

**Zeitschrift:** Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO  
**Herausgeber:** Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS  
**Band:** 120 (2023)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Wieso wechseln Arbeitnehmende im Sozialwesen ihre Stelle?  
**Autor:** Huber, Sarah / Giger, Matthias  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1041736>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 27.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Wieso wechseln Arbeitnehmende im Sozialwesen ihre Stelle?

**AUS DER PRAXIS** Fluktuation ist im Sozialwesen ein ernst zu nehmender Kostenfaktor geworden. Die Gründe für die häufigen Stellenwechsel aus der Perspektive von Arbeitnehmer:innen sind bislang kaum untersucht worden. Sozialinfo.ch hat in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW ein Forschungsprojekt lanciert, um diese Wissenslücke zu schliessen und Ansatzpunkte für eine nachhaltige Rekrutierung zu gewinnen.

Mit rund 15 000 Organisationen und über 100 000 Mitarbeitenden hat der Arbeitsmarkt im Sozialwesen eine beachtliche Grösse und volkswirtschaftliche Bedeutung. Von aktuellen und zukünftigen Herausforderungen wie Fachkräftemangel, Fluktuation und Abwanderung in andere Berufe ist diese Branche in steigendem Masse betroffen.

Sozialinfo.ch und die Hochschule für Soziale Arbeit FHNW haben zum Thema

Fluktuation im Sozialwesen ein Forschungsprojekt lanciert. Mit dem Projekt «Nachhaltige Rekrutierung im Sozialwesen» soll der Diskurs rund um Fachkräftemangel, Fluktuation und Abwanderung im Sozialwesen vorangetrieben werden und die Personalpolitik verbessert werden.

An der qualitativen Onlineumfrage zum Thema der Wechselmotivation von Arbeitnehmerinnen aus dem Sozialwesen nahmen 377 Personen teil. Davon waren 22 Neu-

einsteiger im Sozialwesen, 24 Wiedereinsteigerinnen, 156 arbeiteten aktuell im Sozialwesen und waren mit ihrer Stelle zufrieden, 175 Personen arbeiteten aktuell im Sozialwesen und wollten die Stelle wechseln. Für den vorliegenden Beitrag wurden nur diejenigen berücksichtigt, die die Stelle wechseln wollten.

Häufige Kündigungen sind aus vielen Gründen eine Erschwernis und ziehen zudem auch erhebliche Kosten nach sich. Die



Der Arbeitsmarkt des Sozialbereichs verzeichnet eine hohe Fluktuation. FOTO: SHUTTERSTOCK

↳ Befragung zeigte: Kündigungen werden weitaus häufiger durch Arbeitnehmende als durch Arbeitgebende ausgesprochen. Es besteht also ganz offensichtlich Handlungsbedarf. Sozialinfo.ch hat aus diesem Grund beschlossen, zu analysieren, was Arbeitnehmerinnen und -nehmer aus dem Sozialwesen dazu bewegt, ihre Stelle zu wechseln. Im Herbst 2022 lancierte sozialinfo.ch gemeinsam mit der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW im Rahmen des Forschungsprojekts «Nachhaltige Rekrutierung im Sozialwesen» eine Onlinebefragung für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus dem Sozialwesen.

### Ergebnisse der Onlineumfrage

Erste Ergebnisse der Befragung haben gezeigt, dass die Gründe für den Wunsch nach einem Stellenwechsel sehr vielfältig sind. In der Studie werden die Gründe für den Stellenwechsel in ein Modell des Managementkreises eingeteilt. Dieser umfasst die Steuerung von Kernprozessen in Organisationen von der Planung bis zur Kontrolle. Störungen können laut der Umfrage in allen Prozessschritten des erweiterten Managementkreises auftreten:

**Planung:** Als Gründe für einen Stellenwechsel wurde angegeben, dass das Angebot der Organisation nicht dem Bedarf der Klientinnen und Klienten entspricht, sich der Fokus auf die Unternehmensfinanzen und nicht auf die sozialen Problemlagen der Klienten richtet und es ferner viele Umstrukturierungen gibt.

**Organisation:** Im Bereich der Organisation werden zu wenig personelle Ressourcen (zu geringer Betreuungsschlüssel, zu hohe Fallbelastung), komplizierte administrative Abläufe oder monotone und repetitive Aufgaben erwähnt, bei denen nichts Neues gelernt wird oder die fachlich nicht anspruchsvoll sind. Zudem wird die Infrastruktur bemängelt (keine Einzelbüros, fehlende Rückzugsorte zur Erholung). Ebenfalls kritisiert werden das Arbeitsklima, fehlendes Vertrauen in die Kompetenzen von Mitarbeitenden, mangelnde Bereitschaft zur Weiterentwicklung oder dass Hinweise auf Probleme nicht ernst genommen werden. Im Zusammenhang mit Letzterem werden als Gründe für einen Stellenwechsel auch alte Vereins- und Organisationsstrukturen, lange Entscheidungswege und starre Hierarchien angegeben, die Innovation verunmöglichen.

