sup> = 6.816, p < .05, Gemeindegrösse: Chi<sup>2</sup> = 5.844, p < .10.

Wenn Befragte eine Fachkräfteknappheit berichteten, wurden sie anschliessend gebeten, verschiedene Gründe für diese Situation zu bewerten. Ausführlich sollten dabei mögliche Gründe der aktuellen Fachkräfteknappheit im gesamten Berufsfeld der Sozialen Arbeit in der Schweiz beurteilt werden. Insgesamt konnten elf Gründe auf einer Skala von «1 – stimme überhaupt nicht zu» bis «4 – stimme voll und ganz zu» eingeschätzt werden. Bei zwei Gründen erfolgte, wenn diesen zugestimmt wurde, eine weitere Nachfrage («die Berufseinsteiger:innen Sozialer Arbeit den Anforderungen im Berufsfeld nicht gewachsen sind» und «die Berufseinsteiger:innen Sozialer Arbeit zu hohe Forderungen an den Arbeitgebenden stellen»). Als Zustimmung wurden die Antworten «3 – stimme eher zu» und «4 – stimme voll und ganz zu» eingestuft. Abbildung 3 berichtet die Befunde.

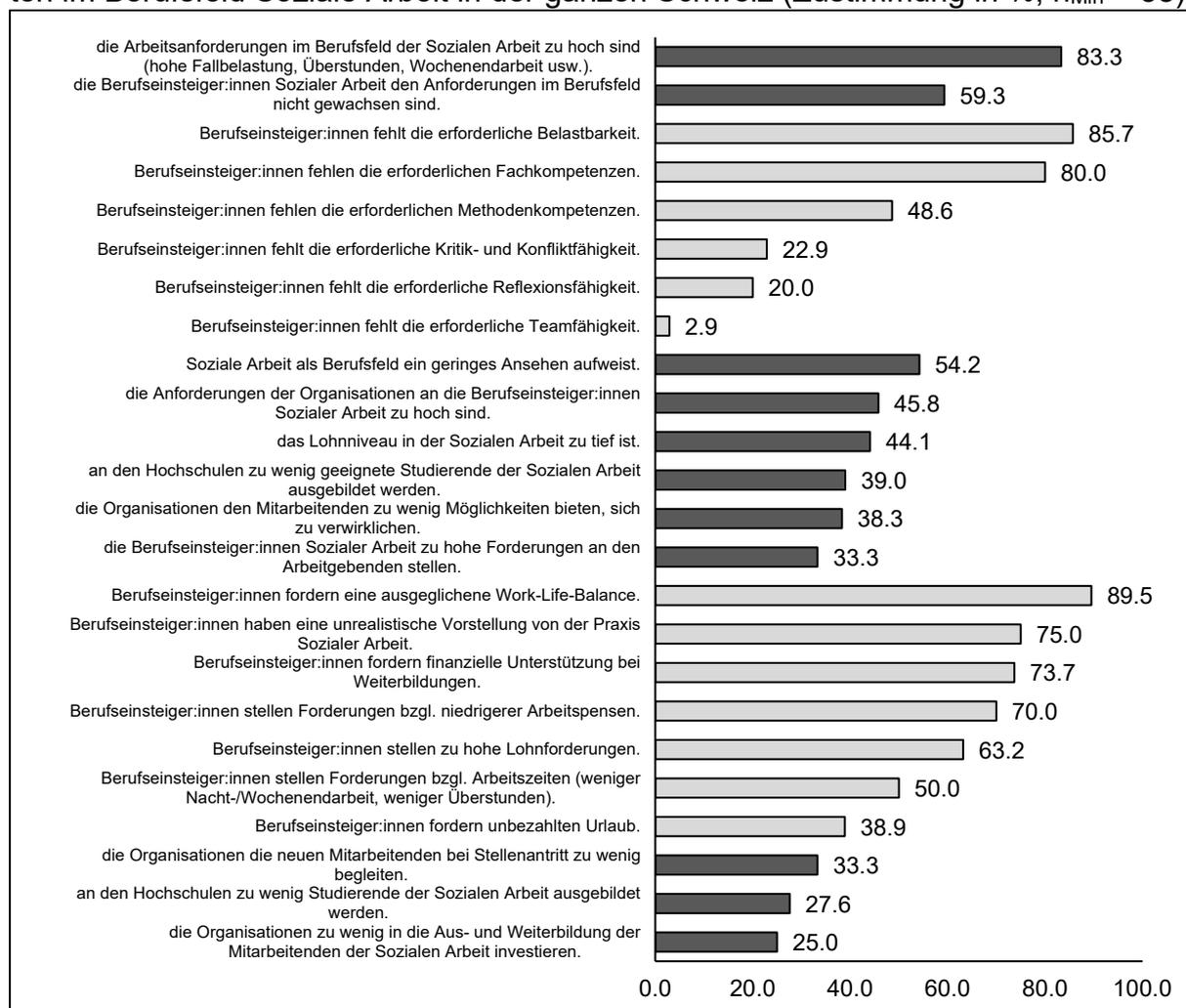
Wenn Befragte eine aktuelle Fachkräfteknappheit im Berufsfeld in der Schweiz wahrnehmen, dann wird dies am häufigsten auf die zu hohen Arbeitsanforderungen zurückgeführt. Eine hohe Falllast, Überstunden usw. sind demnach in bedeutsamer Weise für die Knappheit verantwortlich – so zumindest die Einschätzung der Fachkräfte, insofern 83,3 % Zustimmung äusserten. Am zweithäufigsten wurde dem Grund zugestimmt, dass Berufseinsteiger:innen den Anforderungen im Berufsfeld nicht gewachsen sind. Die weitere Nachfrage bei denjenigen Leitungspersonen, die diesem Grund zustimmten, zeigen, dass insbesondere Belastbarkeit und Fachkompetenz fehlen, etwas seltener Methodenkompetenz (und noch seltener andere Fähigkeiten).

Jeweils etwa die Hälfte der Befragten, die eine Fachkräfteknappheit wahrnehmen, führen diese auf die Gründe «geringes Ansehen der Sozialen Arbeit», «hohe Anforderungen der Organisationen an die Berufseinsteiger:innen» und «tiefes Lohnniveau» zurück. Etwa jede dritte befragte Person stimmte den Gründen «an den Hochschulen werden zu wenig geeignete Studierende ausgebildet», «die Organisationen bieten den Mitarbeitenden zu wenig Möglichkeiten, sich zu verwirklichen» und «die Berufseinsteiger:innen stellen zu hohe Forderungen an den Arbeitgebenden» zu. Bezüglich des letztgenannten Grundes wurde wiederum nachgefragt, um welche konkreten Forderungen es sich handelt. Im Wesentlichen geht es die Forderung einer ausgeglichenen Work-Life-Balance. Zudem wurde häufiger zugestimmt, dass die «Berufseinsteiger:innen eine unrealistische Vorstellung von der Praxis haben», «finanzielle Unterstützung bei Weiterbildungen fordern» und «niedrigere Arbeitspensen verlangen». Eher seltener wurde zugestimmt, dass die Einsteiger:innen unbezahlten Urlaub fordern würden.

Am seltensten meinten die Leitungspersonen, dass die Fachkräfteknappheit im Berufsfeld Soziale Arbeit in der Schweiz damit in Zusammenhang steht, dass die Organisationen die neuen Mitarbeitenden bei Stellenantritt zu wenig begleiten, dass an den Hochschulen zu wenig Studierende der Sozialen Arbeit ausgebildet werden und dass

die Organisationen zu wenig in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden der investieren.<sup>6</sup>

Abbildung 3: Wahrgenommene Gründe einer aktuell (starken) Knappheit an Fachkräften im Berufsfeld Soziale Arbeit in der ganzen Schweiz (Zustimmung in %; n<sub>Min</sub> = 58)



<sup>6</sup> Die Befragten konnten zudem in ein offenes Antwortfeld weitere Gründe eintragen. Nennungen hier lauteten bspw.:

- «Aufgrund der Ukraine Krise werden nur befristete Stellen angeboten. Das Asylwesen ist nicht attraktiv.»
- «Das Studium sehr breit gefächert ist und Studierende danach in Fachrichtungen wechseln, wo Stellen frei sind, für die sie das Studium zu wenig vorbereitet hat.»
- «Die Hürde für die Praxisausbildung von Studierenden zu hoch ist.»
- «Die Notwendigkeit die Stellen mit einer Fachkraft Sozialer Arbeit zu besetzen wird nicht anerkannt und daher nicht entlohnt»
- «Die Politik sich zu wenig interessiert und daher einfach nur billige Arbeitskräfte will, die dann überfordert sind»
- «Dozierende schlecht über diese Arbeitsfelder reden»
- «Es gibt zu wenig Praktikumsplätze in der Sozialhilfe»
- «Gesetzliche Sozialarbeit wird an FHS nicht ausreichend behandelt»
- «Lohnniveau im Organisationsbereich ist tief, Belastung ist hoch»
- «Sozialhilfe einen negativen Ruf hat».

