

## **Fachliche Stellungnahme**

### **Fachkräftemangel im ausserfamiliären Bereich**

Der Fachkräftemangel im sozialen Bereich stellt in der Schweiz eine zunehmende Herausforderung dar. Um diesem Engpass zu begegnen, wird mittlerweile vermehrt Forschung betrieben, es werden die Ursachen analysiert und mögliche Handhabungsstrategien untersucht. Erste Erkenntnisse liegen bereits vor, und verschiedene Akteur\*innen haben Empfehlungen entwickelt, die insbesondere die Arbeitsbedingungen in den Fokus nehmen. Integras begrüsst diese Bestrebungen ausdrücklich und würdigt die bisherigen Schritte zur Unterstützung der Fachkräfte im sozialen Bereich<sup>1</sup>.

Als Fachverband für Sozial- und Sonderpädagogik, der sich spezifisch für die Qualität der ausserfamiliären Betreuung und Bildung einsetzt, möchten wir den Blick jedoch stärker auf die besonderen Herausforderungen unseres Feldes richten. Die bisherigen Forschungs- und Praxisbemühungen zeigen, dass es gezieltere und feldspezifische Ansätze braucht, um nachhaltige Verbesserungen zu erzielen – insbesondere im Hinblick auf die Auswirkungen auf Kinder und Jugendliche. Daher wurde diese Stellungnahme in Zusammenarbeit mit der Nationalen Fachkommission von Integras erarbeitet, einem Gremium mit Vertretungen aus der Praxis der Sozial- und Sonderpädagogik sowie aus Hochschulen. Die Kommission vereint Vertreterinnen und Vertreter aus der ganzen Schweiz und berücksichtigt dabei sowohl die sprachliche Vielfalt als auch die unterschiedlichen Systemlogiken der Suisse Latine und der Deutschschweiz. Darüber hinaus wurden die praxisnahen Erfahrungen unserer Mitglieder systematisch in die Ausarbeitung der Stellungnahme einbezogen.

**Mit dieser Stellungnahme möchten wir auf zentrale Punkte aufmerksam machen und spezifische Handlungsempfehlungen für die Kantone formulieren.**

---

<sup>1</sup> Siehe auch:

Kehl, K., & Wirz, D. (2025). Innovative Personalentwicklung in Sozialen Institutionen: Ein Praxis-Entwicklungsprojekt unter Einbezug von Studierenden der ZHAW (IPSI). Institut für Sozialmanagement (ISM), ZHAW;

Streckeisen, P., & Wirz, D. (2024). Lösungsansätze zum Fachkräftemangel im Sozialbereich. Institut für Vielfalt und gesellschaftliche Teilhabe (IVGT) & Zentrum für Bildung, Entwicklung und Services (ZBES);

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. Interface Politikstudien Forschung Beratung AG, Luzern.

Spezifische Dynamiken im ausserfamiliären Bereich:

Der ausserfamiliäre Bereich weist im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel spezifische Dynamiken auf, die ihn deutlich von anderen Feldern der Sozialen Arbeit unterscheiden. Diese Besonderheiten sind entscheidend, um die aktuelle Situation richtig einzuordnen und wirkungsvolle Massnahmen zu entwickeln. Während in anderen Berufsfeldern primär die Rekrutierung von Fachpersonen als zentrale Herausforderung gilt, besteht im ausserfamiliären Bereich eine doppelte Problemlage: Es gilt sowohl qualifiziertes Personal zu gewinnen als auch bestehende Mitarbeitende langfristig im Feld zu binden – besonders im stationären Bereich, da die Kontinuität von Bezugspersonen zentral für die Entwicklung und Stabilität der Kinder und Jugendlichen ist.

Aktuelle Personalsituation:

Die Situation in Bezug auf den Fachkräftemangel zwischen einzelnen Institutionen unterscheidet sich stark: In manchen Einrichtungen ist die Personalsituation stabil, in anderen sehr angespannt. Es wäre daher sachlich nicht korrekt, die Schliessung einzelner Organisationen oder Angebote zu individualisieren oder auf eine einzelne Ursache zurückzuführen. Vielmehr ist die Situation das Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels von Ressourcenausstattung, kantonalen Finanzierungsmodellen und regionalen Rahmenbedingungen. Die hohe Fluktuation, insbesondere in stationären Angeboten der Kinder- und Jugendhilfe, wird durch Kündigungen geprägt. Aktuelle Erhebungen von SAVOIRSOCIAL (2023) verdeutlichen diese Dynamik eindrücklich: Im Jahr 2023 verzeichneten die befragten Betriebe insgesamt über 5'000 Abgänge – eine Zahl, die nahezu der Anzahl ausgeschriebener Stellen entsprach.

