

Qualifikation in der Sozialen Arbeit während dem Fachkräftemangel

Eine Forschung zur Professionalisierung
von quereinsteigenden Personen
im Bereich der Arbeit mit Menschen mit Behinderung

Bachelor-Arbeit

Bachelor of Science in Social Work
Sozialpädagogik

Anna Michel
Pia Theiler

**Qualifikation in der Sozialen Arbeit während dem
Fachkräftemangel**

Eine Forschung zur Professionalisierung von quereinsteigenden Personen im Bereich der Arbeit mit Menschen mit Behinderung

Diese Arbeit wurde am **12.08.2024** an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit eingereicht. Für die inhaltliche Richtigkeit und Vollständigkeit wird durch die Hochschule Luzern keine Haftung übernommen.

Studierende räumen der Hochschule Luzern Verwendungs- und Verwertungsrechte an ihren im Rahmen des Studiums verfassten Arbeiten ein. Das Verwendungs- und Verwertungsrecht der Studierenden an ihren Arbeiten bleibt gewahrt (Art. 34 der Studienordnung).

Studentische Arbeiten der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit werden unter einer Creative Commons Lizenz im Repository veröffentlicht und sind frei zugänglich.

Originaldokument gespeichert auf LARA – Lucerne Open Access Repository and Archive
der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern



Urheberrechtlicher Hinweis:

Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz (CC BY-NC-ND 3.0 CH) Lizenzvertrag lizenziert.

Um die Lizenz anzuschauen, gehen Sie bitte zu <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch>

Sie dürfen:



Teilen — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten.

Zu den folgenden Bedingungen:



Namensnennung — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.



Nicht kommerziell — Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke nutzen.



Keine Bearbeitungen — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder darauf anderweitig direkt aufbauen dürfen Sie die bearbeitete Fassung des Materials nicht verbreiten.

Keine weiteren Einschränkungen — Sie dürfen keine zusätzlichen Klauseln oder technische Verfahren einsetzen, die anderen rechtlich irgendetwas untersagen, was die Lizenz erlaubt.

Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die Einwilligung des Rechteinhabers dazu erhalten.

Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte nach Schweizer Recht unberührt.

Eine ausführliche Fassung des Lizenzvertrags befindet sich unter

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/legalcode.de>

Vorwort der Studiengangleitung Bachelor

Die Bachelor-Arbeit ist Bestandteil und Abschluss der beruflichen Ausbildung an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit. Mit dieser Arbeit zeigen die Studierenden, dass sie fähig sind, einer berufsrelevanten Fragestellung systematisch nachzugehen, Antworten zu dieser Fragestellung zu erarbeiten und die eigenen Einsichten klar darzulegen. Das während der Ausbildung erworbene Wissen setzen sie so in Konsequenzen und Schlussfolgerungen für die eigene berufliche Praxis um.

Die Bachelor-Arbeit wird in Einzel- oder Gruppenarbeit parallel zum Unterricht im Zeitraum von mehreren Monaten geschrieben. Gruppendynamische Aspekte, Eigenverantwortung, Auseinandersetzung mit formalen und konkret-subjektiven Ansprüchen und Standpunkten sowie die Behauptung in stark belasteten Situationen gehören also zum Kontext der Arbeit.

Von einer gefestigten Berufsidentität aus sind die neuen Fachleute fähig, soziale Probleme und Entwicklungspotenziale als ihren Gegenstand zu beurteilen und zu bewerten. Denken und Handeln in Sozialer Arbeit ist vernetztes, ganzheitliches Denken und präzises, konkretes Handeln. Es liegt daher nahe, dass die Diplomand_innen ihre Themen von verschiedenen Seiten beleuchten und betrachten, den eigenen Standpunkt klären und Stellung beziehen sowie auf der Handlungsebene Lösungsvorschläge oder Postulate formulieren.

