ARTISET YOUViTA

Der erste Einstieg zählt!

Ein Projekt zum Berufseinstieg von Fachpersonen der Sozialpädagogik im Handlungsfeld der stationären Kinder- und Jugendarbeit

Ergebnisbericht

Verfasser:in Anita Weber, MSc Soziale Arbeit

Datum 25.05.2025

Föderation der Dienstleister
für Menschen mit Unterstützungsbedarf

ARTISET YOUViTA

Abstract

Das Projekt «Der erste Einstieg zählt!» befasst sich mit den Bedingungen für einen gelingenden Berufseinstieg von Sozialpädagoginnen und -pädagogen in die stationäre Kinder- und Jugendhilfe. Der vorliegende Bericht stützt sich auf Interviews mit Arbeitgebenden, Fachpersonen im Berufseinstieg sowie Personen in Ausbildung und setzt deren unterschiedliche Perspektiven zueinander in Beziehung.

Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere Anstellungsbedingungen wie niedrige Löhne, hohe Arbeitsintensität und unregelmässige Arbeitszeiten, beim Berufseinstieg als herausfordernd wahrgenommen werden. Sie gelten als Risikofaktoren für eine erhöhte Fluktuation und die Abwanderung junger Fachpersonen in andere Handlungsfelder und Berufe.

Demgegenüber werden die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit, die intensive Beziehungsarbeit sowie eine ausgeprägte, stützende Teamkultur und Eingebundenheit als zentrale Attraktivitätsmerkmale hervorgehoben. Bei der Personalauswahl werden Sozial- und Selbstkompetenz besonders hoch gewichtet und als Grundlage der beziehungsintensiven Arbeit mit Kindern und Jugendlichen betont.

Eine zentrale Rolle kommt den Praxisorganisationen zu: Durch unterstützende und entlastende Strukturen, ein systematisches Onboarding und ein förderliches Betriebsklima schaffen sie die Grundlage für einen erfolgreichen Berufseinstieg. Die Verantwortung von Bildungsinstitutionen und Branchenverbänden wird darin gesehen, den Übergang von der Ausbildung in die Praxis in enger Zusammenarbeit mit den Praxisorganisationen zu begleiten und sich politisch für die Sichtbarkeit und Stärkung des Handlungsfelds einzusetzen.

ARTISET

Inhaltsverzeichnis

1.	Ausgangslage	4
2.	Zielsetzung und Fragestellungen	5
3.	Methodisches Vorgehen	6
3.1	Perspektiven	6
3.2	Projektdesign	6
3.3	Stichprobe	8
4.	Ergebnisse der Befragungen	8
4.1	Attraktivität stationärer Kinder- und Jugendhilfe	8
4.1.1	Anstellungsbedingungen	8
4.1.2	Sinnhafte Aufgaben und intensive Beziehungsarbeit	8
4.1.3	Team- und Organisationskultur	9
4.2	Personalgewinnung	9
4.2.1	Sozialkompetenz als unverzichtbares Entscheidungskriterium	9
4.2.2	Individuelle Laufbahnen und Motivationen beim Berufseinstieg	10
4.2.3	Einschätzungen von Betrieben zu Ausbildungstypen und Kompetenzen	10
4.3	Onboarding	11
4.3.1	Begleitung ist das A und O – unabhängig vom Ausbildungshintergrund	11
4.3.2	Selbstauferlegter Druck – Die Erwartungshaltungen von Berufseinsteigenden	11
4.3.3	Strukturierte Einführungsprogramme	12
4.4	Personalentwicklung und Aufrechterhaltung von Arbeitsbeziehungen	12
5.	Diskussion und Verortung von Gelingensbedingungen und möglichen Massnahmen	12
5.1	Organisationale Einflüsse	13
5.2	Erwartung an Fachhochschulen	13
5.3	Position der Branchenverbände	13
5.4	Nahtstellenarbeit	13
6.	Theoretische Vertiefung und Reflexion der Ergebnisse	14
6.1	Berufseinstieg als Lebensphase	14
6.2	Bedeutung emotionaler Bindung	15
7.	Fazit	15
8.	Literatur	16
9.	Abbildungen	17

1. Ausgangslage

Der Berufseinstieg in sozialpädagogische Handlungsfelder stellt für angehende Fachpersonen ebenso wie für arbeitgebende Organisationen eine besondere Herausforderung dar. Der Übergang von der theoriegeleiteten Ausbildung in die komplexe Arbeitswelt wird nicht selten als «Praxisschock» erlebt. Damit dieser Übergang gelingt, sind beide Seiten gefordert: Es gilt fach- und organisationsspezifisches Wissen zu vermitteln, Handlungssicherheit und Routinen im Berufsalltag zu entwickeln sowie Betriebskultur und Teamarbeit gemeinsam zu gestalten. Ein gelingender Berufseinstieg fördert die Arbeitszufriedenheit, stärkt die Motivation und begünstigt einen längerfristigen Verbleib im Sozialbereich (Aeschlimann, Dauner, Trede, Neumann & Kriesi, 2018; Pfiffner, 2017).

Gerade vor dem Hintergrund der angespannten Fachkräftesituation kommt dem Thema Berufseinstieg besondere Bedeutung zu. Laut dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) ist in den kommenden zehn Jahren mit einem demographisch bedingten Fachkräftebedarf in Betreuungsberufen von mehr als 25 Prozent zu rechnen (SECO, 2023).
Die im Jahr 2024 durchgeführte Fachkräftestudie im Sozialbereich zeigt, dass 73 Prozent der befragten Organisationen in Arbeitsfeldern mit Kindern, Jugendlichen und Familien – und damit häufiger als in anderen Bereichen – angeben, dass die Personalgewinnung heute schwieriger sei als noch vor zwei Jahren (Amberg, Rickenbacher, Müller, Mariéthoz & Brun, 2024, S. 45). Ein ähnlich hoher Anteil erwartet zudem einen steigenden Fachkräftebedarf in diesen Bereichen innerhalb der nächsten fünf Jahre (Amberg et al., 2024, S. 59). Mehr als 70 Prozent der befragten Organisationen sehen Versorgungslücken als eine der Hauptursachen für die zunehmend sichtbar werdende Überlastung von Mitarbeitenden. 42 Prozent berichten von einer Minderung der Leistungsqualität, und rund ein Drittel stellt eine steigende Fluktuation fest (Amberg et al., 2024, S. 55).

