

## FACHPERSONAL IM SOZIALBEREICH

# FACHKRÄFTE- UND LAUFBAHNSTUDIE: RESULTATE UND ANALYSE

**Gut 19'700 Personen arbeiten in der Begleitung von Menschen mit Beeinträchtigung. Wer sind sie? Warum wählen sie einen Sozialberuf? Was beschäftigt sie in Bezug auf ihre Arbeitssituation? Wie blicken sie in die Zukunft und was sind Gründe für einen Berufsausstieg? Auf diese Fragen gehen zwei aktuelle Studien ein. Wir fassen im Folgenden die Resultate zusammen, ordnen sie ein und blicken auf zukünftige Handlungsfelder.**

## Die Studien

- **Fachkräftestudie (2016) von Savoirsocial:** Die Studie zeigt einen Fachkräftemangel und einen steigenden Bildungsbedarf auf. Sie weist zudem auf eine erhöhte Abwanderung und Fluktuation hin.
- **Laufbahnstudie (2017-2019) von Savoirsocial:** Die Studie beschreibt, warum (junge) Menschen einen Sozialberuf wählen, was ihre Arbeitszufriedenheit beeinflusst, wie sie sich ihre berufliche Zukunft vorstellen und weshalb manche von ihnen aus dem Sozialbereich abwandern.
- Für die Analyse wurden **weitere Studien** genutzt. Angaben dazu finden Sie im Anhang.

## Der Kontext

Die Studienresultate spiegeln die Komplexität der Themen. Bildungs- und Personalfragen müssen im Zusammenhang mit den Entwicklungen in der Branche betrachtet werden:

- Wie kann ein inklusives Leben in der Gesellschaft unterstützt werden? Was sind dabei die Aufgaben der Fachpersonen und welche Kompetenzen brauchen sie?
- Welche Auswirkungen haben die Umwälzungen in der Arbeitswelt auf Bildungsfragen?
- Durch welche gesellschaftliche Entwicklungen sind die (jungen) Menschen geprägt und wie möchten sie arbeiten?
- Wie wirken sich gesellschaftspolitische Umstände auf die Arbeitsbedingungen im Sozialbereich aus?

INSOS Schweiz leistet mit der vorliegenden Analyse einen Beitrag zu den aktuellen Diskussionen in der Branche. Die Bildungsperspektive steht dabei im Vordergrund. Mal trockene Zahlen, mal sachliche Überlegungen, mal provokative Aussagen.

Das vorliegende Dokument wurde von Verena Baumgartner, Leiterin Bereich Bildung von INSOS Schweiz verfasst. Es ist massgeblich geprägt durch die Überlegungen der Kommission Bildung sowie der kantonalen Bildungsverantwortlichen von INSOS Schweiz.

Rückmeldungen sind sehr willkommen (Mail an [verena.baumgartner@insos.ch](mailto:verena.baumgartner@insos.ch)).

## Inhalt

Resultate der Fachkräftestudie .....	3
Resultate der Laufbahnstudie .....	4
Abwanderung .....	4
Fachfrauen / Fachmänner Betreuung (FABEs) .....	6
Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen: Gehen sie uns verloren? .....	9
Sozialpädagogische Werkstattleiter*innen HF (neu: Leiter*in Arbeitsagogik HF) .....	11
Quereinsteigende – eine wichtige Personalressource .....	12
Motivation für die Berufswahl: sinnvolle Arbeit .....	13
Kein Handlungsspielraum mehr? .....	14
Leidige Büroarbeit... .....	15
Laufbahnen oder Entwicklung des eigenen Potentials? .....	16
Die Kunst der Zusammenarbeit.....	17
Über-Belastungen .....	18
Vereinbarkeit von Arbeit, (Weiterbildung), Privatleben .....	19
Mütter (und Väter) zurückgewinnen .....	19
Frauenförderung in Frauenberufen. Ist das nötig? Und was ist mit der Männerförderung? .....	20
Fehlende Anerkennung.....	21
Ressourcenknappheit – ein Gedankenexperiment .....	22
Ausblick.....	23
Referenzen und inspirierende Links .....	24

## Resultate der Fachkräftestudie

Gemäss Fachkräftestudie (2016) ist der Sozialbereich in den Arbeitsfeldern Unterstützung von Kindern und Jugendlichen, Begleitung von Menschen mit Beeinträchtigung, Betreuung von Menschen im Alter durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- hoher Anteil **Frauen**
- viel **Teilzeitarbeit**
- **relativ tiefer Professionalisierungsgrad**
- **je nach Sprachregion unterschiedliche Verteilung der Abschlussniveaus:** In der Romandie ist der Anteil an tertiären Berufsabschlüssen sowohl in der familien- und schulergänzenden Kinderbetreuung wie auch in den Institutionen für Menschen mit Beeinträchtigung höher als in der Deutschschweiz. Gleichzeitig werden in der Romandie mehr Tätigkeiten, die in den Aufgabenbereich von FABEs gehören, von Mitarbeitenden ohne formale Qualifikation ausgeführt<sup>1</sup>.
- **Hinweise auf Fachkräftemangel:** Je nach Beruf und Region ist der Fachkräftemangel unterschiedlich gross. Ausgeprägt ist er u.a. im Bereich Arbeit (Mangel an ausgebildeten Arbeitsagog\*innen, Sozialpädagogischen Werkstattleiter\*innen, Job Coaches).
- **auffallend hohe Abwanderung**, insbesondere aus Institutionen für Menschen mit Beeinträchtigung
- **auffallend hohe Kündigungsrate** bei den Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen in Institutionen für Menschen mit Beeinträchtigung in der Deutschschweiz.

### Kommentar

Zweifellos besteht ein zusätzlicher Bildungsbedarf. Je nach angestrebtem Professionalisierungsgrad und je nach Beruf ist dieser unterschiedlich gross. Das Thema muss aber differenziert diskutiert werden:

Gibt es einen Fachkräftemangel oder haben wir ein Qualitätsproblem?

Der veränderte Anspruch an Dienstleistungen für Menschen mit Beeinträchtigung sowohl im Wohn- und Freizeitbereich wie auch im Arbeitsbereich stellt neue Fragen betreffend Aus- und Weiterbildung der Fachpersonen. Fachpersonen sind aufgefordert, Ressourcen aus dem Umfeld der begleiteten Menschen respektive dem Gemeinwesen oder Arbeitsumfeld der begleiteten Menschen zu erschliessen. Damit verändert sich die Rolle der Fachpersonen und es sind andere Haltungen, Kenntnisse und Fähigkeiten verlangt. Andererseits muss neu analysiert werden, für welche Aufgaben es ausgebildete Mitarbeitende braucht.

Im Zusammenhang mit der Subjektfinanzierung von Dienstleistungen für Menschen mit Beeinträchtigung gilt es zu klären, ob/welche Ausbildung Assistent\*innen brauchen. Zudem stellt sich die Frage, wie die Ausbildungstätigkeiten der Institutionen/Organisationen finanziert werden.

Die Ursachen für die auffallend hohe Abwanderungs- und Kündigungsraten müssen genauer angeschaut werden. Ein erster Schritt dazu ist die nachfolgende Analyse der Resultate der Laufbahnstudie.

<sup>1</sup> Deutschschweiz: 44% der Begleitpersonen arbeiten als FABE (davon 32% ohne Ausbildung), 31% als Sozialpädagog\*innen (davon 9% ohne Ausbildung), 12% arbeiten als Arbeitsagog\*innen (davon 35% ohne Ausbildung).  
Romandie: 27% arbeiten als FABE (davon 45% ohne Ausbildung), 40% als Sozialpädagog\*innen (davon 10% ohne Ausbildung), 20% als sozialpädagogische Werkstattleitungen (davon 31% ohne Ausbildung)

## Resultate der Laufbahnstudie

Die dreigeteilte Laufbahnstudie untersucht Ausbildungs- und Erwerbsverläufe von Fachpersonen im Sozialbereich. Sie beschreibt, warum (junge) Menschen in den Sozialbereich einsteigen, was ihre Arbeitszufriedenheit beeinflusst und weshalb Berufsleute aus dem Bereich abwandern.

### Abwanderung

Die Wechselgründe können gemäss den Autor\*innen der Laufbahnstudie in sechs Gruppen zusammengefasst werden, aufgeführt in absteigender Bedeutung für den Ausstieg respektive den Verbleib:

- Berufliche Weiterentwicklung (v.a. bei Männern und Frauen ohne Kinder)
- Lohn und Weiterbildungsbedingungen; Anerkennung und Personalausstattung, wobei Lohn und fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten und geringe Anerkennung v.a. für nicht tertiär ausgebildete Personen ein Ausstiegsgrund ist. Das Empfinden zu tiefer Personalressourcen ist für alle befragten Abwander\*innen ein zentrales Thema.
- Handlungsspielraum und Autonomie
- Arbeitsklima / Zusammenarbeit / Personalressourcen
- Gesundheitliche Belastungen (v.a. bei Eltern und Personen im Alter von 30 bis 49 Jahren)
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Faktoren aus beruflichen und persönlichen Motiven sind komplex, kein Faktor kann für sich «allein» betrachtet die Abwanderung erklären:

- Knappe Personal- und Zeitressourcen bspw. werden mit einer hohen beruflichen Belastung und Überforderung bis hin zu Erschöpfung und gesundheitlichen Problemen verbunden. Andere verbinden knappe Personal- und Zeitressourcen mit einem schlechten Arbeitsklima und problematischen Teamkonstellationen.
- Je nachdem aus welchen Gründen jemand den Beruf/die Tätigkeit gewählt hat, werden Faktoren unterschiedlich gewichtet.
- Das Zusammenspiel der verschiedenen Faktoren verändert sich zudem im Verlaufe des Berufslebens. Aspekte wie Lohn, Arbeitszeiten und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gewinnen an Bedeutung respektive werden je nach Lebensphase und/oder Geschlecht unterschiedlich erlebt.

