

# Karrierewege in der Sozialen Arbeit in Zeiten des Fachkräftemangels

Eine Expertin aus der Praxis und der Hochschule diskutieren Karriere(n) in der Sozialen Arbeit in Zeiten des Fachkräftemangels und zeigen nebst den Herausforderungen, die vielfältigen Potenziale für Karrierewege auf.

Text: Manuela Käppeli, Dozentin und Fachstellenleiterin Qualitätsentwicklung und Digital Campus, Mitglied der Redaktionsgruppe, Departement Soziale Arbeit der ZHAW



## Natalie Bühler, Co-Geschäftsführerin Offene Jugendarbeit (OJA) Zürich

Die Co-Geschäftsführerin im Bereich der Offenen Jugendarbeit in Zürich kennt die aktuelle Situation sehr gut. Sie blickt dabei auf langjährige Erfahrung bei Personalrekrutierungen zurück und wirkt inhaltlich bei Projekten mit – unter anderem mit der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) zum Thema innovative Personalentwicklung in sozialen Organisationen.



## Daniela Wirz, Fachstellenleiterin Praxiskooperationen und internationale Beziehungen Departement Soziale Arbeit ZHAW

Die Expertin im Bereich Praxiskooperation beschäftigt sich seit Jahren mit den aktuellen Entwicklungen der Praxisorganisationen der Sozialen Arbeit in der Region Zürich. In ihrer Funktion als Fachstellenleiterin veranstaltet sie regelmässige Austausche (unter anderem runde Tische) und leitet stellvertretend die Projekte «Innovative Personalentwicklung in Sozialen Institutionen (IPSI)» und «Lösungsansätze zum Fachkräftemangel im Sozialbereich».

### Diese Ausgabe der Fachzeitschrift beschäftigt sich mit Karrieren in der Sozialen Arbeit. Was verstehen Sie unter einer Karriere (in der Sozialen Arbeit)? Daniela Wirz (DW):

Früher wurde Karriere oft mit einem linearen Aufstieg mit besseren Verdienstmöglichkeiten in einer Organisation in Verbindung gebracht. Heutzutage ist der Karriereweg vielfältiger und weniger normorientiert – gerade in der Sozialen Arbeit. Es geht vielmehr darum, persönliche Ziele zu verwirklichen und sich beruflich zu entfalten. Gerade für junge Menschen ist es wichtig, eine ausgewogene Work-Life-Balance zu finden, sinnvolle Arbeit zu leisten und sich selbst zu verwirklichen. Karriere bedeutet somit auch, neue Fähigkeiten zu erlernen, sich zu

spezialisieren, Netzwerke aufzubauen oder sich in (ehrenamtlichen) Projekten ausserhalb der Anstellung zu engagieren.

**Natalie Bühler (NB):** Das sehe ich genauso. Eine Karriere heute ist nicht mehr auf den traditionellen hierarchischen Aufstieg beschränkt. Ich gehe sogar davon aus, dass nur noch wenige einen solchen linearen Aufstieg anstreben und traditionelle Karrierewege, bei denen man viele Jahre in derselben Organisation verbringt, seltener geworden sind. Stattdessen gibt es vielfältige Lebensläufe, die verschiedene Positionen, Funktionen und Tätigkeiten in Handlungsfelder umfassen. Neben dem Haupterwerb gewinnen vielmehr sozialpolitisches Engagement und ehrenamtliche Tätigkeiten an Bedeutung. Viele Menschen streben danach, einen positiven Beitrag zur Gesellschaft zu leisten und ihre Fähigkeiten für das Gemeinwohl einzusetzen. Solche Aktivitäten können Teil einer erfüllenden Karriere sein.

### Welche Karrieremöglichkeiten gibt es konkret in der Sozialen Arbeit respektive in Ihrer Organisation? NB:

Es gibt in unserer Organisation Offene Jugendarbeit (OJA) nicht wenige, die mit einem Vorpraktikum oder einer Mitarbeiter\*innenstelle in Ausbildung (MAiA) bei uns gestartet haben, nach der Ausbildung geblieben sind und heute bei uns als Jugendarbeiter\*in arbeiten. Dabei gibt es bei uns immer weniger junge Personen, die gerne eine Leitungsfunktion übernehmen. Vielmehr legen unsere Mitarbeitenden den Fokus auf Weiterbildungsmöglichkeiten. Die OJA wird dabei oft als Sprungbrett für den Karriereweg genutzt. Denn die OJA zeichnet durch ihre umfangreiche Netzwerktätigkeit aus, und unsere Mitarbeitenden kommen daher mit unterschiedlichen Stellen in Kontakt. Aufgrund dessen lernen sie viele Handlungsfelder kennen, und nicht wenige nutzen diese Kontakte für den nächsten Stellenwechsel. **DW:** Ich nehme gerade in der Soziokultur wahr, dass viele Personen nebst dem Haupterwerb ehrenamtlich tätig sind und durch ein grosses Engagement auffallen. In der Sozialen Arbeit sind Personen, die eine Fachkarriere verfolgen und sich mit unterschiedlichen Weiterbildungen themenspezifisch spezialisieren, grundsätzlich nicht selten. Eine Karriere kann aber auch