Ihre Bachelor-Arbeit ist somit ein wichtiger Fachbeitrag an die breite thematische Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft. In diesem Sinne wünschen wir, dass die zukünftigen Fachleute der Sozialen Arbeit mit ihrem Beitrag auf fachliches Echo stossen und ihre Anregungen und Impulse von den Fachkreisen aufgenommen werden.

Luzern, im August 2024

Hochschule Luzern, Soziale Arbeit
Studiengangleitung Bachelor Soziale Arbeit

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit trägt den Titel "Qualifikation in der Sozialen Arbeit während dem Fachkräftemangel - Eine Forschung zur Professionalisierung von quereinsteigenden Personen im Bereich der Arbeit mit Menschen mit Behinderung" und wurde von Anna Michel und Pia Theiler verfasst. Die Arbeit beschäftigt sich mit der Qualifikation von Quereinsteigenden in der Sozialen Arbeit, während des aktuell vorherrschenden Fachkräftemangels. Dabei konzentriert sich die Forschung auf das Arbeitsfeld der Sozialpädagogik. Da das Arbeitsfeld mit Menschen mit Behinderung die niedrigste Fachpersonenquote innerhalb der Sozialpädagogik aufweist, wurde darauf ein besonderer Fokus gelegt und die Forschung innerhalb dieser Zielgruppe durchgeführt.

Ziel ist es zu untersuchen, mit welchen Herausforderungen die Quereinsteigenden im Alltag konfrontiert sind. Ebenso soll ihr Bedarf an Hilfestellungen erforscht werden, um die grösstmögliche Qualität in der Betreuung zu erreichen.

Anhand einer qualitativen Forschung mittels Leitfadeninterviews wurden sechs Quereinsteigende aus der Stiftung für selbstbestimmtes und begleitetes Leben, zu ihren Erlebnissen und Einschätzungen befragt. Anschliessend wurden die Interviews transkribiert, sortiert, analysiert und entsprechend dem aktuellen Theorie- und Forschungsstand eingeordnet und diskutiert.

Nach der Auswertung der Ergebnisse wurden Handlungsempfehlungen für die Institution ausgesprochen, mit welchen sie die Quereinsteigenden in ihrer Qualifikation sowie täglichen Arbeit unterstützen können. Diese betreffen unter anderem die Optimierung der Einarbeitungszeit, eine Rollenstärkung von Quereinsteigenden sowie eine individuelle Förderung.

Danksagung

An dieser Stelle möchten wir, Anna Michel und Pia Theiler, uns bei denjenigen Personen bedanken, welche uns während der Erstellung dieser Bachelorarbeit unterstützt und motiviert haben.

Wir bedanken uns bei der Stiftung für selbstbestimmtes und begleitetes Leben, welche uns ihre internen personellen, aber auch fachlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt haben. Sie haben damit einen entscheidenden Beitrag zur Erhebung unserer Forschung beigetragen. Ebenfalls sind wir den stiftungsinternen Mitarbeitenden, welche sich uns für Interviews und Fragen zur Verfügung gestellt haben, zu grossem Dank verpflichtet. Ohne ihre Bereitschaft, ihre Erfahrungen und Perspektive mit uns zu teilen, wäre es uns nicht möglich gewesen, diese Bachelorarbeit in der Form, in welcher sie nun vorliegt, anzufertigen.

Genauso möchten wir uns bei Frau Dr. Karin Stadelmann bedanken, welche zu jeder Zeit und bei jedem Prozessschritt mit den richtigen Antworten zu Gegen war. Ihr fachlicher Input hat massgeblich zur Präzisierung unserer Fragestellung und der vollendeten Version unserer Bachelorarbeit beigetragen.

Ausserdem möchten wir Josua Ernst sowie Karin Inderbitzin für das Korrekturlesen und Jenny Schäli für das Erstellen des Titelblattes danken.

Abschliessend möchten wir uns bei unseren Partnern und unseren Freunden bedanken, welche uns, während des gesamten Studiums und der Erstellung dieser Bachelorarbeit, mit ermutigenden Worten und offenen Ohren zur Seite gestanden haben.