Die Vielfalt der Tätigkeiten wird oft als Plus genannt und kaum als Ausstiegsgrund.

Die meisten der noch erwerbstätigen Befragten nehmen nach dem Ausstieg eine Tätigkeit in einer dem Sozialbereich nahestehenden Branche (Gesundheit, Bildung) wahr und/oder wählen Weiterbildungen, die sie für die Arbeit in diesen Bereichen qualifizieren. Auch die nicht mehr erwerbstätigen Personen engagieren sich sehr oft in sozialen Aufgaben.

## **Kommentar**

Tätigkeiten mit/für Menschen und die Vielfalt an Tätigkeiten scheinen klare Attraktivitätsfaktoren zu sein und es auch zu bleiben selbst wenn die Personen den Sozialbereich verlassen.

Die Tatsache, dass kein Faktor für sich allein entscheidend ist, bedeutet, dass es auch keinen einfachen «Hebel» gibt, um die Abwanderung zu mindern.

Ein Wechsel des Tätigkeitsbereichs ist nicht per se negativ.

Die Gründe warum die Personen abwandern können uns aber nicht egal sein. Denn, die Qualität der Dienstleistungen hängt zu einem grossen Teil davon ab, ob die Mitarbeitenden mit Kopf, Herz und Hand und ihre Arbeit machen (können).

**Im Folgenden gehen wir vertieft auf spezifische Resultate der Studien ein.**

## Fachfrauen / Fachmänner Betreuung (FABEs)

### Wer sind sie?

- Die FABE-Lehre gehört nach wie vor zu den **beliebtesten Berufslehren**. Insgesamt sind die Lernendenzahlen weiterhin steigend mit Ausnahme des Tessins, wo diese zwischen 2012 und 2017 gesunken sind.
- 12% der befragten FABEs, die ihre Lehre in einer Institution für Menschen mit Beeinträchtigungen absolvieren, haben diese **direkt nach Abschluss der obligatorischen Schule begonnen**. Bei den FAGEs sind es 57%. Gemäss dem letzten Monitoring steigt der Anteil direkte Einstiege leicht.
- Der Anteil Lernende, die vorgängig zur Lehre ein mehr als 4-monatiges **Praktikum** absolvieren, ist leicht gesunken, aber immer noch hoch. Rund die Hälfte der Lernenden Fachrichtung Behindertenbetreuung hat vorgängig zur Lehre ein einjähriges Praktikum absolviert. Bei 11% hat das Praktikum 4 – 11 Monate gedauert und 6% haben ein 4 – 11monatiges Praktikum im Kinder- oder Betagtenbereich absolviert.
- Der Anteil der FABE-Lernenden, die eine ausbildungsbegleitende **Berufsmaturität BM1** absolvieren, liegt mit 4% (Gesamt) und 5% (Beh) deutlich unter dem Durchschnitt aller beruflichen Grundbildungen mit EFZ (15%) oder den FAGE (13%). Deutlich höher ist der Anteil bei Lernenden der Generalistischen Ausbildung (27%). Auch die BM2 Quote respektive die Gesamtzahl BM ist deutlich unter dem Durchschnitt aller Berufslehren.
- Im Tessin und in der Romandie haben 30% der befragten Arbeitnehmenden auf der Sekundarstufe II eine **allgemeinbildende Mittelschule** besucht. In der Deutschschweiz ist dieser Bildungsweg selten (10%).
- Die Quote der **erfolgreichen Abschlüsse** der Lernenden FABE liegt deutlich über dem schweizweiten Durchschnitt aller EFZ.
- 40% der FABEs möchten nach Abschluss der Lehre **im Beruf arbeiten**. Im Tessin sind die Verbleibabsichten am höchsten, in der Romandie etwas tiefer als in der Deutschschweiz. Aus den Aussagen der Lernenden wird deutlich, dass die **Berufsbildner und Berufsbildnerinnen** eine wichtige Rolle spielen für die Verbleibabsichten der FABEs.
- Weitere 40% planen eine **weiterführende Ausbildung**, Favorit ist dabei die Sozialpädagogik.
- Haben die FABE-Lernenden die **obligatorische Schule** mit erweiterten Anforderungen abgeschlossen, sinkt die Wahrscheinlichkeit im Beruf verbleiben zu wollen im Vergleich zu Personen, die einen Sekundarschulabschluss mit Grundanforderungen mitbringen.
- Wem ein guter Lohn, gute Karriereaussichten und Bildungsperspektiven wichtig sind, plant eher einen **Wechsel**.

### Was tun sie und denken sie eineinhalb Jahre nach Abschluss der Ausbildung?

- **Grössere Branchentreue:** Im Vergleich mit anderen Berufen arbeiten mehr FABEs nach Abschluss der Ausbildung im Sozialbereich - obwohl bei der Erstbefragung rund 40% gesagt hatten, dass sie nach Abschluss der Ausbildung nicht die Absicht haben im Sozialbereich zu arbeiten.
- Die **Stellenfindung** scheint für die allermeisten FABEs in der Deutschschweiz unproblematisch zu sein. Vorübergehende Erwerbspausen werden vor allem wegen Familienpausen und Auslandsaufenthalten eingelegt. Kurzum, «wer will, findet eine Stelle». In mehreren Kantonen der Romandie sieht die Situation allerdings anders aus: ein beträchtlicher Anteil der FABE-Lernenden hat Mühe nach Abschluss der Lehre eine Stelle im Beruf zu finden.

- Der Anteil FABE, welche nach Abschluss **im ehemaligen Lehrbetrieb arbeiten** ist insbesondere im Bereich der Institutionen für Menschen mit Beeinträchtigung hoch. Viele von ihnen geben die gute Zusammenarbeit im Team als ausschlaggebenden Grund an.
- Die meisten der Befragten sind mit ihrer aktuellen Tätigkeit **zufrieden**.
- Die Quote derjenigen, welche in eine **tertiäre Ausbildung (höhere Fachschule oder Fachhochschule) wechseln, ist tiefer** als bei anderen Berufen – obwohl bei der Befragung vor Lehrabschluss noch 40% geplant hatten, eine weiterführende Ausbildung in Angriff zu nehmen. Nur drei Viertel dieser Übertrittsabsichten wurden eineinhalb Jahre nach Abschluss der Lehre realisiert. Es fällt auf, dass die Übertrittsquote in der Deutschschweiz deutlich tiefer ist als in der Romandie. Ehemalige Lernende der generalistischen Ausbildung befinden sich zum zweiten Befragungszeitpunkt signifikant häufiger in einer weiterführenden Ausbildung.
- Nur wenige FABE besuchen Vorbereitungskurse für **eidgenössische Berufsprüfungen oder höhere Fachprüfungen**.
- Die Zufriedenheit betreffend unterrichtsbezogenen Aspekten (Relevanz der vermittelten Inhalte, didaktische Fähigkeiten der Dozierenden, Präsenzunterricht) ist bei Studierenden an **Fachhochschulen** deutlich tiefer als bei FABEs, die ihre Ausbildung an einer **höheren Fachschule** fortgeführt haben. Die Autor\*innen der Laufbahnstudie vermuten, dass dies an der Umstellung von einem dualen in ein akademisches und vollzeitliches Lernsetting liegt. Es wird mehr Eigeninitiative und Selbständigkeit verlangt. Zudem dürfte mehr Kontextwissen vermittelt werden, welches die Studierenden weniger direkt im Berufsalltag einsetzen können.

## Kommentar

Als Verband haben wir zur Problematik der unabhängigen Praktika klar Stellung bezogen. Nichtsdestotrotz ist das junge Alter bei der Berufswahl, während der Ausbildung wie auch am Ausbildungsende eine Herausforderung, der wir als Branche (noch) nicht vollumfänglich gerecht werden. Wie das Projekt flex2b (Teilprojekt des Programms Berufsbildung 2030 des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBFI) zeigt, ist die unterschiedliche/mangelnde Reife von Jugendlichen auch für andere Branchen ein Thema. Es wird darum über flexiblere Modelle der Lehrdauer respektive des Einstiegs in eine Berufslehre nachgedacht.

Die Zahlen zur Erwerbslosigkeit deuten darauf hin, dass das Angebot an Lehrstellen in vielen Regionen mit dem Bedarf an ausgebildeten FABEs übereinstimmt. In Teilen der Romandie scheint es hingegen ein Überangebot an Lehrstellen zu geben.

Die Tatsache, dass insbesondere in der Deutschschweiz nur wenige Lernende ausbildungsbegleitend eine Berufsmaturität erlangen, schwächt die Attraktivität (Anerkennung?) der FABE-Lehre. Auch die flexibleren Modelle, die in verschiedenen Deutschschweizer Kantonen (z.B. Zentralschweiz, Graubünden, Zürich) angeboten werden, werden bisher nur wenig genutzt. Einerseits hängt die tiefe Quote vermutlich mit dem hohen Anteil an Lernenden zusammen, die die obligatorische Schule mit Grundanforderungen abgeschlossen haben. Aus der Optik der einzelnen Institution gibt es zudem keinen Handlungsbedarf, da sich geeignete FABEs ja über HF-Ausbildungen auf tertiärer Stufe weiterbilden können.