**Personaleinsatz:** Unter den Gründen, die wir dem Personaleinsatz zuordnen, werden tiefe Löhne im Sozialwesen, man-

gelnde berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten (in Bezug auf Weiterbildungen, Aufstiegsmöglichkeiten in eine Führungsposition) und die Arbeitszeiten erwähnt. Lange und unregelmässige Arbeitszeiten, je nachdem mit Nachtwache, Pikettdiensten oder geteilten Diensten, wirken sich auf die Mitarbeitenden belastend aus – nicht zuletzt im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

**Führung:** Bezüglich der Führung erwähnen Mitarbeitende fehlende Fach-, Führungs- und Sozialkompetenzen seitens der Führungspersonen sowie geringe Wertschätzung durch Vorgesetzte als Motivatoren für einen Stellenwechsel. Mitarbeitenden scheint es wichtig zu sein, dass Führungskräfte über Fachwissen der Sozialen Arbeit verfügen und sie somit in fachlichen Fragen unterstützen können. Weiter werden fehlende Transparenz, nicht zielführende Kommunikation oder ständige Eingriffe in die Arbeitsweise als Anstoss für einen Stellenwechsel angegeben. Als Gründe, die sich eher auf das Team beziehen, werden unqualifiziertes Fachpersonal, unkritische Teams, die Teamkonstellation und Teamkonflikte angegeben. Als weiterer Motivator für einen Stellenwechsel wird hohe Fluktuation in der Organisation erwähnt. Der Abgang von Arbeitskolleginnen und -kollegen kann also eine Sogwirkung entwickeln und dazu führen, dass auch weitere Mitarbeitende die Stelle wechseln.

**Kontrolle:** Unzureichendes Qualitätsmanagement, Inkongruenz in Leitbild und gelebter Kultur, Angebote, die nicht den Bedürfnissen der Klientel entsprechen, dass der Wert des Menschen nicht im Mittelpunkt steht und der Wunsch nach mehr Mitwirkungsmöglichkeiten sind Gründe, die wir unter «Kontrolle» zusammenfassen. Mitarbeitende ziehen Bilanz ihrer Arbeit und stellen sich die Frage, wie sinnvoll ihre Tätigkeit in Bezug auf den Zweck ist.

**Mitarbeitende und Fachpersonen:** Hier werden hohe emotionale, psychische und physische Belastungen wie Erschöpfung und Frustration erwähnt. Wir gehen davon aus, dass solche Belastungszustände ihre Auslöser auf allen Ebenen des erweiterten Managementkreises haben können. Da es um das persönliche emotionale Befinden von Menschen in einer Organisation geht, ordnen wir diese Gründe dem Faktor «Mitarbeitende und Vorgesetzte» zu. Genannte Gründe, auf die Organisationen weniger Einfluss haben, sind persönliche Präferenzen, wie der Wunsch nach einer neuen Herausforderung, ein zu langer Arbeitsweg, ein

Wohnortswchsel oder der Wunsch nach einem neuen Arbeitsfeld.

**Klientinnen und Klienten:** Sie spielen beim Wunsch nach einem Stellenwechsel eine untergeordnete Rolle. Nur vereinzelt wurde der Wunsch geäussert, weniger oder keinen direkten Klientenkontakt mehr zu haben.

**Rahmenbedingungen:** Wichtiger sind hingegen Rahmenbedingungen. Genannt wurden etwa Fusionen von Organisationen, ein Mangel an Austausch und Vernetzung mit anderen kleineren stationären Organisationen, die als «Mikrokosmos» beschrieben werden, oder fehlende Supervision. Genannte Gründe, die dem Sozialbereich immanent sind, sind Personalmangel, fehlende Ressourcen oder Spannungsfelder der teils divergierenden Ansprüche von Klienten, Staat und der eigenen Fachlichkeit (Tripelmandat). Letzteres wird als «nervenaufreibend» beschrieben. Es gibt aber auch politische Einflussfaktoren wie Sparmassnahmen im Sozialwesen, hohen Leistungsdruck, unzureichende Konzepte im Kinderschutz oder kantonale Vorgaben, die eine Auftragserfüllung verunmöglichen würden.

### Mehrere Faktoren ausschlaggebend

Häufig gaben die Teilnehmenden der Umfrage nicht nur einen, sondern mehrere Gründe an. Das Zusammenspiel unterschiedlicher Faktoren führt letztendlich dazu, dass sich eine Person dafür entscheidet, die Stelle zu wechseln. Vielfältige und rasch wechselnde Veränderungen in der Gesellschaft erhöhen die Komplexität im Sozialwesen. Damit geht ein Wandel der Bedürfnisse und Anforderungen von Arbeitnehmenden einher. Diese Veränderungen verlangen flexible und dynamische Organisationsstrukturen und Rahmenbedingungen. Darauf müssen Arbeitgebende reagieren. Den Fragen, was Organisationen im Sozialwesen tun können, damit Mitarbeitende länger bleiben, und was dazu führt, dass sie sich an einem Arbeitsplatz wohl fühlen, werden die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im weiteren Verlauf des Projekts nachgehen. ■

Erstpublikation des Artikels: sozialinfo.ch

Sarah Huber, Sozialinfo  
Matthias Giger, Hochschule für  
Soziale Arbeit FHNW