Ursachen des Fachkräftemangels im ausserfamiliären Bereich:

Die Ursachen für Rekrutierungsschwierigkeiten und hohe Fluktuationsraten im ausserfamiliären Bereich sind vielschichtig und überwiegend strukturell bedingt:

- **Erschwerte Rekrutierung im Stadt-Land-Kontext:** In abgelegenen Regionen erschwert der Stadt-Land-Gap die Personalgewinnung erheblich. Viele junge Absolvent\*innen verfügen über keine privaten Transportmittel und sind auf eingeschränkt verfügbare öffentliche Verkehrsmittel angewiesen. Zusätzlich führt die Abwerbung von Fachpersonen in besser bezahlte Regionen zu erhöhter Fluktuation und verstärkt die Schwierigkeit, qualifiziertes Personal zu gewinnen.
- **Unzureichende Praxiserfahrung beim Berufseinstieg:** Viele Absolvent\*innen der Tertiärstufe (Bachelor Fachhochschule) bringen nur wenig bis keine Berufserfahrung als Sozialfachperson mit. Sie steigen oft direkt aus der Ausbildung ins Berufsleben ein und werden erstmals als Fachpersonen im Feld gefordert. Um diesen Übergang zu erleichtern und die Bindung an die Einrichtung zu stärken, ist eine sorgfältige, individuell gestaltete Einarbeitung bzw. ein zielgerichtetes Onboarding besonders

wichtig. Projekterfahrungen aus der Praxis bestätigen, dass auf diese Phase besonderes Augenmerk gelegt werden sollte, um Fachkräfte langfristig im Feld zu halten.

- **Spannungsfeld zwischen Arbeitsanforderungen und Erwartungen:** Einrichtungen sind zunehmend mit veränderten arbeitsmarktbezogenen Erwartungen konfrontiert. Fachpersonen wünschen sich flexible Arbeitszeitmodelle, individuelle Entwicklungsperspektiven und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Diese Ansprüche stehen häufig im Spannungsverhältnis zu den Anforderungen einer Rund-um-die-Uhr-Betreuung, die eine hohe Präsenz und personelle Kontinuität erfordert.
- **Restriktive und wenig flexible strukturelle Rahmenbedingungen:** Die Institutionen agieren unter restriktiven finanziellen und regulatorischen Rahmenbedingungen, die in vielen Kantonen nur begrenzte Spielräume für personalpolitische oder strukturelle Innovationen zulassen. Tarifstrukturen und Finanzierungsmechanismen sind vielfach starr und orientieren sich primär an Kosteneffizienz statt an den Qualitätsanforderungen einer professionellen, beziehungs- und bedarfsorientierten Betreuung.
- **Hohe Arbeitsbelastung und zunehmender Wettbewerb um Fachkräfte:** Ein wachsender interkantonaler und internationaler Wettbewerb um qualifiziertes Personal führt zu Lohnunterschieden und damit zu Standortnachteilen einzelner Regionen. In Kombination mit steigenden Belastungen im Arbeitsalltag – etwa durch administrative Anforderungen oder hohe emotionale Beanspruchung – entsteht ein Kreislauf, der sowohl die Nachwuchsgewinnung als auch die langfristige Bindung erfahrener Fachpersonen erschwert.

Auswirkungen auf Kinder und Jugendliche:

Durch den Personalmangel erhalten Kinder mit hohem Unterstützungs- und Förderbedarf häufig nicht die notwendige Betreuung und Förderung. Die vorhandenen Fachpersonen sind stark belastet, was Überforderung und in der Folge Kündigungen begünstigt und den Fachkräftemangel weiter verschärft. Gleichzeitig sinkt die Qualität der Betreuung: Immer mehr Kinder müssen abgewiesen oder in andere Einrichtungen platziert werden, was zu Beziehungsabbrüchen und Instabilität führt. Dies beeinträchtigt die emotionale und soziale Entwicklung der Kinder und gefährdet bereits erreichte Entwicklungsfortschritte. Neben den pädagogischen Folgen ist dies auch aus gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Sicht ineffizient, da früh investierte Ressourcen verloren gehen.

Die Studie von SAVOIRSOCIAL (2023) hebt zudem hervor, dass rund 40 Prozent der Beschäftigten zum Befragungszeitpunkt weniger als drei Jahre im Betrieb tätig waren. Damit wird deutlich, dass nicht nur die Personalgewinnung, sondern vor allem die langfristige Bindung und Entwicklung von Fachpersonen eine entscheidende Herausforderung darstellt.