Bereits im Jahr 2018 zeigt eine Studie zu Ausbildungs- und Erwerbsverläufen verschiedener Berufsgruppen der Sozialen Arbeit in der Schweiz, dass die Abwanderungsquote von Fachkräften in der Kinder- und Jugendhilfe deutlich höher liegt als in anderen Bereichen (Aeschlimann et al., 2018). Gründe für den Berufsausstieg sind neben dem Wunsch nach beruflicher Weiterbildung auch unzureichende Lohn- und Weiterbildungsbedingungen, sowie die Belastung durch Personalressourcen und geringe Handlungsspielräume. Auch gesundheitliche Belastungen, geringe Anerkennung und Unzufriedenheit mit dem Betriebsklima werden als Gründe angeführt.
Die Bindung von Mitarbeitenden, und somit die Arbeitsplatzattraktivität, werden vor diesem Hintergrund immer wichtiger. Gemäss einer Studie mit Auszubildenden und Studierenden des Sozialwesens geben mehr als die Hälfte der befragten Personen mit Geburtsjahrgang 1995 und jünger an, dass sie sich vorstellen können, nach zwei Jahren oder bereits früher, und weitere 20 Prozent nach drei Jahren ihren Arbeitsplatz zu wechseln (Weber, 2022, S. 127). Tatsächlich beträgt die Organisationszugehörigkeit von rund 40 Prozent der Mitarbeitenden im Sozialbereich weniger als drei Jahre (Amberg et al., 2024, S. 53).

Angesichts dieser angespannten Situation gewinnt ein gelingender Berufseinstieg nicht nur für einzelne Organisationen, sondern für die gesamte Branche an Bedeutung. Besonders betroffen ist – wie Studien belegen – die Kinder- und Jugendhilfe, insbesondere stationäre Handlungsfelder, die trotz

Ressourcenknappheit sowie hoher Betreuungsintensität und -komplexität zeitnah die notwendige Versorgungsleistung erbringen müssen (Weber, 2024).

2. Zielsetzung und Fragestellungen

Mit dem Projekt «Der erste Einstieg zählt!» reagieren die Föderation ARTISET und ihr Branchenverband YOUVITA auf wahrgenommene Anspannungen im Praxisfeld. Ziel des Projekts ist es, Herausforderungen und Chancen des Berufseinstiegs praxisnah zu untersuchen und durch gezielte Massnahmen die Bindung an den Beruf sowie an die Praxisorganisationen zu stärken und der zunehmenden Fluktuation entgegenzuwirken.

Um ein vertieftes Verständnis für die Phase des Berufseinstiegs aus Sicht der Praxisorganisationen und Berufseinsteigenden zu gewinnen, stehen folgende Fragestellungen im Fokus:

- Welche besonderen Herausforderungen und Chancen hinsichtlich des Berufseinstiegs werden von den Befragten wahrgenommen?
- Mit welcher Haltung begegnen Fach- und Führungskräfte in Organisationen der stationären Kinder- und Jugendhilfe den Berufseinsteigenden[1]?
- Unterscheidet sich die Begleitung von Fachpersonen der Sozialen Arbeit (FH) [2] und Sozialpädagoginnen und -pädagogen (HF)[3] in der Phase des Berufseinstiegs?
- Mit welchen Lösungsstrategien reagieren Organisationen der stationären Kinder- und Jugendhilfe auf erkannten Herausforderungen, und welche Empfehlungen lassen sich daraus für andere Organisationen ableiten?
- Welche unterstützenden Massnahmen regen Organisationen der stationären Kinder- und Jugendhilfe bei ARTISET und YOUVITA an?

Das Projekt verfolgt eine explorative Vorgehensweise, bei der die Praxis befragt und relevante Aspekte systematisch ausgewertet werden. ARTISET und YOUVITA nutzen die gewonnenen Erkenntnisse, um soziale Organisationen bei der Entwicklung passender Lösungsansätze zu unterstützen und gezielte Massnahmen zu prüfen und zu ergreifen.

[1] Als **Berufseinsteigende** werden im Folgenden sowohl Fachpersonen der Sozialen Arbeit (FH) als auch Absolventinnen und Absolventen der Höheren Fachschule Sozialpädagogik (HF) bezeichnet, sofern nicht explizit unterschieden wird.
[2] **Fachpersonen der Sozialen Arbeit (FH)** verfügen über einen Hochschulabschluss auf Bachelorstufe in **Sozialer Arbeit** und sind in verschiedenen gesellschaftlichen Handlungsfeldern tätig. In sozialpädagogischen Handlungsfeldern begleiten, unterstützen und fördern sie Kinder, Jugendliche oder Erwachsene in deren sozialem Umfeld.
[3] **Sozialpädagoginnen und -pädagogen (HF)** verfügen über einen Abschluss einer Höheren Fachschule (HF) im Bereich **Sozialpädagogik**. Ihre Ausbildung ist praxisorientiert und befähigt sie dazu, erzieherische, betreuende und begleitende Aufgaben in verschiedenen Lebensbereichen von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen wahrzunehmen.

3. Methodisches Vorgehen

3.1 Perspektiven

Der Berufseinstieg wird primär aus der Perspektive der Praxisorganisationen im Handlungsfeld der stationären Kinder- und Jugendhilfe betrachtet. Ergänzend werden Berufseinsteigende und Bildungsorganisationen als relevante Akteursgruppen einbezogen (Abbildung 1). Diese multiperspektivische Betrachtungsweise ermöglicht eine differenzierte Analyse, mit der Gelingensbedingungen und zentrale Einflussfaktoren identifiziert werden können, die den Berufseinstieg massgeblich beeinflussen.

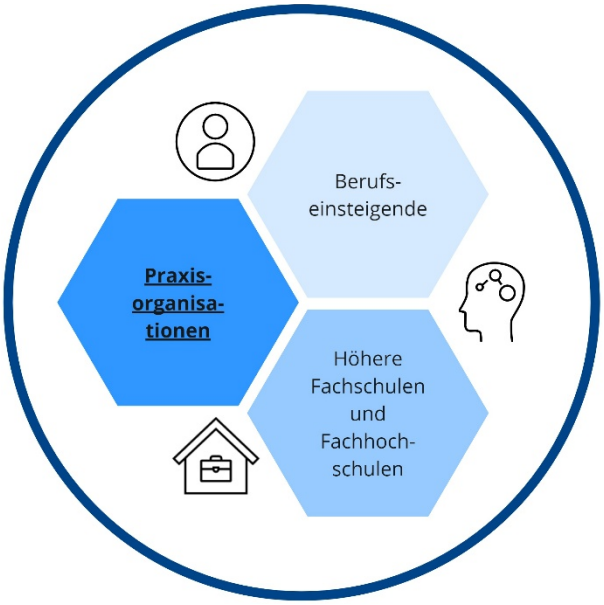

Abbildung 1. Zentrale Akteursgruppen beim Berufseinstieg

3.2 Projektdesign

Das Projekt gliedert sich in zwei Phasen (Abbildung 2. Schematisches ProjektdesignAbbildung 2):

1. Bestandsaufnahme und Analyse der Wahrnehmungen in der Praxis
2. Ableitung von Impulsen für die zielgerichtete Entwicklung von Massnahmen und Produkten

In der ersten Projektphase, auf die sich dieser Bericht primär bezieht, wurden Interviews mit Führungspersonen aus verschiedenen Praxisorganisationen der stationären Kinder- und Jugendhilfe sowie mit Berufseinsteigenden und Mitarbeitenden in Ausbildung (Sozialpädagogik / Soziale Arbeit) geführt. Zusätzlich wurden Expertinnen und Experten aus dem Bildungsbereich, insbesondere von Fachhochschulen der Sozialen Arbeit, im Rahmen eines Soundingboards einbezogen und die Impulse aus den Befragungen mit theoretischen Bezügen kontextualisiert.
Die umfassende Analyse bietet ARTISET und YOUVITA in einer späteren Projektphase eine fundierte Grundlage zur zielgerichteten Entwicklung geeigneter Massnahmen, Kooperationen und Hilfsmittel.