Auch wenn von den Leitungspersonen zugestimmt wurde, dass in ihrer Organisation aktuell eine Fachkräfteknappheit besteht, wurden sie gebeten, verschiedene mögliche Gründe hierfür zu bewerten. Insgesamt wurden fünf Gründe vorgelegt. Entsprechend Tabelle 1 wurde am häufigsten als Grund für die Knappheit zugestimmt, dass die Arbeitsanforderungen in der Organisation zu hoch sind (68,4 %). In allen drei Tätigkeitsbereichen wurde diesem Grund am häufigsten zugestimmt, wenngleich gilt, dass alle Leitungspersonen im Asylbereich, aber nur 61,8 % der Leitungspersonen im kombinierten Asyl-/Sozialhilfebereich zustimmten. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten machten als Gründe ein geringes Ansehen und ein geringes Lohnniveau aus. Auch hier gilt, dass Leitungspersonen aus dem Asylbereich häufiger zustimmten. Kaum bestätigt wurde, dass unregelmässige Arbeitszeiten oder ein Stellenabbau zu Fachkräfteknappheit in der Organisation führen. Dabei findet sich aber ein signifikanter Unterschied<sup>7</sup>: In Organisationen, die ausschliesslich dem Asylbereich angehören, wurde zu 66,7 % berichtet, dass unregelmässige Arbeitszeiten und Wochenendarbeit Grund für die Fachkräfteknappheit in der Organisation sind; in den anderen beiden Bereichen wurden dies hingegen sehr selten genannt.

In einem offenen Antwortfeld konnten weitere Gründe für die Fachkräfteknappheit in der Organisation notiert werden. Die Eintragungen hier lauteten:

- *«Ausbildung an Fachhochschulen sind zu wenig praxisnah. Wissen über Sozialversicherungen, soziale Sicherheit und gesetzlichen Bestimmungen sind nach dem FH-Abschluss nur ungenügend vorhanden.»*
- *«bei Angestellten ist die Arbeitsbelastung sehr hoch»*
- *«es aktuell zu wenige Sozialarbeitende auf dem Markt hat»*
- *«hohe Selbstorganisationsfähigkeit, Arbeitsorganisation notwendig ist»*
- *«sehr viele offene Stellen, hohe Nachfragen in Region»*
- *«Zweisprachigkeit».*

Tabelle 1: Wahrgenommene Gründe einer aktuell (starken) Knappheit an Fachkräften in der Organisation (Zustimmung in %; n<sub>Min</sub> = 56; fett: signifikant bei p < .10)

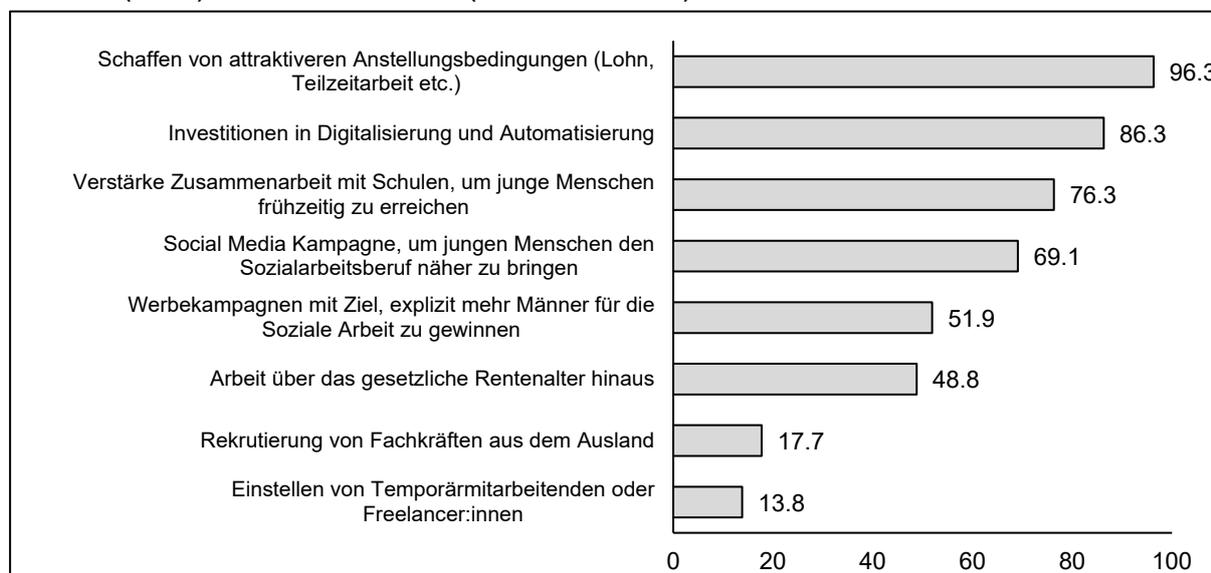
	ge- samt	Asyl- wesen	Sozial- hilfe	Asylwesen und Sozial- hilfe
die Arbeitsanforderungen innerhalb meiner Organisation zu hoch sind (hohe Fallbelastung, Überstunden, Wochenendarbeit usw.).	68.4	100.0	75.0	61.8
meine Organisation in der Gesellschaft ein geringes Ansehen aufweist.	57.1	66.7	52.6	58.8
das Lohnniveau in meiner Organisation zu tief ist.	57.1	100.0	45.0	60.6
die Mitarbeitenden unregelmässige Arbeitszeiten und Wochenendarbeit in Kauf nehmen müssen.	7.1	<b>66.7</b>	<b>5.0</b>	<b>3.0</b>
in den letzten Jahren in meiner Organisation Stellen abgebaut werden mussten.	3.5	0.0	5.0	2.9

<sup>7</sup> Chi<sup>2</sup> = 17.006, p < .001.

### 3.2 Massnahmen gegen Fachkräfteknappheit

Entsprechend den Einschätzungen der Leitungspersonen ist Fachkräfteknappheit in der Sozialen Arbeit ein relevantes Thema, in der Schweiz generell aber ebenso in der eigenen Organisation. Da dies erwartet werden konnte, wurden die Befragten zusätzlich um eine Bewertung von verschiedenen Massnahmen gegen die Knappheit gebeten. Die Leitungspersonen konnten dabei ihre Einschätzung zu acht Massnahmen auf einer Skala von «1 – wenig sinnvoll» bis «4 – sehr sinnvoll» vornehmen; die Antworten «3 – eher sinnvoll» und «4 – sehr sinnvoll» wurden für die Auswertungen in Abbildung 4 zusammengefasst.

Abbildung 4: Anteil Befragte, die verschiedene Massnahmen gegen Fachkräfteknappheit als (eher) sinnvoll erachten (in %; n<sub>Min</sub> = 79)



Fast alle Befragten (96,3 %) stufen attraktivere Anstellungsbedingungen als sinnvolle Massnahme ein. Ebenfalls ein Grossteil der Befragten meinte, dass eine weitere Digitalisierung und Automatisierung wichtige Massnahmen wären, ebenso eine frühzeitige Zusammenarbeit mit Schulen.<sup>8</sup> Weitere 69,1 % teilten die Auffassung, dass Social-Media-Kampagnen sinnvoll sind, um junge Menschen für die Soziale Arbeit zu gewinnen. Selten wurde demgegenüber bestätigt, dass die Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland oder die Einstellung von temporären Mitarbeitenden sinnvolle Massnahmen wären.

<sup>8</sup> Im Fragebogen wurde nicht weiter spezifiziert, was unter «Schule» zu verstehen ist. Insofern konnten die Befragten bei der Beantwortung ggf. an ein breites Spektrum, welches von der Sekundar- bis zur Hochschule reicht, gedacht haben.

Zwischen den drei Tätigkeitsbereichen unterscheiden sich die Anteile an Befragten, die eine Massnahme als sinnvoll einstufen, weitestgehend nicht signifikant voneinander. Allerdings gibt es eine Ausnahme: Befragte aus dem Bereich Asylwesen stimmten zu 66,7 %, dass die Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland eine sinnvolle Massnahme wäre; Befragte aus der Sozialhilfe waren nur zu 9,4 % der Ansicht (Asylwesen und Sozialhilfe: 17,1 %).<sup>9</sup>

In einem offenen Antwortfeld konnten die Leitungspersonen weitere Massnahmen benennen. Hier wurden u.a. folgende Massnahmen benannt:

- *«Ausbildungsdiversität erhöhen: Asyl und Integration, Transkulturelle Kompetenz, Adminkompetenz, Umgang mit belastenden Situationen»*
- *«Das Arbeitsfeld muss an seinem Image arbeiten»*
- *«Grösseren Fokus auf die gesetzliche Sozialhilfe während Ausbildung legen»*
- *«Investition des Staates in den Asylbereich»*
- *«Mehr Praktikumsstellen in der Sozialen Arbeit, Mehr fachliches Spezialwissen in der Ausbildung vermitteln, weniger Generalistisch ausbilden.»*
- *«mehr Praxisnahe Ausbildung an FH (Bspw. Sozialhilfe)»*
- *«Mehr Praxisplätze anbieten»*
- *«Möglichkeiten für Quereinsteiger»*
- *«neue Formen der Zusammenarbeit (New Work)»*

Daneben wurden die Leitungspersonen gebeten, mitzuteilen, welche Angebote die eigene Organisation hat. Dabei wurde generell nach verschiedenen Angeboten gefragt und nicht nach Angeboten, die speziell Fachkräfteknappheit adressieren sollen. Dennoch lässt sich die Existenz der Angebote mit der Knappheitseinschätzung in Beziehung setzen. In Abbildung 5 sind zunächst die 13 Angebote aufgeführt, die in der Befragung vorgegeben wurden. Die Leitungspersonen konnten mit «trifft nicht zu» und «trifft zu» antworten; dargestellt ist der Anteil an Befragten, die mit «trifft zu» geantwortet haben.