Die Erwartung, dass 18-jährige Berufspersonen nach der Lehre bis zur Pensionierung im Sozialbereich arbeiten, ist heutzutage unrealistisch und auch nicht per se wünschenswert. Es kann uns aber nicht egal sein, aus welchen Gründen sie bleiben oder gehen. Der Vergleich mit den Resultaten der Trendstudie aus dem Gesundheitsbereich ist interessant. Dort wird festgestellt, dass es schwierig ist, ausgebildete FAGEs im Beruf zu halten. Die Zielsetzung bezüglich Übertritt in eine Ausbildung auf Stufe HF wurde hingegen fast erreicht.

Der Wechsel in eine weiterführende tertiäre Ausbildung erfolgt kurz nach Abschluss der Lehre, der Wechsel in eine andere Branche erfolgt verzögert. Dazu passt, dass die FAGEs bei der Berufswahl Karrieremöglichkeiten höher gewichten. Die FAGEs bleiben hingegen im Sozialbereich tätig, relativ wenige schliessen eine tertiäre Ausbildung an, zumindest nicht kurz nach Abschluss der Lehre. Es ist zu vermuten, dass dies einerseits mit den Personen zusammenhängt (der Anteil «schulisch stärkere» Lernende ist bei den FAGEs höher). Andererseits haben die ausgebildeten FAGEs bei ihrer Arbeit eine andere Stellung und können/müssen tendenziell mehr (zu viel?) Verantwortung in ihrer Arbeit übernehmen.

Ob jemand schulisch «stärker» oder «schwächer» ist, sagt nichts darüber aus, ob er/sie geeignet und motiviert ist, mit Menschen zu arbeiten. Um den verschiedenen Anforderungen gerecht zu werden, ist es ein Vorteil, wenn die Mitarbeitenden verschiedene Kompetenzen, Lebens- und Lernerfahrungen mitbringen. Die Mitarbeitenden sollen aber auch Perspektiven für ihre Weiterentwicklung haben. Für schulisch «schwächere» Mitarbeitende kann dies heissen, entweder schulische Defizite aufzuholen oder ihnen den Zugang zu fachlichen Weiterbildungen zu ermöglichen, bei denen z.B. schriftliche Fähigkeiten weniger gewichtet werden, und diese Weiterbildungen dann auch anzuerkennen. Die (neu) bestehenden Berufsprüfungen scheinen noch zu wenig bekannt. Möglicherweise sind sie insbesondere für «ältere» FAGEs interessant.

Eine Berufslehre als FAGE eröffnet den Lernenden ein breites Tätigkeitsfeld. Das macht die FAGE-Lehre grundsätzlich attraktiv. Aber: Nur wenige Personen nutzen diese Möglichkeiten. Sind sie zu wenig bekannt? Werden sie (durch die Fachrichtungen) zu früh auf ein Tätigkeitsfeld eingespart? Aufschlussreich sind in diesem Zusammenhang die Aussagen von FAGEs nach mehreren Jahren im Beruf (Teilstudie 2): Ihre Verbleibabsichten sind kleiner als diejenigen von Fachpersonen mit tertiärem Abschluss. In jedem Fall ist es wichtig, dass der Zugang zu verschiedenen Arbeitsfeldern auch in Zukunft erhalten bleibt respektive insbesondere für ältere Arbeitnehmende gefördert wird.

Noch nicht vollumfänglich geklärt ist die Frage, was geeignete Anschlussangebote für Absolventinnen und Absolventen von Fachmittelschulen sind. Die Tür zu einer FAGE-Lehre steht ihnen zwar offen. Um ihre Ausbildungszeit nicht zu verlängern, müsste aber der Einstieg in die verkürzte Lehre möglich sein. Für andere ist der Weg über eine Fachmaturität und dann an eine Fachhochschule eine gute Möglichkeit. Dies stellt aber hohe Anforderungen an ihre schulische Leistungsfähigkeit und ist darum nicht für alle möglich. Auch der Anschluss an eine höhere Fachschule ist aufgrund der Anforderungen nicht für alle passend.



## Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen: Gehen sie uns verloren?

Die meisten Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen sind **Quereinsteigende**. Von den befragten Studierenden der Sozialpädagogik HF haben 19% vorher eine Lehre als FABE abgeschlossen, 33% eine andere Berufslehre, 9% eine Mittelschule. In anderen Branchen ist der Anteil Studierender mit einem einschlägigen EFZ deutlich höher. FABEs, die sich auf Stufe HF weiterbilden, wählen am häufigsten die Sozialpädagogik.

Während bei den FABEs altruistisch-soziale Motive (andere Menschen unterstützen) bei der Berufswahl im Vordergrund stehen, sind den Sozialpädagog\*innen neben altruistisch-sozialen Motiven auch **vielfältige, interessante Aufgaben und ein guter Lohn** wichtig.

### Berufsabsichten

- 71% der Studierenden HF **beabsichtigen, nach Ausbildungsabschluss im entsprechenden Beruf zu arbeiten**. Wie die Laufbahnstudie zeigt, arbeiten die allermeisten eineinhalb Jahre nach Abschluss auch tatsächlich im Sozialbereich. Wie im vorhergehenden Kapitel erwähnt, beabsichtigen von den FABE-Lernenden «nur» 40%, im Beruf arbeiten zu wollen. Die Autor\*innen der Studie weisen darauf hin, dass dieser Unterschied sehr wahrscheinlich mit der Ausbildungsstufe zusammenhängt: Berufliche Grundbildungen werden häufig als Einstieg in weitere Ausbildungen gewählt. Der Bildungsgang HF stellt hingegen bereits eine weiterführende Ausbildung dar und entspricht mit grösserer Wahrscheinlichkeit dem Zielberuf.
- Sie planen **vorwiegend Tätigkeiten mit Kindern und Jugendlichen** und gerne in einem **ambulanten Arbeitsfeld**.

### Realität eineinhalb Jahre nach Abschluss

- Mehr als die Hälfte der Studierenden arbeiten eineinhalb Jahre nach Abschluss der Ausbildung **nicht mehr an ihrem Ausbildungsort**. Frauen, die eine HF Soziales absolviert haben, verbleiben seltener als Männer am Praxisort und Absolventinnen und Absolventen aus der Deutschschweiz seltener als diejenigen der Romandie.
- Mehr HF Absolvierende in der Deutschschweiz (6%) als in der Romandie (1%) befinden sich eineinhalb Jahre nach Ausbildungsabschluss in einer **Erwerbspause**.
- Absolvierende HF aus der Deutschschweiz **verlassen häufiger den Sozialbereich** als Absolvierende HF aus der Romandie. Und männliche Absolvierende HF kehren dem Sozialbereich signifikant häufiger den Rücken als weibliche Absolvierende.

Die Resultate der Fachkräftestudie weisen eine **erhöhte Kündigungsrate** bei den Sozialpädagog\*innen in Institutionen für Menschen mit Beeinträchtigung in der Deutschschweiz aus. In dem Zusammenhang lassen die folgenden Resultate der Laufbahnstudien aufhorchen:

- Studierende HF, welche vielseitige, interessante, mit den eigenen Fähigkeiten übereinstimmende Tätigkeiten als wichtige Berufswahlmotive nannten, haben eher die Absicht, den Beruf nach Abschluss der Ausbildung zu wechseln. Bei den FABEs fallen die Antworten umgekehrt aus. Die Zweitbefragung bestätigt diese Aussagen: Das Nichteinsetzen können eigener Fähigkeiten wird häufig als Ausstiegsgrund genannt, wobei gleichzeitig deutlich wird, dass dies sehr unterschiedlich erlebt wird: Der Anteil Personen, für die es ein zentrales Motiv war, die eigenen Fähigkeiten einsetzen zu können, und die dies auch so erleben, ist ebenfalls hoch.
- Gemäss Resultaten der Teilstudien 2 und 3 übernehmen sie mehr administrative Arbeit als FABE.

## Kommentar

Die Anforderungen an die Dienstleistungen werden nicht kleiner. Die Vision der Inklusion und die Forderungen der UN-BRK bedingen ein differenziertes Überdenken der Haltung und Rolle der Fachpersonen und verändern deren Aufgaben. Die Stärkung und Bildung der begleiteten Menschen und die vernetzende Tätigkeit im Gemeinwesen stehen im Zentrum, damit Menschen mit Beeinträchtigung allgemein zugängliche Angebote (Erwachsenenbildung, Beratungsangebote, Freizeit, Kultur, Sport...) nutzen können. Auf der Seite der Sozialpädagog\*innen braucht es Kreativität, Vermittlungsgeschick und methodisches Handwerk, gerade auch um Menschen in Übergangssituationen (Veränderung der Wohnsituation oder des Lebensstils) individuell passend zu unterstützen.

Zu den begleiteten Menschen gehören auch Menschen, die aufgrund von komplexen Beeinträchtigungen, verbunden mit stark eingeschränkten Kommunikationsmöglichkeiten und manchmal belastet durch traumatisierende Lebenserfahrungen oder psychische Erschütterungen, auf umfassende Unterstützung angewiesen sind. Dies stellt wiederum spezifische Anforderungen an die Fachpersonen. Hinzu kommt ein zunehmender Bedarf an pflegerischen Leistungen. Die Branche/Institutionen müssen den Spagat leisten: auf der einen Seite vermehrt ambulante Dienstleistungen anbieten und sich im Gemeinwesen vernetzen, andererseits ganz spezifische Angebote schaffen und eine gute Zusammenarbeit mit externen Diensten (u.a. Psychiatrie) pflegen.