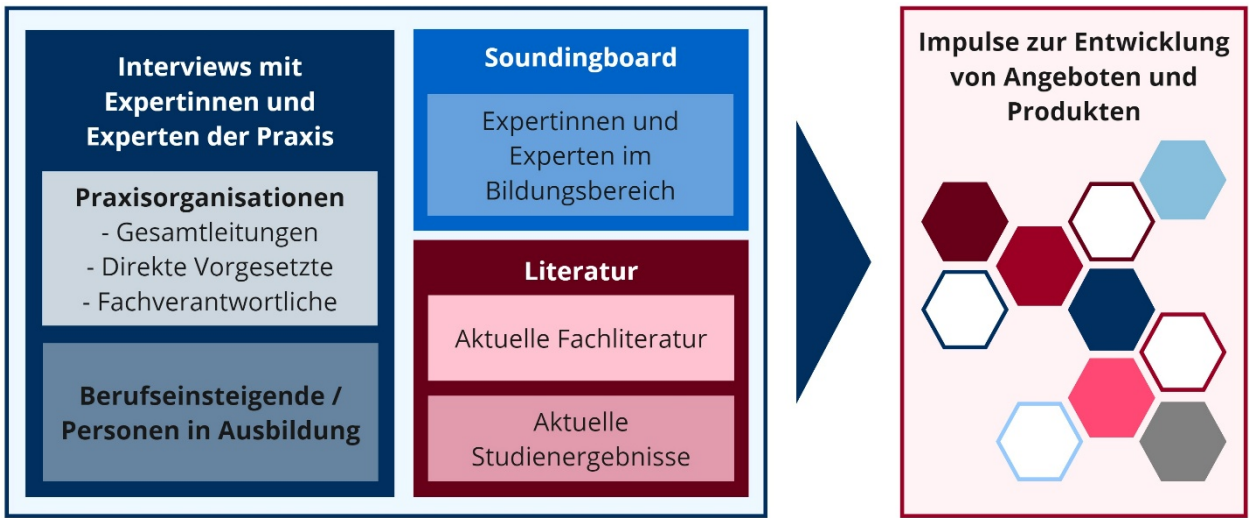

Abbildung 2. Schematisches Projektdesign

Halbstrukturierte, leitfadengestützte Interviews ermöglichen eine flexible Gestaltung des Gesprächsverlaufs, der individuelle Perspektiven aufgreift, ohne die thematische Rahmung zu verlieren (Helfferich, 2022). Ein narrativer Gesprächseinstieg erlaubt es den Interviewpartnerinnen und -partnern, einen für sie relevanten Fokus zu setzen und jene Aspekte zu thematisieren, die sie im Zusammenhang mit dem Berufseinstieg besonders beschäftigen. Der weitere Verlauf des Gesprächs wird auf der Grundlage dieses initialen Impulses individuell vertieft und gelenkt.

Die Auswertung der Interviews erfolgt mittels qualitativer Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2018) und orientiert sich an verschiedenen Ebenen, Phasen und Einflussfaktoren (Abbildung 3**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Auf diese Weise entsteht ein differenziertes Gesamtbild, das dazu beiträgt, kumulative Problembeschreibungen zu identifizieren. Diese bilden die Grundlage für eine gezielte Weiterentwicklung relevanter Produkte und Angebote.

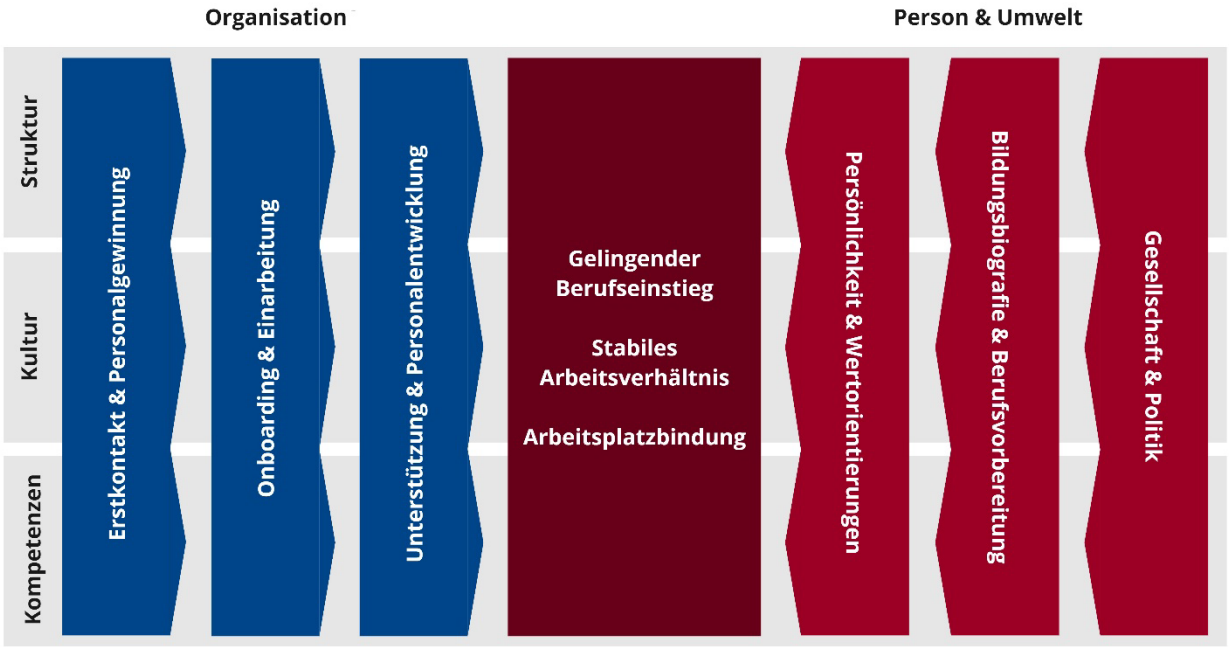

Abbildung 3. Landkarte zur Verortung gewählter Themenschwerpunkte

3.3 Stichprobe

Die Anfrage zur Teilnahme erfolgte über YOUVITA, Branchenverband von ARTISET, sowie über persönliche Netzwerke. Gesamthaft nahmen 16 Personen aus 10 Organisationen an der Befragung teil.

Tabelle 1. Stichprobe

Ebene	Anzahl und Rolle
Berufseinsteigende	4 Personen in berufsbegleitender Ausbildung (3x FH, 1x HF)
Operative Führung	7 direkte Vorgesetzte / Teamleitungen
Strategische Führung	5 Gesamt- oder übergeordnete Bereichsleitungen

Teilweise bestehen Überschneidungen zwischen operativer und strategischer Führung. Die Zuteilung erfolgte anhand der im Gespräch fokussierten Perspektive.