mit einem regelmässigen Wechsel des Handlungsfeldes einhergehen, um möglichst handlungsfeldunabhängige Kompetenzen aufzubauen und von der Breite und Durchlässigkeit der Bereiche der Sozialen Arbeit zu profitieren. Diese Breite der Sozialen Arbeit sehe ich als grosses Potenzial und wichtiges Berufswahlargument. Mit dem Masterstudium gibt es des Weiteren immer mehr Personen, die Schlüsselpositionen besetzen, die Rahmenbedingungen für die Soziale Arbeit schaffen.

**Die Soziale Arbeit kämpft aktuell mit einem Fachkräftemangel sowie teilweise mit einer grossen Fluktuation in unterschiedlichen Handlungsfeldern.**

**NB:** Wir sind bislang noch verschont geblieben. Jedoch sehen auch wir erste Anzeichen, dass sich der Arbeitsmarkt verändert hat. Noch vor fünf Jahren erhielten wir auf ein Stelleninserat 30 bis 70 Bewerbungen. Heute erhalten wir fünf bis zehn Bewerbungen, wobei in der Regel etwa drei Personen wirklich das Jobprofil mit den gefragten Qualifikationen mitbringen. Aufgrund dessen arbeiten wir jeweils ohne Bewerbungsfristen. Wenn es mehrere gute Personen unter den Bewerbenden gibt, nutzen wir die Chance und schauen, ob wir die anderen Personen für weitere offene Stellen gewinnen können. Wir machen zudem die Erfahrung, dass gerade bei Bewerbungsverfahren Schnelligkeit eine entscheidende Rolle spielt. Nicht zu vergessen ist, dass wir momentan einen Arbeitnehmer\*innenmarkt haben – das führt dazu, dass die Bewerbenden kritischer, selbstbewusster und daher auch wählerischer sind.

**DW:** Alle Bereiche der Sozialen Arbeit sind vom aktuellen Fachkräftemangel betroffen – einfach auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichem Ausmass. Prekäre Verhältnisse bestehen insbesondere in sozialpädagogischen Handlungsfeldern. Hier müssen teilweise aufgrund des Personalmangels Wohngruppen geschlossen werden. Des Weiteren verlassen viele Personen die Soziale Arbeit ganz. Es gibt eine hohe Abwanderungsquote. Wir sprechen hier aber vor allem von den Symptomen des Fachkräftemangels. Um den Fachkräftemangel zu bewältigen, ist es entscheidend, die Ursachen zu kennen.

**NB:** Ich sehe auch einen Unterschied zwischen Stadt/Agglomeration und Land. Mit der OJA in der Stadt Zürich haben wir ein optimales politisches Klima und hervorragende Rahmenbedingungen. Organisationen in ländlichen Gebieten hingegen haben Mühe, Personen im Bereich Soziokultur zu finden. Hier sind die Arbeitsbedingungen nicht vergleichbar mit unseren in der Stadt und somit gerade für junge Personen häufig unattraktiv. So können die Teams kleiner sein, oder man arbeitet sogar allein, die Arbeitseinsätze sind lang und die Budgets eher knapp.

**DW:** Die jungen Sozialarbeitenden aus der Generation Z möchten sich nicht mehr für den Beruf aufopfern – für sie sind die Selbstfürsorge und eine gelingende Work-Life-Balance zentral. Hinsichtlich der heute hohen Anzahl an langfristigen Krankheitsausfällen hat diese Entwicklung auch positive Aspekte.