Diese Arbeit widmen wir allen Quereinsteigenden in der Behindertenpädagogik, die unermüdlich für die Klientel eintreten und sich engagieren. Ohne ihren Einsatz wäre die Umsetzung der UN-BRK nicht in der heutigen Form möglich.

Anna Michel und Pia Theiler

Inhaltsverzeichnis

Abstract	I
Danksagung	II
Abkürzungsverzeichnis	VII
Begriffliche Klärung und Eingrenzung.....	VIII
1. Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage	2
1.2 Zielsetzung und Motivation	6
1.3 Fragestellung	7
1.4 Abgrenzung.....	9
1.5 Adressat:innen dieser Arbeit	9
1.6 Aufbau der Arbeit	9
2. Soziale Arbeit als Profession, Professionalität und Professionalisierung	10
2.1 Definition Profession	10
2.1.1 Profession in der Sozialen Arbeit	11
2.2 Definition Professionalität	11
2.2.1 Professionalität in der Sozialen Arbeit	11
2.3 Definition Professionalisierung.....	12
2.3.1 Professionalisierung in der Sozialen Arbeit	12
3. Lebenslanges Lernen	15
3.1 Umgang in der SSBL mit quereinsteigenden Personen.....	16
4. Berufliche Qualifikation in der Sozialpädagogik	17
4.1 Berufliche Qualifikationen im Bereich mit Menschen mit Behinderung	18
4.2 Berufsspezifische Kompetenzen für den Bereich Menschen mit Behinderung	18
4.3 Entstehung und Stärkung der Fachlichkeit	19
4.4 Zusammenhang der beruflichen Fachlichkeit zur Qualität	20
4.5 Zwischenfazit aus dem theoretischen Teil	21
5. Die Stiftung für selbstbestimmtes und begleitetes Leben	21
5.1 Professionalisierung und Professionalität innerhalb der SSBL.....	23
5.2 Die SSBL als Teil der Profession.....	24
6. Leistungsauftrag an soziale Institutionen im Kanton Luzern	24
6.1 Qualitätssicherung in der SSBL	25
6.2 Erbringung der geforderten Qualität des Kantons.....	26
6.3 Qualitätssicherung im Arbeitsalltag der SSBL.....	26
6.4 Anstellungsbedingung der SSBL.....	27

7. Methodik der qualitativen Forschung.....	28
7.1 Methodologische Überlegungen	28
7.2 Auswahl der Interviewpartner:innen.....	30
7.2.1 Kriterium Geschlecht	30
7.2.2 Kriterium Arbeitsort.....	30
7.2.3 Kriterium Anstellungsdauer	31
7.2.4 Kriterium Freiwilligkeit.....	31
7.2.5 Kriterium Sichtweise	32
7.2.6 Visualisierung der Interviewpartner:innen	32
7.3 Erreichung der Interviewpartner:innen	33
7.4 Entwicklung des Leitfadenterviews	33
7.4.1 Schwerpunkt 1: Werdegang und Motivation	34
7.4.2 Schwerpunkt 2: Anforderungen und Herausforderungen	34
7.4.3 Schwerpunkt 3: Umsetzung in der praktischen Arbeit	34
7.4.4 Schwerpunkt 4: Hilfsmittel zur maximalen Professionalität	35
7.4.5 Schwerpunkt 5: Optimierungsvorschläge	35
7.5 Pretest	35
8. Auswertung und Diskussion der Forschungsergebnisse	36
8.1 Schwerpunkt 1: Werdegang und Motivation	39
8.1.1 Werdegang und Motivation für diesen Arbeitsbereich	39
8.1.2 Einführungszeit	41
8.1.3 Aus- und Weiterbildung.....	43
8.1.4 Fazit	46
8.2 Schwerpunkt 2: Anforderungen und Herausforderungen	48
8.2.1 Herausforderung seitens Institution	49
8.2.2 Herausforderungen seitens Klientel	52
8.2.3 Den Anforderungen gewachsen sein	53
8.2.4 Fazit	55
8.3 Schwerpunkt 3: Umsetzung in der praktischen Arbeit	57
8.3.1 Gestaltung von Selbstbestimmung und Teilhabe.....	57
8.3.2 Unterschied zwischen Fachkräfte und Quereinsteigenden.....	59
8.3.3 Handlungskompetenz	62
8.3.4 Fazit	63
8.4 Schwerpunkt 4: Hilfsmittel zur maximalen Professionalität	65
8.4.1 Hilfsmittel in der Praxis	66
8.4.2 Kurse als Hilfsmittel	68