Alle berücksichtigten Interviews beziehen sich auf Tätigkeiten in stationären Handlungsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe und umfassen unterschiedliche Zielgruppen und Kontexte:
– Kinder und Jugendliche mit psychosozialen Herausforderungen
– Kinder und Jugendliche mit psychiatrischer Indikation (teilweise an klinische Bereiche angegliedert)
– Kinder und Jugendliche mit Beeinträchtigung
– Kinder und Jugendliche im Kontext Schule
– Lebensbegleitung von jungen Frauen mit unterschiedlichen Indikationen

4. Ergebnisse der Befragungen

4.1 Attraktivität stationärer Kinder- und Jugendhilfe

4.1.1 Anstellungsbedingungen

Die Anstellungsbedingungen werden eher als Hürde und weniger als Attraktivitätsmerkmal wahrgenommen. Im Vergleich zu sozialarbeiterischen Handlungsfeldern werden tiefere Löhne, hoher Arbeitsintensität und unregelmässigen Arbeitszeiten an 365 Tagen im Jahr und Nachtdienste als wesentliche Gründe genannt, weshalb Absolventinnen und Absolventen der Sozialen Arbeit (FH) offenbar weniger Interesse an stationären Handlungsfeldern zeigen. Flexible Arbeitszeiten werden hingegen positiv bewertet, da sie eine individuelle Lebensgestaltung unterstützen. Als Anreize nennen Arbeitgebende vor allem die Sinnhaftigkeit der Aufgabe und die intensive Beziehungsarbeit (siehe Kapitel 4.1.2) sowie den engen Teamzusammenhalt (siehe Kapitel 4.1.3).
Besonders Arbeitgebende sehen bei den Anstellungsbedingungen einen Bedarf an politischer Lobbyarbeit, um die gesellschaftliche Relevanz und die Präventionsarbeit der stationären Kinder- und Jugendhilfe sowie den damit verbundenen Ressourcenbedarf aufzuzeigen.

4.1.2 Sinnhafte Aufgaben und intensive Beziehungsarbeit

Die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit wird sowohl von Arbeitgeber- als auch Arbeitnehmerseite als zentrales Attraktivitätsmerkmal benannt. Die intensive und tiefreichende Beziehungsarbeit, die längerfristige

Begleitung kleinschrittiger Entwicklungsprozesse sowie die multiperspektivische, personenbezogene Arbeit in einem weitreichenden Hilfe- und Bezugssystem werden trotz hoher Belastungen als wesentliche Treiber der Motivation und Freude an der Arbeit beschrieben.
Mit dem «Sich-einlassen-können», d.h. der Bereitschaft, sich als Person in die Beziehung einzubringen und ehrliches Interesse an den begleiteten Kindern und Jugendlichen zu zeigen, wird die ausgeprägte Sozial- und Selbstkompetenz von Fachpersonen betont und als grundlegende Voraussetzung für die umfassende Fallarbeit und Tätigkeit in diesem Handlungsfeld beschrieben.

4.1.3 Team- und Organisationskultur

Arbeitgebende wie Berufseinsteigende betonen die Attraktivität der intensiven Zusammenarbeit und der gegenseitigen Unterstützung im Team. Der gemeinsame Einsatz für die Aufgabenbewältigung – im Wissen, aufeinander angewiesen zu sein – motiviert und vermittelt Sicherheit im Umgang mit herausfordernden und unvorhersehbaren Situationen. Gemäss der Befragten stärkt diese Teamkultur die Identifikation, fördert die Bindung und schafft ein Gefühl der Zugehörigkeit.

4.2 Personalgewinnung

Einhergehend mit demographischen Entwicklungen und der kleineren Zahl künftiger Arbeitnehmender verschiebt sich das Machtverhältnis zwischen Arbeitgebenden und -nehmenden – oder anders gesagt: Das Verhältnis von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt verschiebt sich zugunsten der Arbeitnehmenden. Diese verfügen über eine grössere Auswahl an Stellenangeboten, während Arbeitgebende zunehmend gefordert sind, mit attraktiven Arbeitsbedingungen zu überzeugen. Dieser Aspekt wird in den Interviews deutlich, wenngleich der Fokus weiterhin auf die solide Leistungserfüllung der komplexen Aufgaben liegt.

4.2.1 Sozialkompetenz als unverzichtbares Entscheidungskriterium

Im Handlungsfeld der Kinder- und Jugendhilfe besteht bei Arbeitgebenden grosse Einigkeit hinsichtlich der Auswahlkriterien für die Personalauswahl. Angesichts der komplexen und dynamischen Aufgaben wird die Bedeutung transparenter Aufgabenbeschreibungen sowie die Prüfung der persönlichen Haltung betont. Praxisbeispiele helfen dabei, zentrale Herausforderungen greifbar zu machen und zeigen auf, wie Bewerbende darauf reagieren.

Wie Arbeitgebende berichten, gewichten sie Vertrauen und Sozialkompetenz für die beziehungsintensive Arbeit höher als die ebenfalls erforderlichen Fach- und Methodenkompetenzen. Mehrheitlich verzichten sie auf eine Stellenbesetzung, sofern sie von der Eignung der Bewerbenden für diese komplexe Aufgabe und deren Passung zum Werteverständnis der Organisation nicht überzeugt sind. In Gesprächen wird dies mehrfach als «Bauchgefühl» beschrieben, das Zweifel an einer vertrauensvollen Zusammenarbeit oder an der Beziehungsgestaltung anzeigen kann. Im Vordergrund steht dabei weniger die fachliche Kompetenz, sondern vielmehr die Fähigkeit, sich authentisch und pragmatisch auf die Beziehungsarbeit einzulassen und ein Werteverständnis sowie eine Haltung gegenüber den betreuten Kindern und Jugendlichen zu zeigen, die mit jener der Organisation übereinstimmt.
Berufserfahrung gilt dabei nicht zwangsläufig als Garant für eine gelingende und stabile Zusammenarbeit – ebenso wenig wie für die erforderliche Belastbarkeit und Motivation, sich intensiv mit Kindern und Jugendlichen auch in herausfordernden Situationen auseinanderzusetzen.

Mehrheitlich wird das Team eng in die Personalauswahl eingebunden. Aus mehreren Interviews geht hervor, dass Teams es befürworten, eine Personalstelle nicht zu besetzen, wenn sie von der Eignung der Bewerbenden nicht überzeugt sind. Der Aufwand für eine solide Einarbeitung und den Ausgleich möglicher Leistungsabweichungen wird dabei höher gewichtet als eine vorübergehende Mehrbelastung der bestehenden Teammitglieder.

4.2.2 Individuelle Laufbahnen und Motivationen beim Berufseinstieg

Anknüpfend an die zuvor beschriebene Bedeutung von Sozialkompetenz betonen die Befragten mehrheitlich, dass der Ausbildungstyp allein nicht ausschlaggebend für einen erfolgreichen Berufseintritt ist. Entscheidend sind vielmehr der individuelle Zugang zum Handlungsfeld sowie die persönliche Auseinandersetzung mit dessen Anforderungen. Dabei spielen Sozialisation und Lebenserfahrungen eine zentrale Rolle. Ehrenamtliches Engagement in Vereinen oder der Pfadfinderarbeit sowie private Bezugspunkte zur Zielgruppe werden als förderlich für den Berufseinstieg wahrgenommen.