Paradoxerweise ist der Anteil an Fachpersonen mit tertiärem Abschluss tendenziell kleiner je komplexer der Unterstützungsbedarf der begleiteten Menschen ist. Wie die Laufbahnstudie zeigt, wählen Sozialpädagog\*innen gerne Tätigkeiten mit Kindern und Jugendlichen oder wenden sich ambulanten Arbeitsfeldern zu. Die Ausbildung der Sozialpädagog\*innen ist generalistisch aufgebaut. Sie ermöglicht den Studierenden den Zugang zu einem weiten Tätigkeitsfeld. Das ist grundsätzlich positiv. Die Frage ist, was wir tun können, um sie auch für den Erwachsenenbereich (zurück) zu gewinnen. Wichtige Aspekte davon werden in den Kapiteln Handlungs- und Gestaltungsspielraum und der Zusammenarbeit wiederaufgenommen.

An dieser Stelle muss noch einmal darauf hingewiesen werden, dass der Anteil der Sozialpädagog\*innen im Vergleich zu den FABELs in der Romandie deutlich höher ist als in der Deutschschweiz. Insbesondere in der Deutschschweiz muss der Übergang in den Arbeitsmarkt für HF-Absolvierende beobachtet werden.

Wenn weniger Sozialpädagog\*innen in den Institutionen arbeiten, wird es schwieriger, genügend Personalressourcen für die Praxisausbildung von zukünftigen Sozialpädagog\*innen bereitzustellen. Das bedeutet, es besteht das Risiko, dass sich die Situation verschärft.

## Sozialpädagogische Werkstattleiter\*innen HF (neu: Leiter\*in Arbeitsagogik HF)

Bisher wird der Studiengang sozialpädagogische Werkstattleitung SPWL nur in der **Romandie** angeboten. Die folgenden Angaben beziehen sich daher nur auf diese Sprachregion.

Von den Studierenden SPWL verfügen 3% über ein EFZ als FABE. 98% studieren **berufsbegleitend**. Sie sind deutlich **älter** als die befragten Studierenden der anderen Fachrichtungen und haben häufiger bereits ein oder mehrere Kinder. Die Männer sind gegenüber den Frauen deutlich in der Mehrheit (70%), wobei der Anteil Frauen am Steigen ist.

Auffällig ist, dass 14% der angehenden SPWL angeben, dass der Bildungsgang nicht ihrem Wunschberuf entspricht. Sie sind zudem mit der Zusammenarbeit leicht **unzufriedener** als die Studierenden anderer Bildungsgänge, wobei insbesondere die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten bemängelt wird. Sie fühlen sich auch überdurchschnittlich oft über- oder unterfordert. Hingegen würden 72% den Beruf wiederwählen (in etwa gleich viele wie die angehenden Sozialpädagog\*innen).

Nach Ausbildungsabschluss **verbleibt der Grossteil** der sozialpädagogischen Werkstattleiter\*innen im Arbeitsfeld tätig und die meisten auch am selben Arbeitsort.

### Kommentar

Die Tatsache, dass nur wenige SPWL eine Vorbildung als FABE mitbringen und fast alle berufsbegleitend studieren, entspricht dem Bedarf der Praxis. Die Ausbildungssituation müsste genauer untersucht werden. Die Aussagen lassen auf unbefriedigende Arbeitsbedingungen während der Ausbildung schliessen.

Eine andere mögliche Erklärung ist, dass eine HF-Ausbildung für Personen über 45 Jahren belastend respektive nicht sehr attraktiv ist. In der Romandie gibt es bisher neben dem Studiengang sozialpädagogische Werkstattleitung keine Alternative, sich für eine arbeitsagogische Tätigkeit mit einem eidgenössisch anerkannten Abschluss zu qualifizieren. Die neue Berufsprüfung Arbeitsagogik und die neue Berufsprüfung Job Coaching sind für diese Personen vermutlich eine interessante Alternative.

Die hohe «Arbeitsfeldtreue» lässt sich vermutlich mit dem höheren Alter erklären und damit, dass es sich für die allermeisten um eine Zweitausbildung handelt. Die Personen haben die Ausbildung sehr bewusst gewählt. In diesem Alter haben viele familiäre oder andere private Verpflichtungen. Sie sind darum wohnorts- und stellenbezogen weniger mobil.

Die Einführung der oben erwähnten Berufsprüfungen kann den Qualifikationsbedarf für den Arbeitsbereich nicht vollumfänglich abdecken. Die Ansprüche an Dienstleistungen im Arbeitsbereich werden grösser, und die Komplexität der Aufgaben nimmt zu. Der zusätzliche Bildungsbedarf bezieht sich einerseits auf arbeitsagogische und Ausbildungskompetenzen, andererseits auf Führungsaufgaben. Erweiterte arbeitsagogische Kompetenzen können über berufsorientierte Weiterbildungen, betriebsinterne Weiterbildungen oder aber über den Abschluss einer höheren Qualifikationsstufe wie zum Beispiel Leiter\*in Arbeitsagogik HF erlangt werden. Die Heterogenität der Betriebe ist gross, weshalb auch bezüglich Weiterbildungs- bzw. Qualifizierungsmöglichkeiten verschiedene Angebote wünschenswert sind.

Das Bild der «klassischen» Werkstätte hält sich zwar hartnäckig, entspricht aber längst nicht mehr der Realität und erst recht nicht der Zukunft. In der Revision des Rahmenlehrplans sozialpädagogische Werkstattleitung wie auch bei den erwähnten neuen Berufsprüfungen Arbeitsagogik und Job Coaching sind diese Entwicklungen aufgenommen worden.

## Quereinsteigende – eine wichtige Personalressource

Sowohl in der Grundbildung FABE wie auch auf Stufe der Ausbildungen HF Soziales gibt es **viele Quereinsteigende**. Diese Personen bringen Arbeits- und Lebenserfahrungen mit, die für eine soziale Tätigkeit hilfreich sind. Sie haben die FABE-Lehre respektive das HF-Studium als zweiten Beruf und damit vermutlich sehr bewusst gewählt. Dies erklärt ihre hohen Verbleibabsichten.

In den Teilstudien 2 und 3 wird nun aber auf **problematische Situationen** von Mitarbeitenden ohne Ausbildung hingewiesen: Sie verfügen häufig nur über einen befristeten Vertrag. Sie erhalten weniger oft Unterstützung für Weiterbildung. Zwar geben sie weniger häufig an, dass sie sich belastet fühlen, und sagen auch, dass sie weniger Verantwortung tragen. Andererseits planen sie aber auch häufiger eine Arbeit ausserhalb des Sozialbereichs.

### Kommentar

Quereinsteigende sind eine wichtige Personalressource. Die Personen bringen Lebenserfahrung und Berufserfahrungen aus anderen Branchen mit, die wertvoll sind. Der Sozialbereich profitiert hier von Ausbildungsanstrengungen anderer Branchen.

Mitarbeitende ohne Ausbildung dürfen nicht als Billigvariante qualifiziertes Personal konkurrenzieren oder als Druckmittel für einen Abbau von Lohn- und Arbeitsbedingungen im Sozialbereich herhalten.

Wichtig ist,

- dass die Institutionen die Frage der Nachqualifikation frühzeitig zum Thema machen und die Personen unterstützen,
- dass es auf allen Stufen geeignete Verfahren zur Anerkennung von Bildungsleistungen gibt,
- dass es passende Angebote der Nachqualifikation gibt, welche das Lebensalter der Teilnehmenden berücksichtigen und die Vereinbarkeit von Arbeit, Ausbildung und Familienleben berücksichtigen,
- dass die Institutionen über genügend Ressourcen verfügen, um die Praxisausbildung auch auf der Tertiärstufe zu gewährleisten.

Wenn es sich dabei nicht um IV oder durch eine andere Kasse bezahlte Umschulungen handelt, sind die Personen aufgrund von familiären oder anderen Verpflichtungen auf die Möglichkeit von berufsbegleitenden Ausbildungen mit einem entsprechenden Lohn angewiesen.

Die grosse Nachfrage des Beratungsangebots von agogis zeigt, dass es trotz vorhandenen Berufsinformationen für die einzelnen Personen und die Institutionen eine Herausforderung ist, die passende Ausbildung zu finden.

Personen, die bereits eine Ausbildung absolviert haben und vielleicht bereits einige Jahre gearbeitet haben, möchten sich bei einer Umorientierung «sicher» sein, dass sie den für sie «richtigen» Weg einschlagen. Gleichzeitig können sie es sich aber nicht leisten zu einem Praktikumslohn zu arbeiten. Eine Möglichkeit ist, sie während einer gewissen Zeit als Mitarbeitende ohne Ausbildung anzustellen. Wie erwähnt ist es wichtig, die Frage der Nachqualifikation frühzeitig anzusprechen. Dass Menschen auch in einem «mittleren» oder «höheren» Alter ihre Arbeit wechseln möchten, betrifft nicht nur den Sozialbereich. Angesichts der gesellschaftlichen Entwicklungen und Veränderungen der Arbeitswelt ist dies unumgänglich und hat auch viele positive Seiten. Die Frage, wie sie sich dies leisten können, ist darum eine gesellschaftspolitische.

## Motivation für die Berufswahl: sinnvolle Arbeit

Sowohl die Befragung der Lernenden und Studierenden wie auch die Befragung der Arbeitnehmenden zeigen, dass die «**Beziehung**» und die «**Unterstützung von Menschen**» sowie eine «**sinnvolle Arbeit tun**» der zentrale Motivator ist und auch noch nach Jahren trägt.