Mehr als neun von zehn Organisationen finanzieren demnach Weiterbildungen für Fachkräfte der Sozialen Arbeit oder bieten für diese Gruppe Möglichkeiten des unbezahlten Urlaubs oder Home-Office an; ebenso viele Organisationen verfügen über Praxisausbilder:innen. Dabei finden sich für die beiden Angebote «Praxisausbilder:innen» und «Home-Office» signifikante Unterschiede im Vergleich der Tätigkeitsbereiche: Beide Angebote wurden von Organisationen des Bereichs Asylwesens seltener berichtet als für die anderen beiden Bereiche.<sup>10</sup>

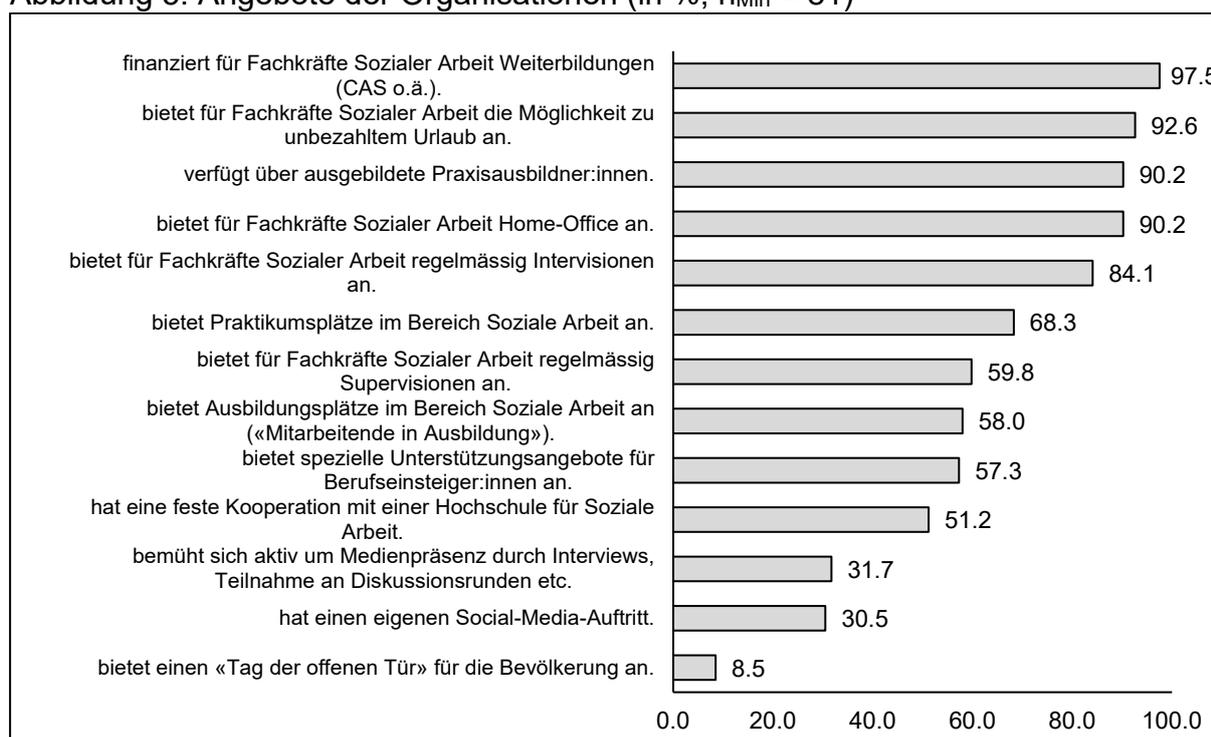
<sup>9</sup>  $\chi^2 = 11.399$ ,  $p < .01$ .

<sup>10</sup> Die Ergebnisse mit Blick auf das Angebote «Praxisausbilder:innen» lauten ( $\chi^2 = 10.410$ ,  $p < .01$ ): Asylwesen 57,1 %, Sozialhilfe 97,0 %, Asylwesen und Sozialhilfe 90,5 %. Die Ergebnisse mit Blick auf das Angebote «Home-Office» lauten ( $\chi^2 = 4.730$ ,  $p < .10$ ): Asylwesen 71,4 %, Sozialhilfe 97,0 %, Asylwesen und Sozialhilfe 88,1 %.

Des Weiteren gaben 84,1 % der Befragten an, dass in ihren Organisationen regelmässig Interventionen angeboten werden. Erneut zeigt sich dabei, dass dies in Organisationen des Asylwesens signifikant seltener der Fall ist.<sup>11</sup>

In Mehr als der Hälfte der Organisationen finden sich daneben folgende Angebote: Praktikumsplätze im Bereich Soziale Arbeit, regelmässige Supervisionen, Ausbildungsplätze («Mitarbeitende in Ausbildung»), Unterstützungsangebote für Berufseinsteiger:innen und feste Kooperationen mit Hochschulen. In Bezug auf das letzte Angebot der Kooperation mit einer Hochschule finden sich wiederum signifikante Unterschiede zwischen den Tätigkeitsbereichen.<sup>12</sup> Eine Medienpräsenz wird von einer Minderheit der Organisationen aktiv gesucht; gleichermassen selten wird ein eigener Social-Media-Auftritt gepflegt. Einen «Tag der offenen Tür» gibt es nur in 8,5 % aller Organisationen.<sup>13</sup>

Abbildung 5: Angebote der Organisationen (in %; n<sub>Min</sub> = 81)



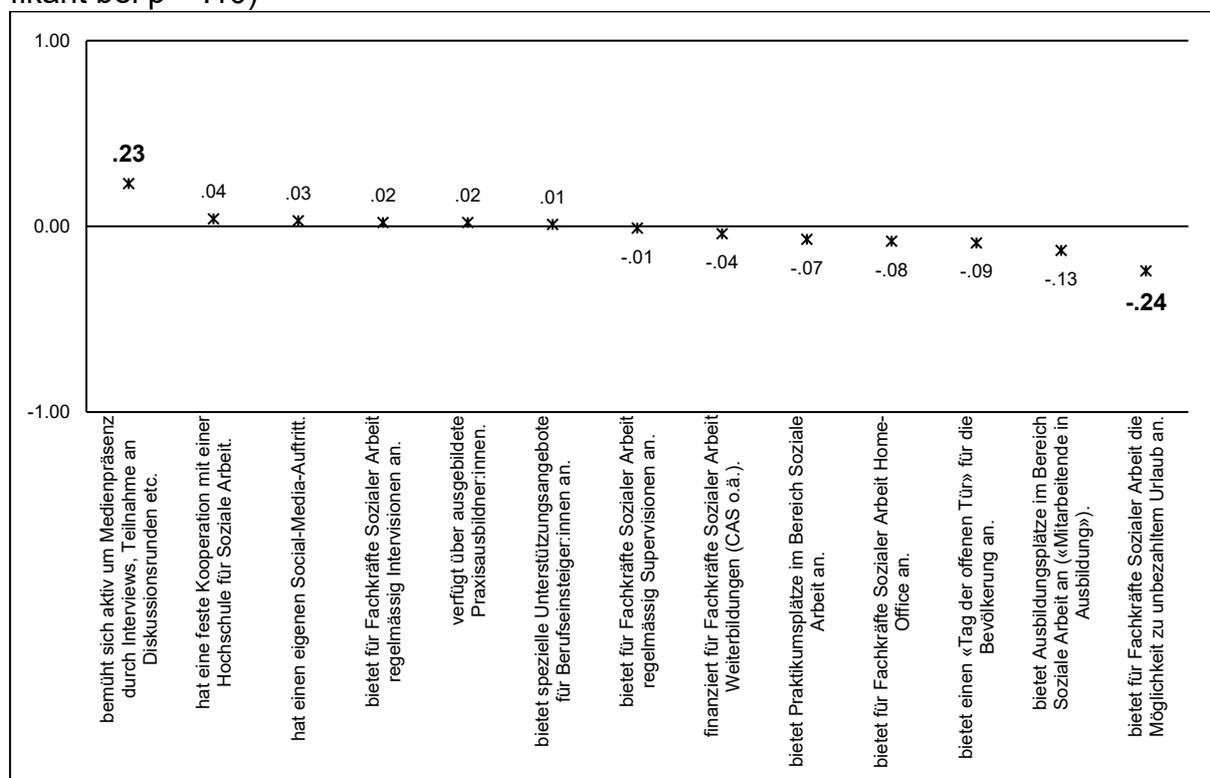
<sup>11</sup> Die Ergebnisse lauten ( $\chi^2 = 10.219$ ,  $p < .01$ ): Asylwesen 42,9 %, Sozialhilfe 84,8 %, Asylwesen und Sozialhilfe 90,5 %.