Das Lebensalter der Berufseinsteigenden wird als weniger entscheidend betrachtet, während jedoch vorgängige Berufserfahrungen – auch fachfremde – als festigender Faktor für die Identifikation mit dem Berufsfeld beschrieben werden. Insbesondere bei älteren Berufseinsteigenden wird eine höhere Belastbarkeit und eine ausgeprägte Handlungskompetenz beobachtet. Diese Personengruppe findet leichter Zugang zur komplexen Beziehungsarbeit, begegnet Herausforderungen pragmatischer und weist eine höhere Resilienz in Konflikt- und Belastungsmomenten auf. Bei Personen, die sich im Rahmen eines zweiten Bildungswegs für das stationäre Handlungsfeld entscheiden, wird der Zugang als intrinsisch motiviert und zielgerichtet wahrgenommen, was sich positiv auf die langfristige Bindung an Organisation und Handlungsfeld auswirken kann.

Demgegenüber treten Absolventinnen und Absolventen von Fachhochschulen in der Regel über den ersten Berufsweg in das stationäre Handlungsfeld ein. Die generalistische Ausrichtung ihres Studiums eröffnet ihnen vielfältige berufliche Optionen. Entsprechend beschreiben sowohl Arbeitgebende als auch junge Fachpersonen der Sozialen Arbeit häufiger den Wunsch nach beruflicher Umorientierung in den ersten Jahren. Diese Bewegung verläuft meist vom stationären hin zu nicht-stationären sozialpädagogischen oder sozialarbeiterischen Handlungsfeldern, selten umgekehrt. So wird beschrieben, dass diese Personen häufiger nach Abschluss ihrer Ausbildung das Handlungsfeld wechseln oder eine akademische Laufbahn beziehungsweise Führungspositionen anstreben.

4.2.3 Einschätzungen von Betrieben zu Ausbildungstypen und Kompetenzen

Arbeitgebende sind sich der oben skizzierten unterschiedlichen personenbezogenen Faktoren und beruflichen Laufbahnen bewusst. Sie verzichten jedoch mehrheitlich auf pauschale Zuschreibungen zu den jeweiligen Ausbildungstypen und konzentrieren sich im Einstellungsverfahren – wie in Kapitel 4.2.1 beschrieben – auf die Sozialkompetenz als wesentliche Voraussetzung für das Gelingen der komplexen und intensiven Beziehungsarbeit. Frühere Bezugspunkte zur Arbeit mit Kindern und Jugendlichen werden von den Befragten als Hinweis auf eine besondere Eignung und intrinsische Motivation für die stationäre Arbeit in diesem Bereich angesehen.

Betriebe berichten, dass Absolventinnen und Absolventen beider Ausbildungstypen jeweils über wichtige, spezifische Kompetenzen und Stärken verfügen. Personen mit einem HF-Abschluss werden häufig als besonders kompetent darin eingeschätzt, Zugang zur komplexen Beziehungsarbeit zu finden,

Herausforderungen pragmatisch zu bewältigen und belastungsresilient zu handeln. Diese Fähigkeiten werden als sehr wertvoll für die Arbeit in der stationären Sozialarbeit eingestuft.
Absolventinnen und Absolventen von Fachhochschulen, die oftmals jünger und zu Beginn ihrer Karriere etwas unerfahrener sind, zeigen ebenfalls viel Potenzial. Ihre breit angelegte, generalistische Ausbildung ermöglicht es ihnen, flexibel auf verschiedene berufliche Herausforderungen zu reagieren und neue Perspektiven in die Praxis einzubringen. Obwohl einige der befragten Führungspersonen anmerken, dass diese Personen möglicherweise eine längere Einarbeitung benötigen, um das Verständnis für die komplexen Anforderungen der Beziehungsarbeit vollständig zu entwickeln, wird auch darauf hingewiesen, dass Unerfahrenheit nicht zwangsläufig mit geringer Motivation oder Belastbarkeit einhergeht.

4.3 Onboarding

4.3.1 Begleitung ist das A und O – unabhängig vom Ausbildungshintergrund

Wie Arbeitgebende mehrheitlich schildern, wird in der Praxis bei der Einarbeitung kaum zwischen den beiden Ausbildungstypen unterschieden. Sie sind sich mehrheitlich bewusst, dass spezifisches Wissen oder betriebsinterne Konzepte unabhängig vom Ausbildungshintergrund oder der Berufserfahrung im Rahmen der Einarbeitung angeeignet werden müssen. Die Betriebe erkennen den Mehrwert einer fundierten Einführung auf sozialer und fachlicher Ebene und investieren stark in die Begleitung der Berufseinsteigenden. Dabei besteht ein hohes Bewusstsein dafür, dass Personen, die direkt nach dem Studium angestellt werden, nur begrenzt auf die komplexen Aufgaben im stationären Setting vorbereitet sind.

Begleitung, fachliches Backup und gemeinsame Reflexion gelten als zentrale Elemente, um trotz anfänglicher Handlungsunsicherheit einen gelingenden Einstieg zu ermöglichen und Überforderung zu vermeiden. Überforderung und Überlastung werden als zentrale Kündigungsgründe genannt, die motivierte Personen zum Verlassen das Handlungsfelds bewegen können. Arbeitgebende betrachten den initialen Aufwand für Führung und Begleitung als lohnende Investition, um Berufseinsteigende für das komplexe Handlungsfeld zu motivieren und die Freude an der beziehungsintensiven Tätigkeit aufrechterhalten und festigen zu können.

4.3.2 Selbstauferlegter Druck – Die Erwartungshaltungen von Berufseinsteigenden

Sowohl Arbeitgebende als auch Berufseinsteigende benennen den selbstauferlegten Druck beim Berufseinstieg als grosses Belastungsmoment. Die Erwartung, theoretisches Wissen unmittelbar in der Praxis anwenden zu können, bleibt häufig unerfüllt, und der erhoffte Handlungserfolg bleibt aus. Der sogenannte «Praxisschock» erfordert sowohl Selbstreflexion als auch Geduld sowie den fachlichen Austausch im Team. Den Befragten ist es wichtig, dass Berufseinsteigenden eine wohlwollende Haltung entgegengebracht wird, die den Druck mindert und ihnen vermittelt, dass es normal ist, wenn theoriegeleitete Handlungsstrategien nicht sofort zum gewünschten Erfolg führen.
Berufseinsteigende und Arbeitgebende sind sich einig, dass der zunehmende Erwerb von Praxiserfahrung die Weiterentwicklung fördert, den Abstraktionsgrad des Erlernten verringert und das Wissen besser in der Praxis anwendbar macht. Berufsbegleitende Ausbildungen werden in diesem Zusammenhang von beiden Seiten wiederholt als förderlich für einen erfolgreichen Berufseinstieg hervorgehoben. Berufseinsteigende müssen lernen, methodisches Wissen situativ in ihr Handeln zu integrieren, dies regelmässig zu üben, sich mithilfe theoretischer Grundlagen zu reflektieren und praxisnahe Strategien zu entwickeln. Die bereits angesprochene Bedeutung von Selbst- und Sozialkompetenz in der Beziehungsgestaltung, das Interesse am Gegenüber sowie die eigene Rollenfindung werden als zentrale Faktoren für eine

gelingende Zusammenarbeit beschrieben, die in der Praxis entwickelt werden muss. An diesem Punkt wird deutlich, weshalb Ausbildungsbetriebe – wie häufig betont wird – daran interessiert sind, selbst ausgebildete Personen langfristig zu beschäftigen.
Organisationen sind sich mehrheitlich einig, dass Fachhochschulen und höhere Fachschulen in diesem Punkt nur begrenzt Unterstützung bieten können und es vor allem Aufgabe der Organisationen selbst ist, diese praxisrelevante Ausbildungsarbeit zu leisten.