Intrinsisch-aufgabenbezogene Motive wie **vielfältige Aufgaben, Einsetzen-Können eigener Fähigkeiten, selbständiges Arbeiten** stehen an zweiter Stelle bei den Berufswahlmotiven. Dazu passt, dass diejenigen welche den Sozialbereich verlassen hatten, bereits bei Ausbildungsbeginn altruistisch-soziale Motive weniger gewichteten. Auch die Möglichkeit, die eigenen Fähigkeiten einzusetzen sowie vielseitige und interessante Aufgaben übernehmen zu können, war bei ihnen signifikant seltener ein wichtiges Berufswahlmotiv. Insgesamt hatten diejenigen, die heute nicht mehr im Sozialbereich arbeiten, weniger ausgeprägte Gründe einen Sozialberuf zu wählen.

Gegen Ende ihrer Ausbildung decken sich die altruistisch-sozialen und intrinsischen Berufswahlmotive der Lernenden und Studierenden HF mit der Einschätzung ihrer beruflichen Situation. Aber... die Resultate der Teilstudien 2 und 3 zeigen, dass **extrinsische Motive** (Lohn, Karrieremöglichkeiten) relativ rasch nach Ausbildungsabschluss eine grössere Rolle spielen. Wenig überraschend ist der Lohn für die FABEs ein gewichtiger Negativpunkt. In der Laufbahnstudie wird zudem darauf hingewiesen, dass eine Mehrheit der Befragten ihren aktuellen Lohn als nicht gut bewerten, ihn aber auch nicht als Hauptmotivation für die Wahl des Sozialberufs genannt haben. Die gefühlte schlechte Bezahlung rangiert aber weit oben bei den Ausstiegsgründen. Das zeigt: Der Lohn spielt doch eine Rolle.

### Kommentar

Der Hauptgrund, warum die Fachpersonen einen Sozialberuf wählen, ist die Arbeit mit Menschen. Das ist grundsätzlich positiv. Ein paar «Achtung!» stecken allerdings auch drin.

Gerne mit Menschen arbeiten heisst nicht automatisch, dass die Personen bereit sind, sich wirklich auf das Gegenüber einzulassen und sich selbstkritisch mit eigenen Anteilen auseinanderzusetzen.

Die Umsetzung der UN-BRK stellt die Frage nach der Gesellschaft, in der wir leben wollen respektive zu der wir als Institutionen/Organisationen und als Fachpersonen beitragen möchten. Dies verlangt von den Fachpersonen ein gesellschaftskritisches Reflektieren des Auftrags und der eigenen Arbeit. Auch das ist in einer altruistisch-sozialen Berufsmotivation nicht per se gegeben.

Die letzten zwanzig Jahre waren in der sozialen Arbeit geprägt durch ein «ziel- und wirkungsorientiertes» Denken. Gerade heute zeigt sich (wieder) umso deutlicher, wie wichtig eine dialogische Beziehungsgestaltung für eine solidarische Gesellschaft ist. Die Motive der Befragten zeigen, dass dies auch ein Anliegen derjenigen ist, die sich für soziale Berufe interessieren.

## Kein Handlungsspielraum mehr?

Die Resultate der Befragungen weisen darauf hin, dass es den Fachpersonen wichtig ist, **mitentscheiden** und **selbständig handeln** zu können sowie die **eigenen Fähigkeiten einzubringen**. In der Wahrnehmung der befragten Personen, insbesondere derjenigen, die den Sozialbereich verlassen haben, wird die Arbeitsrealität diesen Anliegen aber nicht oder zu wenig gerecht, unter anderem auch wegen der Zunahme an Vorgaben.

Die Zufriedenheitsrate ist in **kleinen Betrieben** höher.

### Kommentar

Dass die Zufriedenheit in kleinen Betrieben höher ist, hat möglicherweise mit emotionalen Aspekten zu tun («alle kennen sich»). Die Realität geht klar in Richtung grössere Strukturen. Nun geht es darum zu überlegen, wie die Vorteile eines Kleinbetriebs innerhalb grösserer Strukturen verwirklicht werden können und welche Organisationsformen es dazu braucht.

Kreativität in der Lösungsfindung bedingt, dass die Mitarbeitenden ihr eigenes Handeln einordnen können (was ist mein Beitrag, welche Wirkung hat mein Handeln, was tragen andere bei?), aber auch, dass sie sich in der Organisation einbringen können. Starre Hierarchien stehen dem entgegen. Stattdessen bieten sich verschiedene Modelle zukunftsgerichteter Organisationsformen an.

In Bezug auf den Handlungsspielraum gilt es, eine gute Balance zu finden zwischen Klarheit/Verbindlichkeit und einem Klima des «Vertrauens». Dies bedingt Auseinandersetzung und wo nötig, sich gegenseitig auf fragwürdiges Handeln aufmerksam machen.

Damit Menschen mit Beeinträchtigung eigene Entscheidungen treffen können, müssen sie Erfahrungen machen können. Das heisst auch, Risiken eingehen. Auftrag und die Leistungsvereinbarung einer Institution muss dies zulassen.

Wie in der Einleitung erwähnt wird heute eine individualisierte, bedarfsgerechte Unterstützung gefordert, welche Menschen mit Beeinträchtigung ein Leben als Bürger\*innen, die Übernahme wertgeschätzter sozialer Rollen und so gesellschaftliche Teilhabe ermöglicht. Die dafür notwendigen Entwicklungen und Prozesse in den Organisationen umzusetzen, stellt hohe Anforderungen an die Führungspersonen, damit es nicht auf Seiten der Mitarbeitenden zur völligen Überforderung und Verwirrung führt. Anmerkung: Mit Führungspersonen ist nicht per se eine hierarchische Position gemeint, sondern auch Personen, welche die Entwicklungsprozesse aus einer fachlichen Sicht voranbringen.

## Leidige Büroarbeit...

Die Resultate der Teilstudien 2 und 3 zeigen, dass der Anteil an administrativen Aufgaben für viele Fachpersonen zum Problem wird.

### Kommentar

Auf der einen Seite gibt es vermutlich einen Zusammenhang mit den weiter oben erwähnten Berufswahlmotiven. Die Fachpersonen wählen einen «Beziehungsberuf» und erleben dann, dass sie in einem organisationalen Kontext stecken, der zusätzlich Anforderungen (Büroarbeit) an sie stellt. Diese Anforderungen werden nicht als Teil der professionellen Rolle angesehen, der einen wichtigen Beitrag zur Qualität leisten kann.

Das Dokumentieren und Begründen des eigenen Handelns gehört zur professionellen Rolle. Es ist aber nicht zwingend, dass dies immer schriftlich geschieht und auch nicht, dass alle gleich viel schreiben. Denn nicht allen fällt das Schreiben gleich leicht. Wichtig ist, dass die Reflexion und Weiterentwicklung der Arbeit im Vordergrund steht und der Einbezug der begleiteten Menschen gestärkt wird. Davon ausgehend ist zu prüfen, welche IT-Tools geeignet sind. Dient die Büroarbeit wirklich der Qualität, ist der Sinn für die Fachpersonen auch besser nachvollziehbar.

Die Klagen über die Büroarbeit können auch Ausdruck der Überforderung einzelner Personen sein. Hier gilt es, die Situation mit den einzelnen Mitarbeitenden individuell zu analysieren.

Ein gewisses generelles Spannungsfeld aufgrund des insbesondere in der Deutschschweiz hohen Anteils an Mitarbeitenden mit einer Grundbildung (FABE) lässt sich nicht leugnen. Schriftlichkeit hat für viele von ihnen keinen grossen Stellenwert und fällt ihnen auch nicht wirklich leicht.

Die aktuelle Realität zeigt: Die Digitalisierung ist nicht nur im Gang, sondern sie eröffnet auch Chancen – für Menschen mit Beeinträchtigung wie auch für die Institutionen. Bremsend steht dem entgegen, dass der Umgang mit IT-Tools im Sozialbereich eher negativ besetzt ist. Ein wichtiger Part kommt hier der Bildung zu. Je gewandter die Personen im Umgang mit IT-Tools sind, desto besser können sie diese qualitätsorientiert einsetzen.

## Laufbahnen oder Entwicklung des eigenen Potentials?

Aus der Teilstudie 3 «Abgewandert aus dem Sozialbereich» lässt sich schliessen, dass die Abwanderung für einen Teil der Fachpersonen die **«logische» Folge einer Weiterentwicklung bzw. ein Karriereschritt** ist. Insbesondere bei FABEs, die in relativ jungen Jahren eine Ausbildung wählen, ist es «logisch» und nicht per se beunruhigend, wenn sich ihre Interessen beim Älterwerden verändern und sie sich einem anderen Tätigkeitsfeld zuwenden.

Als Zielberufe respektive Tätigkeiten werden oft der **Gesundheits- und Bildungsbereich** genannt. Die Zielberufe kreuzen sich mit jenen von FAGEs. Diese gaben auch Zielberufe im Bildungswesen, aber vor allem im Sozialbereich an, darunter auffallend viele FAGEs, welche die obligatorische Schule mit erweiterten Anforderungen abgeschlossen haben.