<sup>12</sup> Die Ergebnisse lauten ( $\chi^2 = 5.764$ ,  $p < .10$ ): Asylwesen 28,6 %, Sozialhilfe 66,7 %, Asylwesen und Sozialhilfe 42,9 %.

<sup>13</sup> Weitere signifikante Unterschiede zwischen den Tätigkeitsbereichen ausser den genannten finden sich nicht. Nicht weiter dargestellt werden an dieser Stelle die Unterschiede, die sich im Vergleich der Grösse der Organisation gemessen an der Mitarbeitendenanzahl ergeben. Wenn sich hier signifikante Unterschiede zeigen, dann jeweils derart, dass in Organisationen mit höherer Mitarbeitendenanzahl häufiger Angebote vorhanden sind (Praktikumsplätze, feste Kooperation mit Hochschule, Medienpräsenz, Supervision, Intervention, Home-Office).

Die Angebote lassen sich in Beziehung setzen zu den Personalkräfteknappheits-Einschätzungen. Hierfür wurde die Einschätzung zur aktuellen Knappheit in der Organisation herangezogen. Abbildung 6 gibt die Korrelationen zwischen dieser Einschätzung und der Angabe darüber, ob ein Angebot vorliegt oder nicht, wieder. Die Korrelationen können Werte zwischen 0 und +1 bzw. -1 aufweisen; je höher die Korrelation ausfällt, umso stärker positiv oder negativ ist ein Zusammenhang ausgeprägt.<sup>14</sup>

Abbildung 6: Korrelation zwischen Angebot und Wahrnehmung der aktuellen Knappheit an Fachkräften in Organisation (dargestellt: punktbiseriale Korrelation; fett: signifikant bei  $p < .10$ )



Die Ergebnisse zeigen fast durchweg triviale Korrelationen (bis .10 bzw. -.10). Die Angebote, zu denen sich eine triviale Korrelation zeigt, stehen daher in keinem nennenswerten Verhältnis zur Knappheitseinschätzung; oder anders ausgedrückt: Diese Angebote helfen anscheinend nicht, die Knappheit zu adressieren. Insgesamt drei Angebote weisen eine nicht-triviale Korrelation auf, wovon wiederum nur zwei als signifikant eingestuft werden. Demnach gilt, dass Angebote des unbezahlten Urlaubs (signifikant) und der Ausbildung (nicht signifikant) Knappheit reduzieren, aktive Medienpräsenz (signifikant) Knappheit verstärkt. Gerade dieser letzte Befund ist kontraintuitiv, insofern Medienpräsenz gesucht wird, um die Organisation und damit die Soziale Arbeit be-

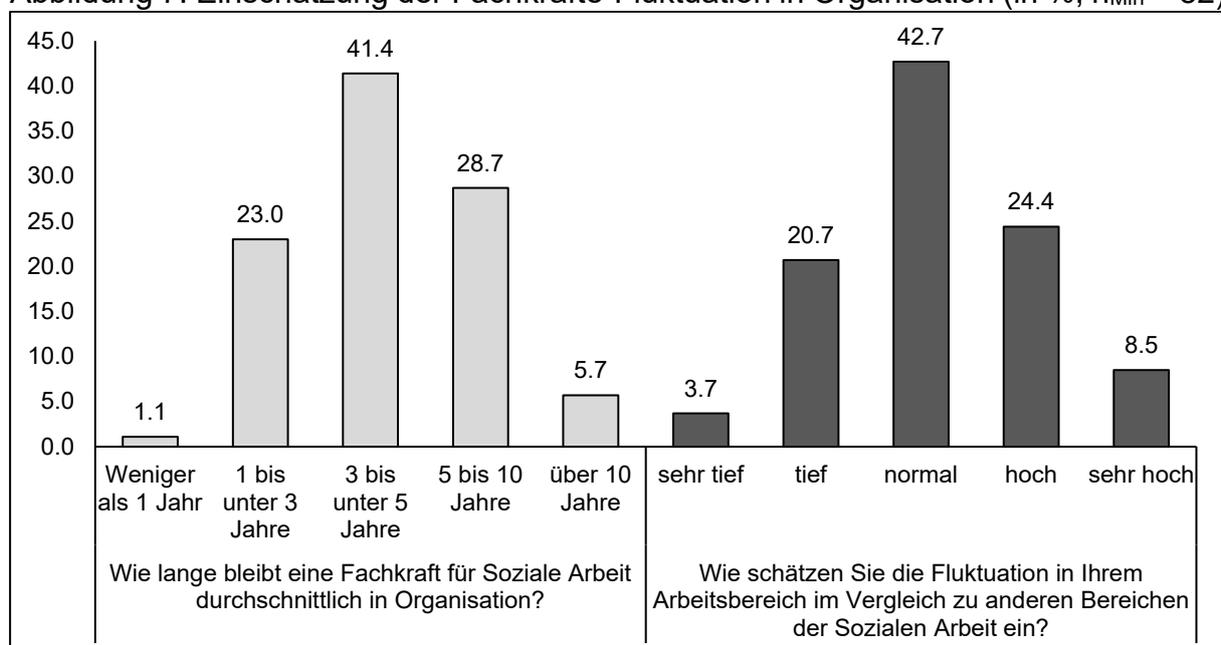
<sup>14</sup> Berechnet wurden punktbiseriale Korrelationen, insofern die Angebotsvariablen dichotom sind, die Variable «Einschätzung Knappheit Organisation» intervallskaliert ist.

kannt und attraktiv zu machen. Zu beachten ist, dass Korrelationen nichts über mögliche kausale Beziehungen aussagen. Demnach kann es sein, dass insbesondere von Knappheit betroffene Organisationen den Schritt der aktiven Medienpräsenz gegangen sind, Knappheit also zu Medienpräsenz führt und nicht Medienpräsenz zu Knappheit. Zudem ist an dieser Stelle zu betonen, dass nicht die Zusammenhänge mit realer Knappheit, sondern mit Knappheitseinschätzungen untersucht wurden.

### 3.3 Organisationsmerkmale und Einschätzung der Fachkräfteknappheit

Vergleichbar mit den zuletzt vorgestellten Auswertungen zum Zusammenhang von Angeboten und der Einschätzung der Fachkräfteknappheit lassen sich noch weitere Organisationsmerkmale dahingehend betrachten, ob sie mit dieser Einschätzung in Zusammenhang stehen. Obwohl die Befragung nicht zu umfangreich werden sollte, wurden noch verschiedene Organisationsmerkmale erhoben. Nachfolgend werden diese zunächst deskriptiv vorgestellt; anschliessend werden Zusammenhänge mit der Einschätzung der Fachkräfteknappheit geprüft. Abbildung 7 stellt zunächst die Verteilung der Antworten auf die beiden Fragen nach der durchschnittlichen Anstellungsdauer und der Mitarbeitendenfluktuation vor.

Abbildung 7: Einschätzung der Fachkräfte-Fluktuation in Organisation (in %;  $n_{\text{Min}} = 82$ )