4.3.3 Strukturierte Einführungsprogramme

Vereinzelt betonen die Befragten den Mehrwert systematischer Einführungsprogramme und -strukturen. Eine klare Struktur ermöglicht den Berufseinsteigenden, sich punktuell selbständig einzuarbeiten und bietet ihnen Orientierung und Sicherheit. Zudem spart eine gut geplante Einführung längerfristig Ressourcen, da Personal- und Zeitaufwand frühzeitig berücksichtigt und gezielt eingesetzt werde können.

4.4 Personalentwicklung und Aufrechterhaltung von Arbeitsbeziehungen

Betriebskultur und Teamzusammenhalt werden als wesentliche Faktoren für längerfristig andauernde Arbeitsbeziehungen beschrieben. Das Wohlbefinden am Arbeitsplatz wird sowohl seitens Arbeitgebender als auch Berufseinsteigender besonders betont. Die gegenseitige Unterstützung im Team schützt vor Überlastung trotz komplexer und herausfordernder Situationen.

Beziehungsarbeit auf Teamebene wird mehrfach als Schlüssel für einen gelingenden Berufseinstieg benannt. Der informelle Zusammenhalt – verstanden als Ausdruck der Team- beziehungsweise Betriebskultur – bietet Sicherheit und unterstützt dabei, trotz Widrigkeiten die Arbeitsmotivation aufrechtzuerhalten und das eigene Handeln auch bei Misserfolgen und nicht vollständig erfüllten Erwartungen als sinnhaft zu erleben.

Ferner wird beschrieben, dass ein gutes Betriebsklima sowie die Eingebundenheit im Team positiv dazu beitragen können, dass Personen die Organisation zwar temporär verlassen, zu einem späteren Zeitpunkt aber eher wieder zurückkehren – sei es nach einer bewusst gewählten Auszeit oder einem Wechsel in ein anderes Handlungsfeld.

5. Diskussion und Verortung von Gelingensbedingungen und möglichen Massnahmen

Ausgehend von den Interviews wird deutlich, dass die Bedingungen für einen gelingenden Berufseinstieg auf unterschiedlichen Ebenen und von unterschiedlichen Systemen an jeweiligen Schnittstellen gestärkt werden können:

– Durch die Praxisorganisation selbst
– Durch die Hochschulen
– Durch die Branchenverbände
– Durch gemeinsame Nahtstellenarbeit

5.1 Organisationale Einflüsse

Wie beschrieben, hat eine Organisation selbst grossen Einfluss auf einen gelingenden Berufseinstieg. Sowohl Betriebskultur und emotionale Einbindung werden ebenso betont wie strukturelle Massnahmen, um begrenzte Ressourcen bestmöglich einzusetzen und Synergien zu nutzen. Befragte Führungspersonen berichten von Strategien, Mittelbezüge zu optimieren sowie über strukturierte Einführungsprogramme und -verantwortlichkeiten oder zentralisierte Funktionen (z.B. Fachstelle Agogik) die Qualität einer guten Einarbeitung sicherzustellen und gleichzeitig Ressourcen zu schonen.
Das Bewusstsein für die Bedeutung des innerbetrieblichen Engagements ist gross, und die Organisationen verfügen über unterschiedliche Strategien, die im jeweiligen Betrieb zu funktionieren scheinen. Der eigene Handlungsbedarf wird erkannt, was auf die Übernahme der eigenen Verantwortung im Einarbeitungsprozess sowie die Handlungsfähigkeit der Organisationen hindeutet.

5.2 Erwartung an Fachhochschulen

In der Praxis wird realisiert, dass die grösste Herausforderung für Absolventinnen und Absolventen im Bereich der Selbstkompetenz anzusiedeln ist. Neben einer intensiveren Auseinandersetzung mit den Herausforderungen in stationären Kontexten wird angeregt, mit Studierenden stärker auf Belastungsmomente einzugehen und den sogenannten «Praxisschock» im Rahmen der Ausbildung zu thematisieren. Ferner wird der Wunsch geäussert, sozialpädagogische Themen und die Herausforderungen der stationären Arbeit in der Grundausbildung stärker zu berücksichtigen, um Studierende besser auf dieses Handlungsfeld vorzubereiten. In diesem Zusammenhang werden insbesondere physische und psychische Belastungen, die etwa durch Pikett-Dienste und komplexe Stresssituationen entstehen können, hervorgehoben. Der Einbezug von Praxisexpertinnen und -experten in der Ausbildung wird angeregt, um eine praxisnahe Auseinandersetzung mit diesen Themen und einen aktuellen Realitätsbezug herzustellen.

5.3 Position der Branchenverbände

Unterstützung durch die Föderation ARTISET und ihr Branchenverband YOUVITA wird seitens der Organisationen vor allem auf übergeordneter Ebene gesehen. Besonders hervorgehoben werden die politische Lobbyarbeit und die damit verbundene stärkere Positionierung stationärer Arbeitsfelder, um die Bedeutung und Attraktivität des Berufsfelds zu stärken. Eine wesentliche Fragestellung betrifft die Lohndifferenz zwischen sozialpädagogischer und sozialarbeiterischer Tätigkeit und wie dieser entgegengewirkt werden könnte. Hier könnte die Aufgabe der Verbände darin bestehen, ihre Position zu nutzen und den politischen Druck zu erhöhen. ARTISET und YOUVITA könnten zudem durch gezielte Kampagnen die Sichtbarkeit und Attraktivität stationärer Berufe weiter steigern.

5.4 Nahtstellenarbeit

Wie die Auswertungen und ergänzende Rückmeldungen aus dem Soundingboard mit Expertinnen und Experten von Fachhochschulen zeigen, besteht zwischen Ausbildung, Praxisorganisationen und Branchenverband sowohl eine Nahtstelle als auch eine Grauzone, die nicht einseitig bespielt werden kann. Angeregt werden Ideen für gemeinsame Brückenangebote und agile Kooperationen, die wechselseitige Synergien ermöglichen. Dazu zählen beispielsweise Beratungsangebote seitens Fachhochschulen für Berufseinsteigende im Sinne einer Nachbetreuung, gegebenenfalls im Anschluss an vorausgehende Supervisionsgruppen, sowie Weiterbildungsangebote für Berufseinsteigende. Letztere werden von den Fachhochschulen als weniger hilfreich eingeschätzt, da Weiterbildungen, die unmittelbar an die Ausbildung anschliessen, von Absolventinnen und Absolventen selten als Mehrwert angesehen werden.