Ein wiederkehrendes Thema sind die **beschränkten Möglichkeiten für «Fachkarrieren»**: Die Fachpersonen erhalten zwar viel zeitliche und finanzielle Unterstützung für Weiterbildung. Weiterbildungen eröffnen ihnen aber kaum Perspektiven bezüglich Funktion, Aufgaben und Lohn. Führungskarrieren sind nicht für alle Fachpersonen attraktiv und nicht jede/r ist dafür geeignet.

«Fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten» werden kaum je als Ausstiegsgrund genannt. Hingegen geben abgewanderte Personen sehr häufig den Wunsch, sich weiterzuentwickeln zu wollen, als Ausstiegsgrund an. Das heisst, **berufliche Weiterentwicklung wird oft ausserhalb des Sozialbereichs** gesucht.

Interessant ist, dass bei der Zweitbefragung eineinhalb Jahre nach Ausbildungsabschluss, diejenigen Personen, die weder in Erwerbstätigkeit noch in Ausbildung sind, grossmehrheitlich angeben, **in 10 Jahren im Sozialbereich** arbeiten zu wollen. Auch in der Teilstudie 3 (Studie zu den Abgewanderten) äussert ein erstaunlich hoher Anteil der Abgewanderten die Absicht, in 10 Jahren wieder im Sozialbereich arbeiten zu wollen. Die Autor\*innen der Laufbahnstudie vermuten, dass dies damit zusammenhängt, dass die Personen oft Gesundheits- und Bildungsberufe gewählt haben, also Berufe, die dem Sozialbereich nahe sind und mit denen sie auch Anstellungen im Sozialbereich finden können.

### Kommentar

Fachpersonen möchten ihren Aus- und Weiterbildungen entsprechend Aufgaben und Funktionen übernehmen. Das gilt es zu unterstützen. Warum aber hat Fachexpertise in der eigenen Tätigkeit (die eigene Arbeit weiterentwickeln und «immer besser machen») so wenig Wert? Sitten wir da einem gesellschaftlichen Trend auf, der letztendlich niemanden glücklich macht?

Für Personen mit einem Diplom HF Soziales bieten sich in erster Linie Führungsfunktionen an. Anderes ist wenig bekannt und etabliert in den Institutionen. Der Wechsel in eine Fachhochschule oder Universität erfordert grundsätzlich eine Maturität, die Anerkennung bisher erworbener Lernleistungen wird nicht standardmässig umgesetzt und es wird relativ wenig angerechnet.

Das Interesse an einem Beruf im Gesundheitsbereich erstaunt, da die Arbeitsbedingungen dort ähnlich sind. Hat dies mit der höheren Anerkennung der Gesundheitsberufe zu tun («das kann nicht jeder einfach so mit Geduld und gesundem Menschenverstand»)? Oder sind es in erster Linie persönliche Interessen? Oder eröffnen Weiterbildungen im Gesundheitsbereich mehr berufliche Perspektiven? Könnte dem Interesse der FABEs-FAGEs am je anderen Tätigkeitsfeld durch eine flexiblere Grundbildung besser entsprochen werden?

Der Lebenszyklus von Ausbildungsinhalten wird kürzer. Die Bedeutung von berufsübergreifenden Kompetenzen (z.B. Kommunikation, Zusammenarbeit, Umgang mit technologischen Entwicklungen) nimmt zu wie auch das Bedürfnis nach individuelleren Möglichkeiten zum Erwerb von Kompetenzen. Lebenslanges Lernen wird wichtiger. Wie kann das Berufsbildungssystem flexibler gestaltet werden, um diesen veränderten Anforderungen gerecht zu werden? Bräuchte es letztendlich eine konsequente Kompetenzorientierung?



## Die Kunst der Zusammenarbeit

Die Qualität der Zusammenarbeit beeinflusst die Zufriedenheit der Arbeitnehmenden in einem entscheidenden Mass. Einerseits haben die Befragten die **Zusammenarbeit im Team** angesprochen, andererseits und noch gewichtiger die **Zusammenarbeit mit Vorgesetzten**. Ist sie gut, bleiben die Mitarbeitenden gerne, fehlen Anerkennung und Unterstützung, denken sie ans Weggehen.

In Bezug auf die Teams wurde der **hohe Anteil an Nicht-Fachkräften** als grosser Stressfaktor und geschildert. Er wurde auch relativ oft Grund für den Ausstieg aus dem Sozialbereich genannt.

**Unklare Regelung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten** der Mitarbeitenden mit verschiedenen Berufen und Abschlussniveaus, Praktikant/innen, Auszubildenden, Mitarbeitenden ohne Ausbildung wirken sich gemäss den Befragten ebenfalls negativ auf das Klima in den Teams aus.

### Kommentar

Im Durchschnitt verfügen nur 55% der Mitarbeitenden in den Institutionen für Menschen mit Beeinträchtigung über eine formale Bildung. Es zeigt sich, dass dies auch für die Teams eine Belastung ist.

Eine gute interdisziplinäre Zusammenarbeit, in der Aufgaben und Verantwortlichkeiten geregelt sind, die Fachpersonen sich aber auch in ihren spezifischen Stärken anerkannt fühlen, ist (noch) eine Herausforderung. Es müssen und sollen nicht alle gleich denken. Die Frage ist, wie die Vielfalt zum «Gewinn» wird und wie die Anerkennung der verschiedenen Fachpersonen gestärkt werden kann. Gesetzliche Vorgaben beispielsweise zu medizinisch-technischen Aufgaben müssen respektiert werden. Eine grundsätzlich «hierarchisch» organisierte Zusammenarbeit entspricht hingegen nicht der Haltung der Branche, wird den veränderten Anforderungen an Institutionen (UN-BRK, Inklusion) nicht gerecht und ist darum keine Lösung. Letztendlich geht es darum, eine interprofessionelle Ausbildungs-, Lern- und Arbeitskultur zu entwickeln und zu pflegen.

Die Bedeutung der interprofessionellen Zusammenarbeit steigt. In den Institutionen/Organisationen selber, aber insbesondere auch in der Zusammenarbeit im Gemeinwesen respektive in der Kooperation mit verschiedensten Unternehmen (Bereich Arbeit). Dazu gehört insbesondere auch die Zusammenarbeit mit Peers, welche unbedingt verstärkt werden muss. Die geforderten Entwicklungen in der Branche stellt auch die Frage neu, welche Aufgaben gar nicht durch Fachpersonen der Institutionen erbracht werden sollen. Das bedeutet wiederum, dass auch die Zusammenarbeit mit «Aussenstehenden» (Angehörige oder Freund\*innen der begleiteten Menschen, aber auch Freiwillige oder Mitarbeitende von allgemein zugänglichen Bildungs- oder Freizeitangeboten etc.) wichtiger wird.

Die Aussagen der Befragten zeigen, dass Zusammenarbeit mit Vorgesetzten ein Schlüsselfaktor ist. Jüngere Generationen haben andere Anliegen an Vorgesetzte als ältere. «Klassische» Organisationsstrukturen müssen überdacht respektive weiterentwickelt werden (vgl. Kapitel Handlungsspielraum).

## Über-Belastungen

Ein **Viertel der Befragten** in Teilstudie 2 fühlen sich **psychisch oder physisch belastet**. Auffallend ist, dass sich die befragten Arbeitnehmenden im Tessin deutlich häufiger stark belastet fühlen.

In der Zweitbefragung der Absolvent\*innen EFZ und HF geben eineinhalb Jahre nach Ausbildungsabschluss rund die Hälfte der Befragten an, dass sie sich regelmässig nach der Arbeit körperlich oder seelisch völlig erschöpft fühlen. Dabei ist das Erschöpfungsempfinden bei den befragten EFZ und HF-Absolvierenden in etwa gleich gross.

**Fachpersonen melden mehr Belastung** als Mitarbeitende ohne Ausbildung (zu viel Verantwortung, mangelnde Zeit für die Bedürfnisse der begleiteten Menschen, Belastungsgefühl durch die begleiteten Menschen und zu viel Arbeit). Die Aussagen Mitarbeitende ohne Ausbildung bestätigen die Einschätzung der Fachpersonen insofern, dass sie selber aussagen, weniger Verantwortung zu tragen.

Gesundheitliche Belastungen scheinen oft Folge der Arbeitsbedingungen zu sein; besonders hervorgehoben werden **unregelmässige Arbeitszeiten über Jahre, andauernde Überforderung, komplexe Arbeitssituationen**.

Das Belastungsempfinden **steigt zudem mit dem Alter**.

Bei der Zweitbefragung der Absolvent\*innen EFZ und HF werden Faktoren wie **Personalmangel** und **keine gute Zusammenarbeit im Team** als Beweggründe für den Ausstieg genannt. Diese Faktoren tragen vermutlich zum Empfinden von Über-Belastung bei.

### Kommentar

Die Autorinnen und Autoren der Laufbahnstudie schreiben von Belastungen. Vermutlich geht es um das Empfinden von Über-Belastung. *Wie die Arbeit ist, ist ein Aspekt. Entscheidend ist, was es bei der Person auslöst. Verantwortung tragen ist etwas Positives. Wenn es aber als «Schwere» empfunden wird, wird's zur Last. Das hat viel damit zu tun,*

- ob die Arbeit und die eigenen Vorstellungen zusammenpassen,
- und ob die Person das Gefühl hat, der Aufgabe gewachsen zu sein. Sich einzugestehen, dass dies vielleicht nicht so ist, verlangt viel Courage von der Person selber. Schwäche zeigen und Fehler eingestehen, bedingt aber auch ein «Klima des Vertrauens» und der (gegenseitigen) tatkräftigen Unterstützung.