Gerade im ausserfamiliären Bereich, in dem Beziehungskontinuität eine zentrale fachliche Voraussetzung für gelingende Entwicklungsprozesse ist, wirkt sich diese Fluktuation unmittelbar auf die Betreuungsqualität aus. Jeder Personalwechsel bedeutet potenziell einen Beziehungsabbruch und gefährdet Stabilität, Vertrauen und Kontinuität in den Lebenswelten junger Menschen, die bereits von Brüchen und Unsicherheiten geprägt sind. Im Rahmen von Integras-Befragungen berichten Kinder und Jugendliche zunehmend, dass sie spüren, wenn es den Fachpersonen nicht gut geht. Sie erleben, dass Bezugspersonen häufig wechseln oder weniger Zeit für sie haben. Der Fachkräftemangel wirkt sich damit direkt auf ihr Wohlbefinden und ihre Entwicklung aus.

Wenn Einrichtungen ihre Angebote aufgrund von Fachkräftemangel einschränken oder einstellen müssen, hat dies gravierende Konsequenzen für die betroffenen Kinder und Jugendlichen – insbesondere in Bezug auf Wohnsicherheit, Beziehungsstabilität und den Zugang zu pädagogischer Betreuung. Bei Institutionen, die neben Wohnangeboten auch schulische Angebote führen, kann eine Schliessung zwar teilweise durch die Umwandlung von Internats- in Tagessonderschulplätze abgedeckt werden, dennoch verschärft sich die Versorgungslage für besonders förderbedürftige Zielgruppen. Die Auswirkungen betreffen somit nicht nur die direkt betreuten Kinder, sondern können auch die Situation weiterer Kinder und Jugendlicher in der Region beeinträchtigen.

Zusammenfassung und Handlungsbedarf:

Die Folgen des Fachkräftemangels betreffen die Lebens- und Entwicklungschancen von Kindern und Jugendlichen unmittelbar. Hohe Fluktuation, unzureichende Personalressourcen und starre Rahmenbedingungen gefährden die Betreuungskontinuität, Beziehungsstabilität und individuelle Förderung – insbesondere bei Kindern mit hohem Unterstützungsbedarf. Sowohl junge Berufseinsteiger\*innen als auch erfahrene Fachkräfte müssen gezielt unterstützt werden, um ihre Bindung an die Einrichtungen zu stärken. Erste Forschungs- und Praxisbemühungen zeigen, dass praktikable Ansätze existieren, um Arbeitsbedingungen zu verbessern, Weiterbildung zu fördern und den Austausch von Praxiswissen zu systematisieren. Ohne koordinierte, feldspezifische Massnahmen auf kantonaler Ebene drohen langfristig negative Folgen sowohl für die Kinder als auch für die Qualität und Stabilität der ausserfamiliären Betreuung.

**Daher fordert Integras:**

1. **Bedarfsgerechte und langfristige Finanzierung sicherstellen:** Die Betreuung und Förderung von Kindern und Jugendlichen im ausserfamiliären Bereich kann nur dann qualitativ hochwertig, bedarfsgerecht und kontinuierlich gewährleistet werden, wenn die Finanzierungsmodelle langfristig, flexibel und konsequent am individuellen Bedarf der Kinder ausgerichtet sind. Dies muss ohne bürokratische Hürden, verlässlich und nachhaltig sichergestellt werden – nicht lediglich für wenige Monate befristet. Wir sehen die Kantone in der Verantwortung, verbindliche und planbare Finanzierungsmechanismen zu etablieren, die sowohl

Flexibilität für den individuellen Bedarf als auch Stabilität für die Einrichtungen gewährleisten.