Vielmehr wird bei einem Abstand zwischen Aus- und Weiterbildung eine bessere Aufnahmefähigkeit und ein höherer Nutzen erkannt.
In einer intensiveren Kooperation zwischen Bildungsbereich und Praxis wird der Mehrwert für die Ausbildung deutlich, sei es durch die gezielte Einbindung von Praxisexpertinnen und -experten in Lehrveranstaltungen oder durch praxisnahe Forschung, die im engeren Austausch mit der Praxis gezielt an deren Problem- und Fragestellungen ansetzt und deren Ergebnisse zur Weiterentwicklung der Ausbildung genutzt werden können.
Die Rolle der Verbände wird mehrheitlich als Vermittlerfunktion beschrieben, welche beispielsweise Begegnungsräume öffnet sowie Veranstaltungen und Netzwerktreffen organisiert.

6. Theoretische Vertiefung und Reflexion der Ergebnisse

Im Folgenden werden die Impulse aus den Befragungen mit theoretischen Bezügen verknüpft und kontextualisiert.

6.1 Berufseinstieg als Lebensphase

Der Übergang (Transition) von der Ausbildung in das Berufsleben stellt in der Sozialisation junger Menschen eine besondere Lebensphase dar. Wie in Abbildung 4 veranschaulicht, umfasst dieser Übergang sowohl die auf den Beruf vorbereitende Sozialisation – geprägt durch Bildungsorganisationen – als auch Sozialisation im Berufsfeld – geprägt durch Praxisorganisationen. Dabei deutet die Phase der Konfusion auf eine Unsicherheitszone hin, die je nach Erleben im Handlungsfeld die Prägung der weiteren beruflichen Entwicklung stark beeinflussen kann. Die Person selbst macht dabei «elementare Erfahrungen von Sicherheit und Unsicherheit, Konflikt und Solidarität, Entfaltung und Fremdbestimmung, Selbständigkeit und Abhängigkeit» (Weymann, 2008, S. 178).

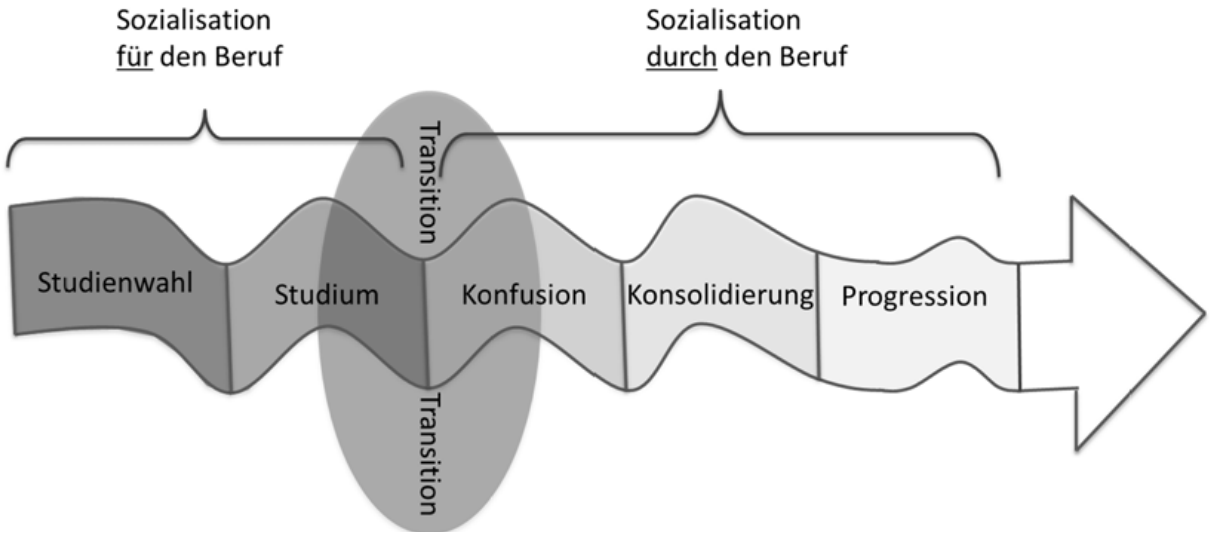

Abbildung 4. Phasenmodell unter Berücksichtigung von (vor-)beruflichen Sozialisationsprozessen

Quelle: Benz-Gydat, 2015, S. 117

Sowohl Bildungs- als auch Praxisorganisationen haben auf Basis dieser Betrachtung einen grossen Einfluss auf die Festigung einer Berufslaufbahn im jeweiligen Handlungsfeld. Wenn in dieser Phase die

Attraktivität und Sinnhaftigkeit von Aufgabe und Organisation vermittelt und erlebt wird, stärkt dies die Bindung sowohl zum Berufsfeld als auch zum Arbeitsplatz und formt zugleich den professionellen Habitus der jungen Fachperson (Becker-Lenz & Müller, 2009). Wie aus den Interviews hervorgeht, wird beim Berufseinstieg stark darauf geachtet, dass durch klare Strukturen und personelle Unterstützung sowie Reflexionsmöglichkeiten diese Unsicherheitszone gut bewältigt werden kann. Längerfristig werden Teamzusammenhalt und die gemeinsame Bewältigung komplexer Aufgaben als wesentliches Attraktivitätsmerkmal betont.
Keller (2019) hebt hervor, dass es zu den zentralen Aufgaben der Berufseinsteigenden gehört, die Spannungen zwischen den oft widersprüchlich erlebten Anforderungen von Studium und Praxis selbstreflexiv zu verarbeiten. Dieses Spannungserleben interpretiert er als potenzielle Ressource zur beruflichen Stabilisierung. Die bewusste und gewollte Auseinandersetzung mit Irritationen sei dabei notwendig, um Unsicherheiten zu verstehen, aus ihnen zu lernen, sie zu bewältigen und so professionelles Handeln zu entwickeln. Keller weist zudem darauf hin, dass die Annahme, die Ausbildung ende mit dem formalen Bildungsabschluss, ein Irrtum sei.