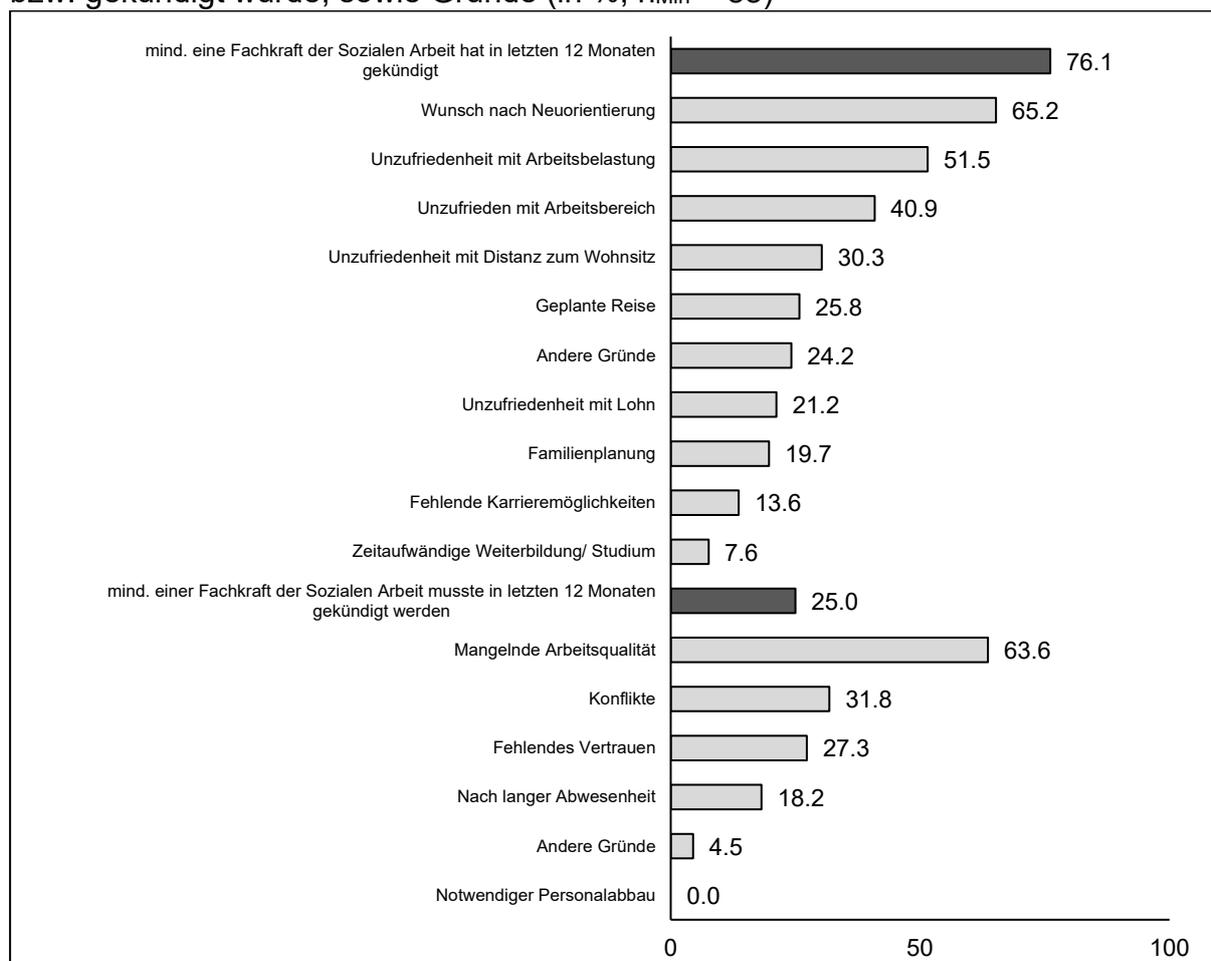


Demnach gilt, dass in vier von zehn Organisationen (41,4 %) die Fachkräfte der Sozialen Arbeit im Durchschnitt drei bis fünf Jahre tätig sind; dass die Mitarbeitenden sehr schnell die Organisation verlassen (nach maximal einem Jahr) oder sehr lange in der

Organisation bleiben (über 10 Jahre) trifft hingegen nur auf sehr wenige Organisationen zu. Daneben zeigt sich, dass insgesamt 32,9 % der Leitungspersonen angeben, dass die Fluktuation in der Organisation (sehr) hoch ist; etwas niedriger fällt der Anteil an Befragten aus, die die Fluktuation als (sehr) tief einstufen (24,4 %). Bei beiden Einschätzungen finden sich keine signifikanten Unterschiede im Vergleich der Tätigkeitsbereiche oder der Organisationsgrösse (gemessen an der Mitarbeitendenanzahl).

Abbildung 8 zeigt, dass in 76,1 % der Organisationen in den letzten 12 Monaten mindestens eine Fachkraft der Sozialen Arbeit gekündigt hat. In den verschiedenen Tätigkeitsbereichen liegt dieser Anteil vergleichbar hoch.<sup>15</sup> In 25,0 % der Organisationen wurde in den letzten 12 Monaten mindestens einer Fachkraft der Sozialen Arbeit gekündigt; auch dabei zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Tätigkeitsbereichen.<sup>16</sup>

Abbildung 8: Anteil Organisationen, in denen mindestens eine Fachkraft gekündigt hat bzw. gekündigt wurde, sowie Gründe (in %; n<sub>Min</sub> = 88)



<sup>15</sup> Asylwesen: 75,0 %, Sozialhilfe: 72,2 %, Asylwesen und Sozialhilfe: 79,5 %. Weitere Fragen bspw. zur Funktion oder Qualifikation der Personen, die gekündigt haben, wurden nicht gestellt.

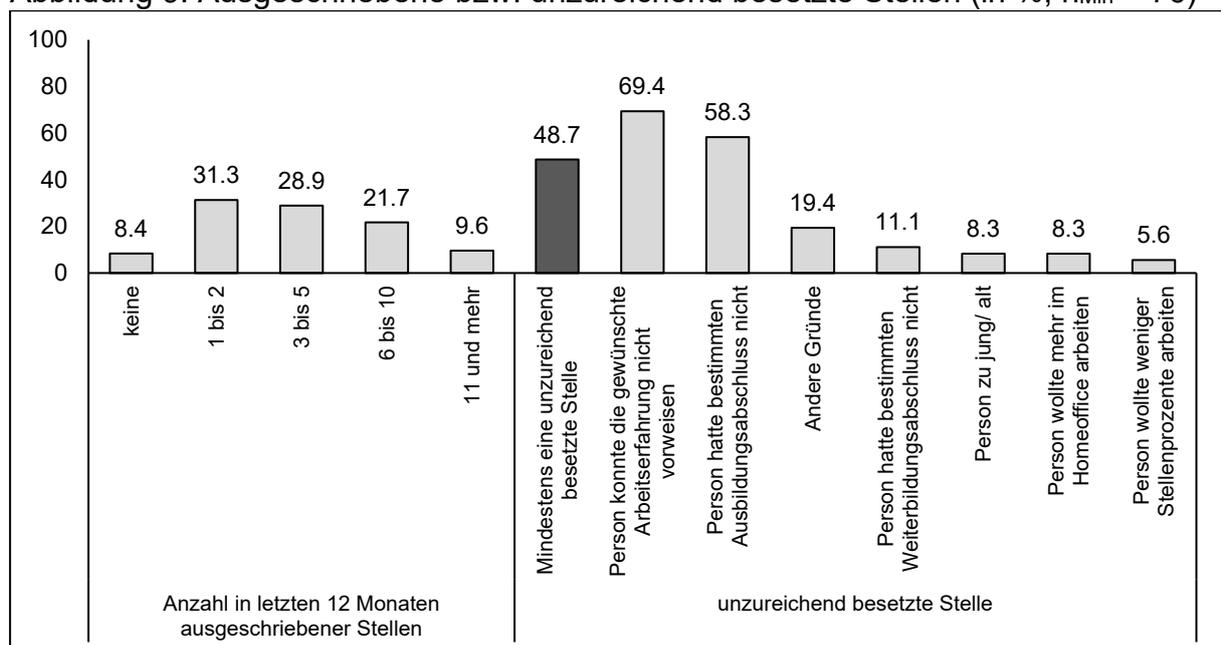
<sup>16</sup> Asylwesen: 12,5 %, Sozialhilfe: 25,0 %, Asylwesen und Sozialhilfe: 27,3 %.

Die Gründe für die Kündigungen wurden ebenfalls erhoben. Demnach ist der Hauptgrund für eine selbstbestimmte Kündigung, dass sich beruflich neu orientiert wird. Die Hälfte der Leitungspersonen stimmte zudem zu, dass Kündigungen aufgrund der Unzufriedenheit über die Arbeitsbelastung erfolgen. Zudem wurde die Unzufriedenheit über den Arbeitsbereich noch häufiger als Grund genannt. Weiteren Gründen wurde von Seiten der Leitungspersonen seltener zugestimmt. In einem offenen Antwortfeld wurde aber noch eine Reihe an Gründen genannt:

- «Arbeitsmarkt bietet aktuelle viele Aufstiegsmöglichkeiten und andere Angebote, auch werden MA abgeworben.»
- «Diese Personen hatten nur befristete Stellen»
- «Fachkräfte Sozialer Arbeit sind oftmals weniger leicht zufrieden zu stellen»
- «Gesundheit», «Krankheit»
- «Konflikte in der Organisation»
- «Pensenreduktion nicht möglich»
- «Pensionierung»
- «Trennung»
- «unzufrieden mit befristeter Anstellung»
- «Unzufriedenheit mit Leitung»
- «Unzufriedenheit mit Team»
- «zu wenig Können für administratives Arbeiten vorhanden / Wunsch nach mehr Arbeit mit Klientel»

Der wichtigste Grund für eine Kündigung durch die Organisation ist, dass die Arbeitsqualität mangelhaft war. Seltener wurden Konflikte oder fehlendes Vertrauen genannt. Ein notwendiger Personalabbau war nie der Grund für eine Kündigung.