Dass sich die HF-Absolvent\*innen gleich erschöpft fühlen, wirft Fragen auf. Aufgrund der vertieften Ausbildung, könnte angenommen werden, dass sie weniger ausgelaugt sind. Stresst es sie mehr, wenn sie das Gefühl haben, der Aufgabe nicht gerecht zu werden?

## Vereinbarkeit von Arbeit, (Weiterbildung), Privatleben

Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wird im aktuellen Sozialberuf nur teilweise angetroffen. Die Einschätzungen **variieren je nach Alter**: Die jungen wie auch die über 55-jährigen Befragten sehen weniger Vorteile als die mittleren Altersgruppen. Bei dieser Gruppe dürfte die Vereinbarkeit von Beruf und Familienarbeit im Vordergrund stehen, während bei den jüngeren und älteren eher die Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit wichtig ist. Unregelmässige Arbeitszeiten wirken sich vermutlich stärker negativ auf die Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit aus.

Gemäss Laufbahnstudie geben ein gewichtiger Teil der abgewanderten Personen mangelnde Zeit fürs Privatleben als wichtigen Ausstiegsgrund an – auch wenn die Vereinbarkeit bei der Berufswahl kein wichtiges Motiv war. Das heisst, ihre **Erwartungen waren grundsätzlich realistisch**. Hingegen haben sich ihre Bedürfnisse möglicherweise verändert.

Tendenziell möchten sowohl die FABEs wie auch die HF-Absolvent\*innen **längerfristig ihr Arbeitspensum reduzieren**, v.a. möchten weniger Personen Vollzeit arbeiten.

### Kommentar

Aus Sicht der Branche stellt sich die Frage, wo es Optimierungsmöglichkeiten bei den Arbeitszeitmodellen gibt, um den Bedürfnissen der verschiedenen Berufspersonen gerecht zu werden und ohne die Bedingungen für eine gute Begleitung zu vernachlässigen. Vermutlich braucht es grundlegend veränderte Denkansätze.

Wie unter dem Thema Quereinsteigende erwähnt, muss das Thema Vereinbarkeit mit Privat- und Familienleben auch im Zusammenhang mit den Bedingungen während Nachqualifikationen sowohl auf Seiten Arbeitgeber wie auch Bildungsanbieter betrachtet werden.

## Mütter (und Väter) zurückgewinnen

Abwanderung kann auch **Unterbrechung von Lohnarbeit** zu Gunsten von Familienarbeit bedeuten. Wie die Resultate der Laufbahnstudie zeigen, tun dies auch im Sozialbereich insbesondere Frauen.

### Kommentar

Diese Form der Abwanderung ist als Folge des hohen Frauenanteils in der Branche nicht weiter erstaunlich. Es gilt zu prüfen, wie die Arbeitszeitmodelle verbessert werden können, um einen längerfristigen Ausstieg zu verhindern, und wie attraktive Arbeits- und allenfalls Weiterbildungsbedingungen geschaffen werden können, um die Frauen (und auch die wenigen Männer) später wieder zurückzugewinnen.

## Frauenförderung in Frauenberufen. Ist das nötig? Und was ist mit der Männerförderung?

Der **hohe Anteil Frauen** setzt sich auch bei den FABE-Lernenden und Studierenden HF fort, auch wenn die Männer etwas aufholen. Eine Ausnahme bilden die sozialpädagogischen Werkstattleiter.

Bei den Fachpersonen mit **tertiären Abschlüssen sind Männer** besser vertreten als in der Grundbildung.

Eine Studie von Prof. Margrit Stamm weist nach, dass **weibliche Talente** in der Grundbildung **weniger gefördert** werden als männliche – auch in Branchen, in denen mehrheitlich Frauen arbeiten wie dem Gesundheits- und Sozialbereich.

**Männer** bekleiden häufiger Funktionen mit **Führungsaufgaben**.

Männer, Fachpersonen in tertiären Berufen und Fachpersonen mit Führungsaufgaben sind besser über Weiterbildungsmöglichkeiten informiert. Diese **Aspekte kumulieren sich** respektive hängen miteinander zusammen.

Auch bezüglich den **Motiven für Vollzeit- oder Teilzeitarbeit** unterscheiden sich die Aussagen der in der Laufbahnstudie befragten Männer und Frauen: Frauen möchten 100% arbeiten, weil sie gerne arbeiten oder um Berufserfahrung zu sammeln; Männer, um bessere Perspektiven zu haben. Frauen, die Teilzeit arbeiten möchten, möchten mehr Zeit für Haus- und Familienarbeit haben. Männer möchten Teilzeit arbeiten, damit ihnen mehr Zeit für Freizeit oder eine Nebentätigkeit bleibt.

### Kommentar

Eine gezielte Förderung der Frauen für Ausbildungen auf tertiärer Stufe und für Führungsaufgaben sowie eine Sensibilisierung der Branche für Genderfragen ist dringend nötig!

Ein besserer Geschlechtermix ist nicht nur aus Sicht der begleiteten Menschen wünschenswert, sondern würde auch die gesellschaftliche Wahrnehmung «helfender» Aufgaben verändern.

Dies wiederum bedingt ein gendersensibles Berufsmarketing. Wie eine Untersuchung in der Ostschweiz zeigt, kommen Buben/männliche Jugendliche in ihrem Umfeld wenig in Kontakt mit Personen, die einen sozialen Beruf ausüben. Sie kommen deshalb weniger auf die Idee, einen solchen Beruf zu wählen. Zudem hat sich gezeigt, dass sich Männer oft erst nach einer beruflichen oder persönlichen «Krise» für eine soziale Tätigkeit interessieren (vgl. Studie «Männer in der sozialen Arbeit»).

An dieser Stelle nicht zu vergessen ist der Zivildienst. Mit ihrem Einsatz zeigen junge Männer praktische Solidarität und leisten einen wichtigen Beitrag zum Zusammenhalt unserer Gesellschaft. Der Einblick in eine Branche, mit der sie sonst wenig in Berührung kommen, vermag einige von ihnen zu motivieren, eine Ausbildung in einem Sozial- oder Gesundheitsberuf zu beginnen.

## Fehlende Anerkennung

Die befragten Studienteilnehmenden sprechen einerseits das Empfinden mangelnder Anerkennung **durch Vorgesetzte** (verbunden mit fehlender Unterstützung), **durch Teamkolleg\*innen** aber auch fehlende Anerkennung der sozialen Berufe/Tätigkeiten **durch die Gesellschaft** an.

Die Laufbahnstudie ergänzen dazu folgende Aussagen: Gut drei Viertel der FABEs (v.a. FABE BEH mehr als FABE BET und KIN) und Absolvent\*innen HF geben an, dass sie im privaten Umfeld Anerkennung für ihre Arbeit erhalten. Die gesellschaftliche Anerkennung war sowohl bei den FABEs wie auch HF-Absolvent\*innen kein gewichtiges Berufswahlmotiv. Wie oben erwähnt, ist die fehlende gesellschaftliche Anerkennung aber dennoch ein Negativpunkt.

### Kommentar

Dass die Berufspersonen gesellschaftliche Anerkennung nicht als gewichtiges Berufswahlmotiv angeben, hängt einerseits wohl damit zusammen, dass die Möglichkeit mit Menschen zu arbeiten und der Wunsch etwas Sinnvolles zu tun ausschlaggebende Gründe für die Berufswahl sind. Andererseits zeigen sie damit auch eine wirklichkeitsnahe Einschätzung der Situation – die aber auch schmerzt.

Professionelle Arbeit im Sozialbereich wird nach wie vor mit traditioneller Familien- und damit Frauenarbeit in Verbindung gebracht wird – insbesondere in der Deutschschweiz. Das wirkt sich auf die gesellschaftliche Anerkennung aus. Familienarbeit ist unentgeltlich und erhält darum keine gesellschaftliche Wertschätzung. Dass gerade auch die Pionierinnen der sozialen Arbeit ihre Aufgabe in erster Linie in einem politischen, sozialrevolutionären Sinn verstanden haben, wird ausgeblendet. Wenn Männer in sozialen Berufen tätig sind, dann in erster Linie dort, «wo die sozialen Problemzonen und ihre Auffälligkeiten ausserhalb der Familie im öffentlichen Raum liegen» oder wo es um Fragen des Sozialmanagements geht. (vgl. die Studie «Männer in der sozialen Arbeit») Dazu passt, dass in den Institutionen für Menschen mit Beeinträchtigung im Wohnbereich viel mehr Frauen arbeiten, im Arbeitsbereich hingegen sind die Männer in der Mehrheit.

Konservative Kreise träumen von einer Rückkehr zu familiären Netzwerken, die sich in der Realität längst aufgelöst haben. Qualifizierte Betreuungsarbeit wird vielerorts geringgeschätzt bis hin zu den Bestrebungen, die Sozialbranche als Nebenbeschäftigung im Sinne einer ehrenamtlichen (Frauen-)Arbeit zu positionieren.

In kapitalistischen Gesellschaften wird hochgeschätzt, wer produziert und einen (primär BIP-treibenden) Mehrwert für die Allgemeinheit schafft. Beargwöhnt werden Stellen, die (unser aller geschaffenes) Geld ausgeben (kurzfristige BIP-Bremser). Dazu passt, dass Steuerhinterziehung in der Schweiz als Kavaliersdelikt gilt, währenddessen ungerechtfertigter Bezug von Sozialleistungen als Verbrechen betrachtet wird. Was immer auch im Zusammenhang mit öffentlichen Geldern an Negativem passiert, erfährt gesellschaftliche Ächtung: Die tägliche Arbeit im Sozialbereich interessiert nicht, der finanzielle Betrug hingegen schon.