6.2 Bedeutung emotionaler Bindung

Wie die Rückmeldungen aus den Interviews zeigen, spielen Vertrauen und das Gefühl der Zugehörigkeit eine wesentliche Rolle für eine gelingende Arbeitsbeziehung. Gerade in kleineren Institutionen wird deutlich, wie wichtig persönliche Begleitung und individuelle Unterstützung sowie Weiterentwicklungsmöglichkeiten sind, um eine langfristige Bindung der Mitarbeitenden ebenso wie deren Identifikation mit der Organisation zu fördern. Diese Aussagen stimmen mit den Wertorientierungen jüngerer Generationen überein, insbesondere der Generation Z (1995-2010), die im Vergleich zu älteren Generationen stärker nach Sicherheit, Zugehörigkeit und persönlicher Ansprache strebt (Maas & Maas, 2020; Weber, 2022).
Der in den Interviews mehrfach als «Bauchgefühl» bezeichnete Faktor weist darauf hin, dass die Fähigkeit zur vertrauensvollen Zusammenarbeit und die Bereitschaft zur gemeinsamen Bewältigung von Aufgaben von entscheidender Bedeutung ist. Dabei wird weniger die Fachkompetenz in den Vordergrund gestellt, sondern vielmehr die Fähigkeit, authentisch und mit einer wertegeleiteten Haltung auf die Beziehungsarbeit mit den betreuten Jugendlichen einzugehen. Fachkompetenz wird dabei jedoch keineswegs als unwichtig erachtet, sondern als notwendige Grundlage, die in einem stabilen Team und einer guten Arbeitsbeziehung weiterentwickelt werden kann.
Der Wert des sogenannten «Humankapitals» trägt in stationären Handlungsfeldern besonderes Gewicht, wie auch der Blick in die Pflegebranche zeigt: Schäfer und Marten (2021) betonen, dass der Schlüssel zur Mitarbeiterbindung und -motivation in der Führungskultur liegt und dass die Zufriedenheit und Begeisterung der Arbeitnehmenden für ihre Aufgabe und die Organisation eine positive Aussenwirkung erzeugen. Diese Erkenntnis lässt sich auch auf stationäre sozialpädagogische Handlungsfelder übertragen und wird in den Interviews bestätigt: Der «gute Ruf» einer Institution stärkt ihre Attraktivität und unterstützt Organisationen bei der Personalgewinnung.

7. Fazit

Die Resultate verdeutlichen, dass ein gelingender Berufseinstieg in die stationäre Kinder- und Jugendhilfe von einer Vielzahl von Faktoren abhängt, die auf individueller, organisationaler und gesamtgesellschaftlicher Ebene ineinandergreifen und in einem komplexen, wechselseitigen Zusammenspiel wirken.

Ein zentrales Ergebnis ist, dass der Einstieg für junge Fachkräfte vor allem durch eine wertschätzende und unterstützende Betriebskultur sowie durch strukturierte Einarbeitungsprozesse erfolgreich gestaltet werden kann, was die Bindung zur Organisation begünstigt – auch wenn dies kein Erfolgsgarant ist. Die Einarbeitung von Fachkräften im Berufseinstieg wird innerhalb der Organisationen als ressourcenintensiv wahrgenommen, jedoch gleichzeitig als zentrale Aufgabe verstanden, die Rahmenbedingungen für eine wertschätzende und unterstützende Arbeitskultur zu schaffen.

Die Befragten erwarten von einer intensiveren Zusammenarbeit zwischen höheren Fachschulen, Fachhochschulen, Praxisorganisationen und der Föderation ARTISET und ihrem Branchenverband YOUVITA, dass die Attraktivität stationärer Arbeit auf verschiedenen Ebenen besser sichtbar gemacht und das Berufsfeld auf politischer Ebene höhere Anerkennung erfährt. In der verstärkten Kooperation der Akteursgruppen sehen die Organisationen grosses Potenzial, ein besseres Verständnis für die Praxisrealität der stationären Kinder- und Jugendhilfe zu entwickeln, was einen sanfteren Übergang zwischen Ausbildung und Berufseinstieg ermöglichen könnte.

Abschliessend liefern die Ergebnisse wertvolle Impulse, die ARTISET und YOUVITA in den kommenden Monaten für die Weiterentwicklung von Kooperationen und Massnahmen aufgreifen kann, um die Bedingungen für einen erfolgreichen Berufseinstieg in die stationäre Kinder- und Jugendhilfe zu stärken.

8. Literatur

Aeschlimann, B., Dauner, I., Trede, I., Neumann, J. & Kriesi, I. (2018). *Abgewandert aus dem Sozialbereich. Teil der Studie zu den Ausbildungs- und Erwerbsverläufen von verschiedenen Berufsgruppen der Sozialen Arbeit in ausgewählten Berufsfeldern des Sozialbereiches*. Zollikofen: EHB.

Amberg, H., Rickenbacher, J., Müller, F., Mariéthoz, S. & Brun, N. (2024). *Fachkräftestudie im Sozialbereich. Bericht zuhanden des Schweizerischen Dachverbands für die Berufsbildung im Sozialbereich SAVOIRSOCIAL und der Konferenz der Fachhochschulen für Soziale Arbeit Schweiz SASSA*. Luzern: Interface Politikstudien Forschung Beratung.

Becker-Lenz, R. & Müller, S. (2009). *Der professionelle Habitus in der sozialen Arbeit: Grundlagen eines Professionsideals* (Profession und Fallverstehen). Bern: P. Lang.

Benz-Gydat, M. (2015). Der Berufseinstieg als Transition: Vom Studium in die andragogische Praxis. In S. Schmidt-Lauff, H. von Felden & H. Pätzold (Hrsg.), *Transitionen in der Erwachsenenbildung: gesellschaftliche, institutionelle und individuelle Übergänge* (S. 113–125). Opladen, Berlin, Toronto: Budrich.

Helfferich, C. (2022). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 875–892). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Keller, S. (2019). Nichts zu lachen beim Berufseinstieg in die Kinder- und Jugendhilfe? Gedanken zum Nutzen von Irritationen für die Professionalisierung. In Fachgruppe Forum Start (Hrsg.), *Berufseinstieg Jugendhilfe: Von Irritationen, Perspektiven und Haltungen* (S. 10–17). Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen (IGFH).

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim and Basel: Beltz Juventa.

Maas, H. & Maas, R. (2020). Next Generation: Die Gen Z erobert den Arbeitsmarkt. *Wissensmanagement*, *2020*(1), 14–15.

Pfiffner, R. (2017). Wie zufrieden sind Berufseinsteigende in der Sozialhilfe? *Impuls : Magazin des Departements Soziale Arbeit*, (1), 23–25.

Schäfer, N. & Marten, E. (2021). Mit emotionaler Mitarbeiterbindung zum Erfolg. *Pflege Zeitschrift*, *74*(8), 10–14.

SECO. (2023). *Indikatorensystem Arbeitskräftesituation – Methodische Grundlagen und Ergebnisse*. Nr. 40. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.

Weber, A. (2022). Soziale Arbeitswelt : Werte und Demographie im Wandel. Zürich: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Verfügbar unter: https://digitalcollection.zhaw.ch/handle/11475/24914

Weber, A. (2024). Generationenwechsel in sozialen Organisationen. *Sozial Aktuell*, (1), 7–8.

Weymann, A. (2008). Lebensphase Erwachsenenalter: Sozialisation, Konstruktionen und institutionelle Vermittlung. In H. Abels, M.-S. Honig, I. Saake & A. Weymann (Hrsg.), *Lebensphasen: Eine Einführung* (S. 158–234). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

9. Abbildungen

Abbildung 1. Zentrale Akteursgruppen beim Berufseinstieg 6
Abbildung 2. Schematisches Projektdesign 7
Abbildung 3. Landkarte zur Verortung gewählter Themenschwerpunkte 7
Abbildung 4. Phasenmodell unter Berücksichtigung von (vor-)beruflichen Sozialisationsprozessen 14