Abbildung 9: Ausgeschriebene bzw. unzureichend besetzte Stellen (in %; n<sub>Min</sub> = 76)

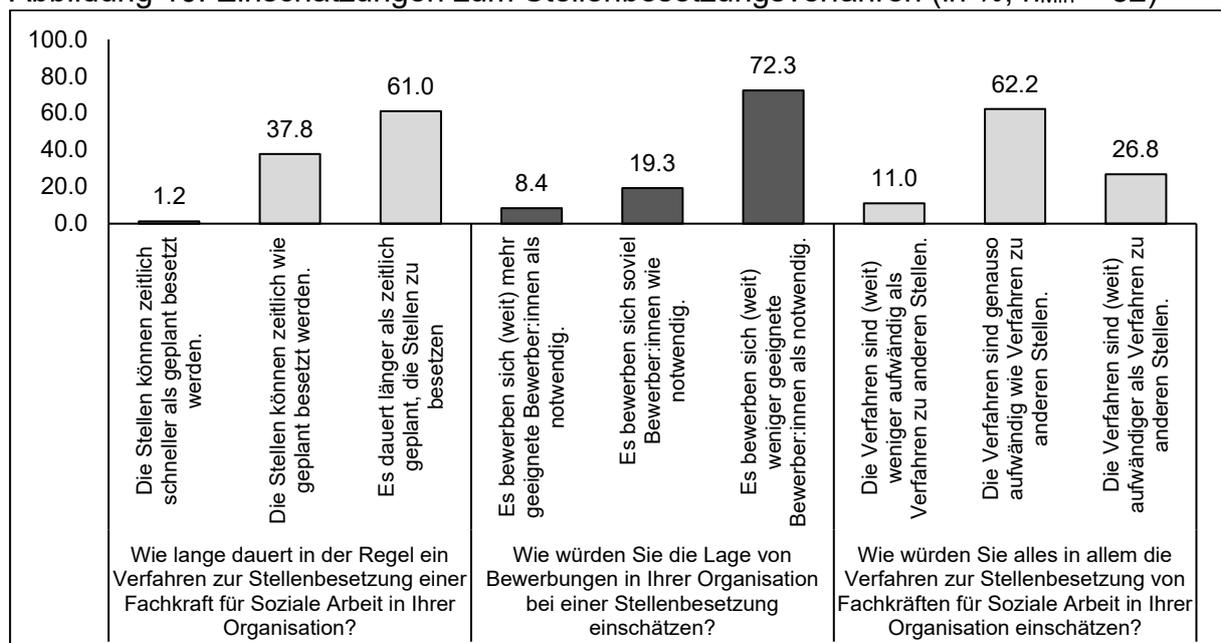


In Abbildung 9 ist zudem die Antwortverteilung für zwei weitere Einschätzungen dargestellt. In 8,4 % der befragten Organisationen war laut Aussage der Leitungsperson in den letzten 12 Monaten keine Stelle ausgeschrieben. In den anderen Organisationen waren vor allem zwischen einer Stelle und zehn Stellen ausgeschrieben.<sup>17</sup> Wenn Stellen zur Besetzung ausgeschrieben waren, dann wurde in fast der Hälfte der Organisationen berichtet, dass mindestens eine dieser Stelle unzureichend besetzt werden musste (48,7 %); dieser Anteil variiert nicht signifikant mit Tätigkeitsbereich oder Organisationsgrösse. Zwei Gründe wurden am häufigsten für unzureichend besetzte Stellen benannt: dass eine Person die geforderte Arbeitserfahrung nicht vorweisen konnte und dass eine Person den nötigen Ausbildungsabschluss nicht besass. Zudem wurden noch häufiger «andere Gründe» in einem offenen Antwortfeld notiert:

- «andere Disziplin studiert»
- «Grundwissen wirtschaftliche Hilfe nicht ausreichend»
- «langer Arbeitsweg, keine Erfahrung, im Studium kaum Sozialversicherungsrecht»
- «ungenügende Belastbarkeit bzw. Arbeitsquantität»
- «Unsichere Persönlichkeit»
- «Wir haben, entgegen unserer sonstigen Praxis, Wechsel aus dem sozialpädagogischen in den sozialarbeiterischen Bereich ermöglicht»

Die Leitungspersonen wurden zudem darum gebeten, drei Aussagen zu Thema Stellenbesetzung zu beurteilen. Die Aussagen und die Antwortverteilung sind in Abbildung 10 dargestellt.

Abbildung 10: Einschätzungen zum Stellenbesetzungsverfahren (in %; n<sub>Min</sub> = 82)



<sup>17</sup> Im Vergleich der Tätigkeitsbereiche ergeben sich keine signifikanten Unterschiede. In Organisationen mit höherer Mitarbeitendenanzahl waren erwartbarer Weise mehr Stellen ausgeschrieben als in Organisationen mit geringerer Mitarbeitendenanzahl.

Die Antwortverteilung verdeutlicht dabei noch einmal, dass eine Fachkräfteknappheit existiert. So meinten 61,0 % der Leitungspersonen, dass die Stellenbesetzung bei Fachkräften der Sozialen Arbeit länger dauert als geplant; 72,3 % teilten die Ansicht, dass sich weniger geeignete Kandidat:innen bewerben als notwendig.<sup>18</sup> Zudem gaben mehr Befragte an, dass die Besetzungsverfahren aufwändiger als weniger aufwändig wären (26,8 zu 11,0 %); gleichwohl meinte eine Mehrheit der Leitungspersonen, dass die Stellenbesetzungsverfahren bei Fachkräften der Sozialen Arbeit vergleichbar aufwändig sind, wie die Verfahren zu anderen Fachkräften (62,2 %). Für alle drei Einschätzungen finden sich keine signifikanten Unterschiede im Vergleich der Tätigkeitsbereiche oder im Vergleich von Organisationen mit wenigen oder vielen Mitarbeitenden.

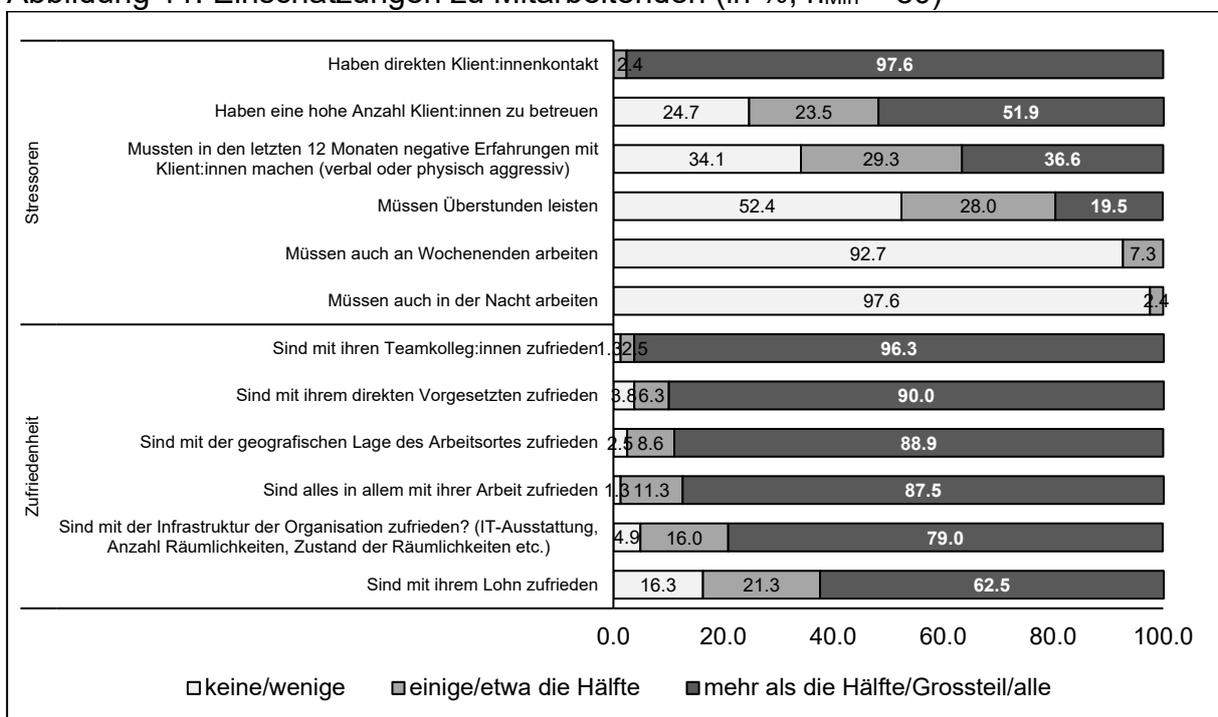
Zuletzt wurden die Leitungspersonen gebeten, Aussagen zu den Mitarbeitenden der Organisation zu beantworten, wobei sie sich auf die Fachkräfte der Sozialen Arbeit fokussieren sollten. Einzuschätzen waren dabei verschiedene Stressoren sowie verschiedene Zufriedenheitsmasse. Die Items und die Antwortverteilung sind in Abbildung 11 dargestellt. Insbesondere die Items zur Zufriedenheit sind mit Zurückhaltung zu interpretieren, weil die Leitungspersonen innere Zustände von Mitarbeitenden bewerten sollten; würden die Mitarbeitenden selbst befragt, würden sich möglicherweise abweichende Ergebnisse zeigen. Die einzelnen Items konnten auf einer Antwortskala von «1 – trifft auf keine Fachkräfte der Sozialen Arbeit zu» bis «7 – trifft auf alle Fachkräfte der Sozialen Arbeit zu» beantwortet werden. Für eine übersichtlichere Darstellung wurden die Antworten zu drei Gruppen zusammengefasst.