Selbstkritisch müssen wir aber auch sagen, dass das ambivalente Selbstwertgefühl der Branche selber auch nicht hilft. Auf der einen Seite ein hoher Berufsstolz, denn schliesslich «setzen wir uns für die Benachteiligten ein und garantieren den Zusammenhalt in der Gesellschaft oder vereinfacht gesagt: Wir sorgen für soziale Gerechtigkeit.» Andererseits klagen wir eher über mangelnde Anerkennung anstatt selbstbewusst aufzutreten und die Bedeutung der sozialen Aufgaben für die Gesellschaft hervorzuheben.

## Ressourcenknappheit – ein Gedankenexperiment

In der Laufbahnstudie wird darauf hingewiesen, dass viele Gründe, die zu Unzufriedenheit und Abwanderung führen, mit **knappen Personal- und Zeitressourcen** zusammenhängen. Knappe Personal- und Zeitressourcen werden mit einer hohen beruflichen Belastung und Überforderung bis zur Erschöpfung und gesundheitlichen Problemen verbunden. Auch ein schlechtes Arbeitsklima in Verbindung mit problematischen Teamkonstellationen werden ebenfalls in diesem Zusammenhang genannt. Knappe zeitliche und personelle Ressourcen werden ausserdem als Ursachen für mangelnde fachgerechte Betreuung aufgeführt. Wird diese als unzureichend wahrgenommen, haben die Befragten das Gefühl, ihre eigentliche Aufgabe nicht ausüben zu können und sich vom ausgeübten Sozialberuf zu entfremden.

### Kommentar

Die oben beschriebenen Realitäten sind unbestritten. Die Frage ist, wie wir daraus herauskommen. Hier ein Gedankenexperiment:

Wir wissen, dass die Ressourcen knapp sind, und wir wissen auch, dass sich dies nicht ändern wird. Wäre es da nicht befreiend, wenn wir uns von der Grundhaltung «wir haben zu wenig» lösen, um über den eigenen Gartenzaun hinaus schauen zu können? Wenn ich limitiert Gelder einsetzen könnte und es dürfte nicht im eigenen Bereich sein, wo würde ich investieren?

Die Umsetzung sozialer Gerechtigkeit, Solidarität und gesellschaftlicher Teilhabe braucht Investition. Sie braucht aber auch unser offenes Denken – auf welcher Ebene auch immer.

## Ausblick

Bildungsfragen können nicht losgelöst von Entwicklungen in der Branche angegangen werden. Gleichermassen müssen gesellschaftspolitische Umstände berücksichtigt werden.

Entsprechend vielschichtig sind die Handlungsfelder.

- **Inhaltliche Weiterentwicklung der Berufsprofile im Sinne der UN-BRK und Inklusion; Bewusstseinsbildung; Stärkung von inklusiven Bildungsangeboten.** Im Rahmen des Aktionsplans UN-BRK sind wir dazu in verschiedenen Teilprojekten aktiv.
- **Individuelle Bildungswege durch eine flexiblere Berufsausbildung** unterstützen. Dazu engagieren wir uns beispielsweise im Rahmen des Programms Berufsbildung 2030 des SBFJ.
- **Genügend Fachpersonen für die Branche:** Hier gilt ein besonderes Augenmerk passenden Angeboten für Quereinsteigende so aktuell dem Erhalt der verkürzten FABE-Lehre.
- **Unterstützung der Ausbildungsqualität.** Ein konkretes Beispiel dafür ist die Einführung einer digitalen Ausbildungs- und Lehr/Lernplattform in Zusammenarbeit mit Partnerverbänden. Ein weiteres Thema ist die Stärkung der interdisziplinären Zusammenarbeit.
- **Hilfsmittel für die Institutionen** bspw. eine Orientierungshilfe zu verschiedenen Berufsprofilen
- **Politische Einflussnahme.** Wir setzen uns für Qualitätsanliegen ein. Heute werden Bildungs- und Personalanliegen oft nur in Bezug auf Kosten diskutiert.

Die Tätigkeiten sind hier nur skizziert. Mittel- und längerfristige Schwerpunkte und Massnahmen werden im Rahmen der zukünftigen Föderation von INSOS Schweiz und CURAVIVA Schweiz mit den zuständigen Gremien festgelegt.

INSOS Schweiz | 26. Oktober 2020

## Referenzen und inspirierende Links

**Fachkräfte- und Bildungsbedarf für soziale Berufe** in ausgewählten Arbeitsfeldern des Sozialbereichs. IWSB – Institut für Wirtschaftsstudien Basel. 2016. Im Auftrag von Savoiresocial.

[https://savoiresocial.ch/wp-content/uploads/2017/09/Fachkr%C3%A4ftestudie\\_D.pdf](https://savoiresocial.ch/wp-content/uploads/2017/09/Fachkr%C3%A4ftestudie_D.pdf)

**Ausbildungs- und Erwerbsverläufe** von verschiedenen Berufsgruppen der Sozialen Arbeit in ausgewählten Berufsfeldern des Sozialbereichs. Schweizerisches Observatorium für die Berufsbildung OBS EHB. Im Auftrag von Savoiresocial.

- Teil 1: Lernende und Studierende. Erstbefragung von Fachfrauen/Fachmännern Betreuung und Studierenden der höheren Fachschulen Soziales im letzten Ausbildungsjahr, 2016 und Zweitbefragung eineinhalb Jahre nach Abschluss (2019). [https://savoiresocial.ch/wp-content/uploads/2019/12/SAVOIRSOCIAL-Bericht-Laufbahnstudie-Teil1\\_180109.pdf](https://savoiresocial.ch/wp-content/uploads/2019/12/SAVOIRSOCIAL-Bericht-Laufbahnstudie-Teil1_180109.pdf) und [https://savoiresocial.ch/wp-content/uploads/2020/03/Ergebnisbericht-zweite-Befragung-FABE\\_HF-im-Sozialbereich\\_D\\_27.02.2020.pdf](https://savoiresocial.ch/wp-content/uploads/2020/03/Ergebnisbericht-zweite-Befragung-FABE_HF-im-Sozialbereich_D_27.02.2020.pdf)
- Teil 2: Arbeitnehmende im Sozialbereich, 2017. [https://savoiresocial.ch/wp-content/uploads/2019/12/SAVOIRSOCIAL\\_Bericht\\_Arbeitnehmendenbefragung\\_180130\\_D.pdf](https://savoiresocial.ch/wp-content/uploads/2019/12/SAVOIRSOCIAL_Bericht_Arbeitnehmendenbefragung_180130_D.pdf)
- Teil 3: Abgewandert aus dem Sozialbereich, 2017. [https://savoiresocial.ch/wp-content/uploads/2019/12/Laufbahnstudie-Teil-3-Berufsabgewanderte\\_D.pdf](https://savoiresocial.ch/wp-content/uploads/2019/12/Laufbahnstudie-Teil-3-Berufsabgewanderte_D.pdf)

**Trendbericht 2 Fachfrau/Fachmann Gesundheit** – Traumjob oder Zwischenstopp  
Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung EHB, 2017.

<https://www.odasante.ch/news/news-detail/article/fachfraufachmann-gesundheit-traumjob-oder-zwischenstopp>

**Berufliche Mobilität nach Abschluss der beruflichen Grundbildung, Ausgabe 2020.** Längsschnittanalysen im Bildungsbereich. Bundesamt für Statistik, 26.05.2020.

<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/uebertritte-verlaeuft-bildungsbereich.gnpdetail.2020-0503.html>

**Umfrage Praktika vor Lehrbeginn Fachmann/Fachfrau Betreuung, Auswertungsbericht 2019.**

Savoiresocial, 2020. [https://savoiresocial.ch/wp-content/uploads/2020/02/Auswertungsbericht\\_Umfrage\\_Praktika19\\_d.pdf](https://savoiresocial.ch/wp-content/uploads/2020/02/Auswertungsbericht_Umfrage_Praktika19_d.pdf)

**Die Berufslehre hat ein Geschlecht:** Weshalb es weibliche Talente schwer haben  
Prof. Dr. Margrit Stamm. Swiss Education, 2017.

<https://edudoc.ch/record/129194/files/BB%20hat%20ein%20Geschlecht%20def.pdf>

**Männer in der Sozialen Arbeit** – Schweizer Einblicke

Ursula Graf, Thomas Knill, Gabriella Schmid und Steve Stiehler (Hrsg.) Ostschweizer Beiträge zur Lehre, Forschung und Entwicklung in der Sozialen Arbeit, 2015.

**Berufsbildung im Sozialbereich: Männerquoten.** [https://savoiresocial.ch/wp-content/uploads/2020/02/M%C3%A4nneranteile\\_SozialeBerufe\\_200211.pdf](https://savoiresocial.ch/wp-content/uploads/2020/02/M%C3%A4nneranteile_SozialeBerufe_200211.pdf)

**Die heimlichen Revolutionäre.** Wie die Generation Y unsere Welt verändert. Klaus Hurrelmann; Erik Albrecht. Weinheim, Basel, 2014.

**Reinventing Organizations.** Frederic Laloux. Vahlen, 2015.

**Essentials der Theorie U.** Grundprinzipien und Anwendungen. Otto Scharmer. Carl-Auer, 2019.

**Utopien für Realisten.** Rutger Bregman. Rowohlt, 2017. Original: Utopia for the Realists, 2016.  
<https://thecorrespondent.com>