2. **Kontinuität der Betreuung bei Schliessungen gewährleisten:** Bei Schliessungen von Einrichtungen dürfen Kinder, die ausserfamiliär betreut werden oder sonderpädagogische Unterstützung erhalten, nicht ihre Wohn- oder Schulplätze, vertrauten Bezugspersonen oder gewohnte Umgebung verlieren. Die Kantone tragen in dieser Situation eine zentrale Verantwortung: Sie müssen präventiv handeln, gemeinsam mit den betroffenen Institutionen tragfähige Übergangslösungen sicherstellen und verhindern, dass Schliessungen ohne strukturierte Absicherung erfolgen. Es ist zwingend erforderlich, dass die Nachbetreuung und Versorgung der betroffenen Kinder systematisch geplant.
3. **Betreuungszufriedenheit von Kindern systematisch erfassen:** Um die Auswirkungen des Fachkräftemangels auf Kinder und Jugendliche im ausserfamiliären Bereich zu verstehen, ist es dringend erforderlich, ihre Betreuungszufriedenheit systematisch zu erfassen, um die individuelle Betreuung zu verbessern und übergeordnete Erkenntnisse über die Situation der Kinder zu gewinnen<sup>2</sup>. Solche Erhebungen liefern praxisrelevante Daten, die helfen, Weiterbildung, Einarbeitung und strukturelle Rahmenbedingungen gezielt zu verbessern und damit die Fachkräftebindung zu stärken. Gleichzeitig schaffen sie eine evidenzbasierte Grundlage für fachpolitische Entscheidungen und die Entwicklung von nachhaltigen Unterstützungsangeboten für Kinder und Jugendliche, auch in Pflgeverhältnissen.
4. **Fachkräfte langfristig binden durch geeignete Rahmenbedingungen:** Die Kantone müssen institutionelle Rahmenbedingungen schaffen, die es erlauben, qualifiziertes Personal nicht nur zu gewinnen, sondern langfristig zu binden. Dazu gehören verbindliche Finanzierungsmechanismen, die Personalentwicklung, Supervision, Weiterbildung und gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung sichern. Temporäre Projektfinanzierungen oder rein fallbezogene Kostendeckung reichen hierfür nicht aus.
5. **Berufseinsteiger\*innen gezielt fördern:** Die Kantone müssen Weiterbildungsformate für Berufseinsteiger\*innen gezielt unterstützen, um Einstieg und langfristige Bindung zu sichern. Besonders Verbände, die in enger Zusammenarbeit mit Hochschulen praxisnahe und nachhaltig wirksame Angebote entwickeln, sollten gefördert werden. Diese Angebote kommen nicht nur den Berufseinsteiger\*innen zugute, sondern können auch in Communities of Practice eingebettet werden – Netzwerke von Fachpersonen aller Erfahrungsstufen, in denen Praxiswissen geteilt, gemeinsam Lösungen für berufliche Herausforderungen entwickelt und Erfahrungen aus der Berufspraxis systematisch genutzt werden.

---

<sup>2</sup> Die Klinik für Kinder und Jugendliche der UPK Basel (UPKKJ) hat zusammen mit dem Fachverband Integras für EQUALS ([www.equals.ch](http://www.equals.ch)) die Online-Plattform WeAskYou entwickelt, über welche mittels wissenschaftlich fundierter Fragebögen und etablierter Instrumente Ressourcen und Belastungen von Kindern und Jugendlichen und deren Entwicklungen festgehalten werden können.

6. **Innovative Personal- und Arbeitsmodelle fördern:** Die Kantone sollten Pilotprojekte und Modellversuche fördern, die neue Arbeitszeitmodelle, Teilzeitarrangements, Personalstrategien und kooperative Teamstrukturen ermöglichen, mit dem zentralen Fokus auf die Betreuungsqualität der Kinder und Jugendlichen. Damit verbunden ist die Notwendigkeit, Personalstrategien zu entwickeln, die pädagogische Qualität sowie Arbeits- und Betreuungszufriedenheit gleichermaßen sichern.

## Diese Stellungnahme unterstützen:

 <p><b>ALBISBRUNN</b> Schul- &amp; Berufsbildungsheim</p>	 <p><b>ARP SEI</b> ASSOCIATION ROMANDE DES PÉDAGOGUES EN SERVICE ÉDUCATIF ITINÉRANT</p>	 <p>autismus schweiz national autisme suisse autismo svizzera</p>
 <p><b>BACHSTEI</b></p>	 <p><b>compasshubelmatt</b> Raum für Kinder + Jugendliche</p>	 <p><b>DASSOZ</b> Dachverband sozial- und sonderpädagogischer Organisationen Kanton Zürich</p>
 <p><b>focus jugend</b></p>	 <p><b>Fondation St-Martin</b> DES ESPACES ET DES LIENS</p>	 <p><b>FRIEDHEIM BUBIKON</b></p>
 <p>HEILPÄDAGOGISCHES ZENTRUM HAGENDORF</p>	 <p>HFS Zizers</p>	 <p><b>JWG</b> Eulach</p>
 <p><b>Jugendwohnen Glarus</b></p>	 <p><b>JWGL</b> JUGENDWOHNGRUPPEN LIMMATTAL</p>	 <p><b>Landheim Brüttisellen</b> Caspar Appenzeller-Stiftung</p>
 <p><b>LUTISBACH</b> ZUSAMMEN.WACHSEN</p>	 <p><b>RÖSEREN</b> Schulheim Rösental</p>	 <p><b>Schenkung Dapples</b></p>

<p><b>schlupfhuus</b></p>	<p>MODELLSTATION <b>SOMOSA</b></p>	<p>Stiftung Hirslanden</p>
<p>Sozialpädagogisches Zentrum für junge Frauen</p>	<p><b>viktoria</b>stiftung ●●●● Massnahmenvollzug im Jugendbereich</p>	<p>WG GUGGISBERG</p>