Werden zunächst die Stressoren betrachtet, so kann gesagt werden, dass es in keiner Organisation Fachkräfte der Sozialen Arbeit gibt, die nicht Kontakt mit Klient:innen haben. Ebenso gibt es keine Organisationen, in denen mehr als die Hälfte der Fachkräfte an Wochenenden oder in der Nacht arbeiten müssen. Wochenend- und Nachtarbeit kommt demgegenüber in der grossen Mehrheit der Organisationen nicht vor. Drei andere Stressoren werden demgegenüber für einen substanziellen Anteil der Mitarbeitenden berichtet: So gaben 51,9 % der Leitungspersonen an, dass mehr als die Hälfte der Fachkräfte der Organisation hohen Klient:innen-Zahlen zu betreuen haben; 36,6 % der Leitungspersonen bestätigten, dass mehr als die Hälfte der Fachkräfte negative Erfahrungen mit Klient:innen machen mussten. Zudem sind auch Überstunden für viele Mitarbeitenden laut Leitungspersonen eine Realität.

<sup>18</sup> Die Antwortkategorien bei diesem Item wie beim dritten Item waren fünffach gestuft. Zwei Antwortkategorien wurden für die Darstellung jeweils zusammengefasst («weit mehr» und «mehr» bzw. «weniger» und «weit weniger»).

Werden die Zufriedenheitseinschätzungen betrachtet, so ist zu konstatieren, dass die Leitungspersonen für die Mehrheit der Fachkräfte davon ausgehen, dass sie mit verschiedenen Aspekten ihrer Tätigkeit zufrieden sind. So meinten fast neun von zehn Befragten, dass die Mehrheit der Mitarbeitenden mit der Arbeit alles in allem zufrieden ist (87,5 %). Nur in Bezug auf den Lohn scheint die Zufriedenheit in der Mitarbeiterschaft nicht derart hoch ausgeprägt zu sein: 16,3 % der Leitungspersonen gaben an, dass keine/wenige Fachkräfte der Sozialen Arbeit zufrieden mit dem Lohn wären; 62,5 % berichteten, dass die Mehrheit zufrieden mit dem Lohn ist.

Abbildung 11: Einschätzungen zu Mitarbeitenden (in %; n<sub>Min</sub> = 80)



Die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Organisationsmerkmalen und der Einschätzung der aktuellen Fachkräfteknappheit in der Organisation sind in Tabelle 2 dargestellt. Erneut wurden bivariate Korrelationen berechnet, deren Wertebereich zwischen 0 und +1 bzw. -1 liegt. Hohe Werte stehen für stärkere Zusammenhänge.<sup>19</sup> Wiederum ist darauf hinzuweisen, dass Zusammenhänge, nicht Kausalitäten geprüft werden.

Ein erster Befund ist, dass die Variablen, die sich auf die Stressoren bzw. Zufriedenheit der Mitarbeitenden der Sozialen Arbeit beziehen, weitestgehend nicht in Beziehung zur Fachkräfteknappheitseinschätzung stehen. Zwei Ausnahmen sind aber erwähnenswert: 1. Wenn Leitungspersonen angeben, dass ein grösserer Anteil der Mitarbeitenden Überstunden leisten muss, dann wird von einer stärkeren Fachkräfteknappheit

<sup>19</sup> Da verschiedene Variablen ordinalskaliert sind, wurden Spearman-Rangkorrelationen berechnet.

berichtet. 2. Je grösser der Anteil an Mitarbeitenden der Sozialen Arbeit in einer Organisation, die zufrieden mit ihrer Arbeit sind (zumindest aus Sicht der Leitungspersonen), desto geringer fällt die Einschätzung der Fachkräfteknappheit aus. Insofern ergeben sich Hinweise, dass bestimmte kulturelle Merkmale der Organisation durchaus einen Einfluss auf das Ausmass der Fachkräfteknappheit haben.

Alle anderen berücksichtigten Variablen weisen fast durchgehend signifikante Korrelationen mit der Knappheits-Einschätzung auf; einzig für den eingeschätzten Aufwand von Stellenbesetzungsverfahren ergibt sich keine signifikante Korrelation. Besonders enge Zusammenhänge ergeben sich für folgende fünf Variablen:

- Je weniger geeignete Bewerber:innen sich bei Stellenbesetzungsverfahren bewerben, umso ausgeprägter wird die Knappheit eingeschätzt ( $r = .53$ ).
- Je höher die Mitarbeitendenfluktuation ist, umso höher ist die Knappheit ( $r = .46$ ).
- Wenn Stellenbesetzungsverfahren zeitlich länger dauern als geplant, dann wird eine stärkere Knappheit wahrgenommen ( $r = .44$ ).
- Wenn Stellen unzureichend besetzt werden mussten, dann wird von einer stärker ausgeprägten Knappheit berichtet ( $r = .40$ ).
- Je länger die Mitarbeitenden im Durchschnitt in der Organisation verbleiben, umso geringer ist die Knappheits-Einschätzung ausgeprägt ( $r = -.39$ ).

Zudem zeigen sich noch folgende, etwas schwächer ausgeprägte Zusammenhänge: Je mehr Stellen in den zurückliegenden 12 Monaten ausgeschrieben wurden, umso häufiger bestätigen die Leitungspersonen eine Fachkräfteknappheit ( $r = .34$ ). Wenn in den zurückliegenden 12 Monaten von mindestens einer selbstbestimmten Kündigung berichtet wird, dann wird auch häufiger von Knappheit berichtet ( $r = .30$ ). Und wenn in den letzten 12 Monaten einer Fachkraft für Soziale Arbeit gekündigt werden musste, geht dies mit einer höheren Knappheits-Einschätzung einher ( $r = .19$ ).

Die berichteten Zusammenhänge bestätigen erstens, dass die Knappheitseinschätzungen der Leitungspersonen auf realen Erfahrungen in der Organisation mit Stellenbesetzungen (und den verbundenen Herausforderungen) basieren. Zweitens kann differenziert werden, welche Erfahrungen für eine solche Einschätzung besonders relevant sind, nämlich u.a. die Anzahl an geeigneten Bewerber:innen für eine ausgeschriebene Stelle. Drittens ergeben sich schliesslich einige wenige Hinweise darauf, welche intraorganisationalen Merkmale die Fachkräfteknappheit mit beeinflussen könnten (Arbeitszufriedenheit, Überstunden).

Tabelle 2: Korrelation zwischen organisationsbezogenen Einschätzungen und Wahrnehmung der Knappheit an Fachkräften in Organisation (dargestellt: Spearman-Korrelation;  $n_{\text{Min}} = 76$ )

	<b>Korrelation</b>
Wie lange bleibt eine Fachkraft für Soziale Arbeit durchschnittlich in Organisation?	-.39 ***
Wie schätzen Sie die Fluktuation in Ihrem Arbeitsbereich im Vergleich zu anderen Bereichen der Sozialen Arbeit ein?	.46 ***
mind. eine Fachkraft der Sozialen Arbeit hat in letzten 12 Monaten gekündigt	.30 **
mind. einer Fachkraft der Sozialen Arbeit musste in letzten 12 Monaten gekündigt werden	.19 †
Anzahl in letzten 12 Monaten ausgeschriebener Stellen	.34 **
Mindestens eine unzureichend besetzte Stelle	.40 ***
Wie lange dauert in der Regel ein Verfahren zur Stellenbesetzung einer Fachkraft für Soziale Arbeit in Ihrer Organisation?	.44 ***
Wie würden Sie die Lage von Bewerbungen in Ihrer Organisation bei einer Stellenbesetzung einschätzen?	.53 ***
Wie würden Sie alles in allem die Verfahren zur Stellenbesetzung von Fachkräften für Soziale Arbeit in Ihrer Organisation einschätzen?	-.01
Mitarbeitende: Müssen auch an Wochenenden arbeiten	-.04
Mitarbeitende: Müssen Überstunden leisten	.19 †
Mitarbeitende: Müssen auch in der Nacht arbeiten	-.04
Mitarbeitende: Haben direkten Klient:innenkontakt	-.04
Mitarbeitende: Mussten in den letzten 12 Monaten negative Erfahrungen mit Klient:innen machen (verbal oder physisch aggressiv)	.07
Mitarbeitende: Haben eine hohe Anzahl Klient:innen zu betreuen	.13
Mitarbeitende: Sind mit ihrem Lohn zufrieden	-.15
Mitarbeitende: Sind mit ihrem direkten Vorgesetzten zufrieden	.01
Mitarbeitende: Sind mit ihren Teamkolleg:innen zufrieden	-.12
Mitarbeitende: Sind mit der Infrastruktur der Organisation zufrieden? (IT-Ausstattung, Anzahl Räumlichkeiten, Zustand der Räumlichkeiten etc.)	-.17
Mitarbeitende: Sind mit der geografischen Lage des Arbeitsortes zufrieden	-.01
Mitarbeitende: Sind alles in allem mit ihrer Arbeit zufrieden	-.26 *

†  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## 4 Zusammenfassung

Das vorgestellte Forschungsprojekt, welches in einer Lehrveranstaltung des Masterstudiengangs Soziale Arbeit an der ZHAW entwickelt und durchgeführt wurde, hatte zum Ziel, Einschätzungen zur Fachkräfteknappheit in der Sozialen Arbeit zu untersuchen. Hierfür wurde eine Online-Befragung unter Leitungspersonen durchgeführt, welche in Organisationen des Asylwesens und der Sozialhilfe tätig sind. Diese beiden Tätigkeitsbereiche wurden ausgewählt, weil hier von einem insgesamt erhöhten Problemdruck ausgegangen werden konnte. Auf Basis einer Gelegenheitsstichprobe von 104 befragten Leitungspersonen konnten dabei verschiedene Ergebnisse erarbeitet werden, die abschliessend kurz zusammengefasst werden sollen.