**Welchen Einfluss nimmt die aktuelle Situation (Fachkräftemangel und grosse Fluktuation) auf Karrieremöglichkeiten in der Sozialen Arbeit? Welche Herausforderungen und welches Potenzial sehen Sie für die Soziale Arbeit?**

**NB:** Als Potenzial sehe ich, dass heute Sozialarbeitende einfacher in Handlungsfelder einsteigen können, in denen es früher nur selten und unter bestimmten Voraussetzungen wie jahrelanger Erfahrung oder einem bestimmten Alter einen Einstieg gab. Jedoch hat dies auch den Nebeneffekt, dass sich heute mehr junge, unerfahrene Sozialarbeitende in sehr anspruchsvollen Settings (inhaltlich oder auch adressatenbezogen anspruchsvollen Situationen) wiederfinden. Das Thema Überforderung ist so aktueller denn je und führt zu Arbeitsausfällen. Wie machen wir solche Personen fit für diese anspruchsvollen Settings? Als Fachorganisation sehe ich uns hier in der Verantwortung. Wir müssen uns überlegen, wie wir die Einzelpersonen fördern und die Teams aufstellen, um Risiko- und Überforderungssituationen zu vermeiden. Dafür ist ein gutes Zusammenspiel der Praxisorganisationen mit den Hochschulen für Soziale Arbeit erforderlich.

**DW:** Es müssen jedoch auch die demografischen Entwicklun-

gen miteinbezogen werden. Die Anzahl der Personen, die zukünftig in die Soziale Arbeit einsteigen, wird nicht grösser. Aus gesamtgesellschaftlicher Sicht stellt sich also die Frage, welche Ressourcen bislang noch nicht genutzt werden. Ich denke hier zum Beispiel an zugewanderte Personen oder an die Beteiligung der Adressat\*innen (Service-User-Involvement). Als Bildungsinstitution können wir solche Personengruppen zusammen mit den Praxisorganisationen eruiieren und über deren Weiterbildungs- oder Qualifikationsbedarf nachdenken. Heute wird als Gegenargument zu Quereinstiegen oft der Deprofessionalisierungshammer geschwungen. Ich glaube jedoch, dass die Gefahr einer Deprofessionalisierung besteht, wenn wir nicht reagieren und integrieren. Dies zeigt sich bereits heute: In bestimmten Bereichen der Sozialen Arbeit ist Personal un(ter)qualifiziert, und Angebote müssen aufgrund fehlender Fachkräfte geschlossen werden. Das ist aus Sicht der Sozialen Arbeit äusserst problematisch. Bei den Handlungsansätzen gegen den Fachkräftemangel sehe ich zudem die Gefahr, dass wir zu kleinteilig agieren. Wir müssen handlungsfeldübergreifend denken und Massnahmen auf verschiedenen Ebenen entwickeln – auf berufspolitischer Ebene, in den Organisationen und auf individueller Ebene.

**Wenn Sie an Studiumsinteressierte denken, was würden Sie sagen: Was macht die Soziale Arbeit besonders attraktiv in Bezug auf die Karriereplanung?** **DW:** Die Soziale Arbeit besticht durch ihre grosse Bandbreite an Themen und Arbeitskontexten. Vor diesem Hintergrund ergeben sich unzählige Möglichkeiten von Karrieren. Und am Ende des Tages blickt man in aller Regel auf sinnstiftende Tätigkeiten zurück.

**NB:** Die Soziale Arbeit bietet die Möglichkeit, die eigene Karriere selbst zu formen. Auch für Personen, die gerne in eine Leitungsfunktion möchten, bietet die Soziale Arbeit vielfältige Chancen, da wir hier aktuell zu wenige professionseigene Personen haben. Dabei gewährleistet die Soziale Arbeit gute Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. •



### Podcast VoixSociales Episode 32

Joëlle Ruch berichtet über ihre erfolgreiche Umschulung in die Soziale Arbeit. Mit über 30 Jahren und nach einer Karriere im Tourismus beschloss sie, nochmals zu studieren.

Wie bringt man Studium und Familienleben unter einen Hut?  
[avenirsocial.ch](https://www.avenirsocial.ch) / [Publikationen](#) / [Podcast](#)

[Zum Podcast:](#)



### Studie Fachkräftesituation im Sozialbereich

Die Fachkräftesituation hat sich seit der letzten Fachkräftestudie von SAVOIRSOCIAL (2016) verändert, und die verschiedenen Arbeitsfelder im Sozialbereich stehen vor unterschiedlichen Herausforderungen. Um strategische Entscheidungen für Entwicklungen in der Berufs- und Hochschulbildung im Sozialbereich auf evidenzbasierter Grundlage zu fällen, wollen SAVOIRSOCIAL und die SASSA – Fachkonferenz Soziale Arbeit der Fachhochschulen Schweiz – gemeinsam Steuerungswissen erarbeiten. Gemeinsam führen sie bis Ende 2024 eine Studie durch.

— [assa.ch/aktuell](https://www.assa.ch/aktuell)