Erstens bestätigt sich, dass es eine Fachkräfteknappheit in diesen Feldern der Sozialen Arbeit gibt. 61,3 % der Leitungspersonen gaben an, dass aktuell in der eigenen Organisation eine Fachkräfteknappheit existiert; 65,9 % erwarten dies für die Zukunft. Insbesondere in Organisationen, die sowohl im Asylwesen als auch in der Sozialhilfe agieren, ist der Anteil an Befragten, die eine Knappheit wahrnehmen, mit 74,0 % am höchsten. Weitere Indikatoren unterstreichen die Einschätzung der Knappheit:

- Wenn in Organisationen Stellen zur Besetzung ausgeschrieben waren (was für mehr als neun von zehn Organisationen zutrifft), dann wurde in fast der Hälfte der Fälle berichtet, dass mindestens eine dieser Stelle unzureichend besetzt werden musste (48,7 %), u.a. weil geforderte Arbeitserfahrungen oder Abschlüsse nicht vorlagen.
- 61,0 % der Leitungspersonen berichteten, dass die Stellenbesetzung bei Fachkräften der Sozialen Arbeit länger dauert als geplant; 72,3 % meinten, dass sich weniger geeignete Kandidat:innen bewerben würden als notwendig.
- Zudem hat in drei Viertel der Organisationen in den letzten 12 Monaten mindestens eine Fachkraft der Sozialen Arbeit gekündigt (u.a. um sich beruflich neu zu orientieren oder die Arbeitsbelastung zu reduzieren); generell meinte ein Drittel der Leitungspersonen, dass die Mitarbeitendenfluktuation (sehr) hoch ausfällt.

Zweitens wird als ein entscheidender Grund für die Fachkräfteknappheit auf die hohen Arbeitsanforderungen verwiesen. Eine hohe Falllast, Überstunden usw. sind demnach für die Knappheit in besonderem Masse verantwortlich – zumindest in der Einschätzung der Leitungspersonen. Zudem wurde häufiger genannt, dass Berufseinsteiger:innen den Anforderungen im Berufsfeld nicht gewachsen wären, wobei vor allem die Belastbarkeit und Fachkompetenz fehlen würden. Auch das geringe Ansehen wird als Grund für die Knappheit ins Feld geführt. Das Thema Arbeitsanforderungen oder Arbeitsbelastungen taucht zudem an anderer Stelle prominent auf, so bei den Gründen von selbstbestimmten Kündigungen oder bei der Aufzählung von Stressoren, denen Mitarbeitende ausgesetzt sind.

Werden die Gründe für die Fachkräfteknappheit betrachtet, fallen zudem drei Dinge auf: Einerseits scheinen diese weniger in einem Mangel an von Hochschulen ausgebildeten Personal zu bestehen; insofern wäre eine Steigerung der Studierendenzahlen weniger ein Weg, der Knappheit zu begegnen. Andererseits werden von den Leitungspersonen auch weniger organisationsinterne Gründe benannt, dass also die Organisation den Mitarbeitenden zu wenig Verwirklichungschancen zur Verfügung stellt oder sie zu wenig beim Berufseinstieg begleitet. Drittens werden vor allem im Bereich Asyl die hohen Arbeitsanforderungen, unregelmässige Arbeitszeiten und Wochenendarbeit mit der Knappheit in Verbindung gebracht.

Entsprechend der benannten Gründe wundert es letztlich nicht, dass die Leitungspersonen vor allem in attraktiveren Arbeitsbedingungen eine Massnahme sehen, um Fachkräfteknappheit zu bekämpfen. Daneben spricht sich eine Mehrheit der Befragten für eine weitere Digitalisierung und Automatisierung, eine frühzeitige Zusammenarbeit mit Schulen und Social-Media-Kampagnen aus, um der Knappheit zu begegnen. Weitere, hier als vorläufig anzusehende Analysen verweisen zudem darauf, dass es die Organisationen in gewisser Weise selbst in der Hand haben, der Fachkräfteknappheit entgegenzuwirken. So zeigt sich, dass mit zunehmendem Anteil an Mitarbeitenden, die Überstunden leisten müssen, von stärkerer Knappheit berichtet wird; steigt hingegen der Anteil an mit der Arbeit zufriedenen Mitarbeitenden, wird von geringerer Knappheit berichtet. Zudem gilt, dass Organisationen, die unbezahlten Urlaub und Ausbildungsplätze im Bereich Sozialer Arbeit anbieten, tendenziell seltener Fachkräfteknappheit wahrnehmen.

Gerade dieser letzte Befund verweist darauf, dass es im Themenfeld weiteren Forschungsbedarf dahingehend gibt, welche Organisationen besser und welche schlechter mit der bestehenden Fachkräfteknappheit zurechtkommen. An dieser Stelle konnten nur verschiedene Einschätzungen der Leitungspersonen mit deren Wahrnehmung der Knappheit in Beziehung gesetzt werden, was gerade dann, wenn es um die Berücksichtigung von Einstellungen und Erfahrungen von Mitarbeitenden geht, zweifellos suboptimal ist. Dies ist zugleich nicht die einzige Limitation der hier präsentierten Forschung. So wurde sich bspw. nur auf zwei Tätigkeitsfelder, die sich hinsichtlich Auftrag, Vorgaben bzgl. Qualifikation der Mitarbeitenden, Arbeitsstrukturen usw. z.T. stark unterscheiden, konzentriert; weitere Studien sollten daher die Situation in anderen Bereichen der Sozialen Arbeit untersuchen. Zudem handelt es sich bei der zugrundeliegenden Befragung um eine Gelegenheitsstichprobe. Um zu verallgemeinerbaren Ergebnissen zu kommen, wäre die Durchführung von Repräsentativbefragungen wünschenswert.

## Literatur

IWSB - Institut für Wirtschaftsstudien Basel (2016). *Fachkräfte- und Bildungsbedarf für soziale Berufe in ausgewählten Arbeitsfeldern des Sozialbereichs*. Olten: SavoirSocial. Verfügbar unter: [https://SavoirSocial.ch/wp-content/uploads/2017/09/Zf\\_Fachkräftestudie-\\_d.pdf](https://SavoirSocial.ch/wp-content/uploads/2017/09/Zf_Fachkräftestudie-_d.pdf)

OBS EHB - Schweizerisches Observatorium für die Berufsbildung (2018). *Abgewandert aus dem Sozialbereich: Ergebnisbericht*. Olten: SavoirSocial. Verfügbar unter: [https://SavoirSocial.ch/wp-content/uploads/2019/12/Laufbahnstudie-Teil-3-Berufsabgewanderte-\\_D.pdf](https://SavoirSocial.ch/wp-content/uploads/2019/12/Laufbahnstudie-Teil-3-Berufsabgewanderte-_D.pdf)

Schneiders, K. & Schönauer, A. (2022). Fachkräftemangel in der Sozialwirtschaft: Empirische Befunde zu Ursachen und Handlungsbedarfen [PDF]. In C. Gehrlach, M. von Bergen & K. Eiler (Hrsg.), *Zwischen gesellschaftlichem Auftrag und Wettbewerb* (S. 355-370). Wiesbaden: Springer VS.

Turuban, P. (2023, Februar 10). *Der Fachkräftemangel ist erst der Anfang*. swissinfo.ch. Verfügbar unter: [https://www.swissinfo.ch/ger/wirtschaft/demografie\\_der\\_fachkraefte-mangel-ist-erst-der-anfang/48271542](https://www.swissinfo.ch/ger/wirtschaft/demografie_der_fachkraefte-mangel-ist-erst-der-anfang/48271542).

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

## Departement Soziale Arbeit

ZHAW Soziale Arbeit  
Pflingstweidstrasse 96  
Postfach  
8037 Zürich

[info.sozialarbeit@zhaw.ch](mailto:info.sozialarbeit@zhaw.ch)