8.4.3 Fazit	69
8.5 Schwerpunkt 5: Optimierungsvorschläge	71
8.5.1 Ideen zur Optimierung.....	71
8.5.2 Bezeichnung Quereinsteiger:in.....	74
8.5.3 Fazit	76
9. Schlussfolgerungen für die Praxis	77
9.1 Beantwortung der Praxisfrage	78
9.2 Empfehlungen Schwerpunkt 1: Werdegang und Motivation.....	78
9.2.1 Empfehlung zu Werdegang und Motivation	79
9.2.2 Empfehlung zu Einführungszeit	80
9.2.3 Empfehlung zu Aus- und Weiterbildung	81
9.3 Empfehlungen Schwerpunkt 2: Anforderungen und Herausforderung	81
9.3.1 Empfehlung zu Herausforderungen seitens Institution	82
9.3.2 Empfehlung zu Herausforderungen seitens Klientel.....	83
9.3.3 Empfehlung zu den Anforderungen gewachsen sein.....	84
9.4 Empfehlungen Schwerpunkt 3: Umsetzung in der praktischen Arbeit	84
9.4.1 Empfehlung zu Gestaltung von Selbstbestimmung und Teilhabe	85
9.4.2 Empfehlung zu Unterschied zwischen Fachkräfte und Quereinsteigenden	86
9.4.3 Empfehlung zu Handlungskompetenz	87
9.5 Empfehlung Schwerpunkt 4: Hilfsmittel zur maximalen Professionalität	87
9.5.1 Empfehlung zu Hilfsmittel in der Praxis	87
9.5.2 Empfehlung zu Kursen als Hilfsmittel.....	89
9.6 Empfehlungen Schwerpunkt 5: Optimierungsvorschläge	89
9.6.1 Empfehlung zu Ideen zur Optimierung	90
9.6.2 Empfehlungen zu Bezeichnung Quereinsteiger:in	91
9.7 Generalisierung - Das lässt sich für die Soziale Arbeit ableiten	92
10. Fazit und Ausblick	92
10.1 Beantwortung der Theorie- und Forschungsfragen.....	93
10.2 Reflektion des methodologischen Vorgehens.....	95
10.3 Relevanz für die Soziale Arbeit	96
10.4 Ausblick.....	97
11. Literatur- und Quellenverzeichnis.....	99
12. Anhang.....	103
Anhang A – Organigramm SSBL	103
Anhang B – Leitbild der SSBL	104
Anhang C – Interviewleitfaden	105

Anhang D – Codierungsschema	109
-----------------------------------	-----

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fachkräftemangel im Gesamtindex-Übersicht der Berufsarten	2
Abbildung 2: Qualifikation im Arbeitsfeld Behindertenarbeit ohne andere Ausbildung	4
Abbildung 3: Vorläufer:innen und Theoretiker:innen der Sozialpädagogik.....	13
Abbildung 4: Vereinfachtes Organigramm der SSBL	23
Abbildung 5: Kompetenzstufen	28
Abbildung 6: Aufteilung SSBL.....	32
Abbildung 7: Aufteilung Mitarbeitende Wohngruppen.....	33
Abbildung 8: Hypothesen zum Schwerpunkt 1: Werdegang und Motivation.....	46
Abbildung 9: Hypothesen zum Schwerpunkt 2: Hilfsmittel zur maximalen Professionalität ...	55
Abbildung 10: Hypothesen zum Schwerpunkt 3: Umsetzung in die praktische Arbeit	64
Abbildung 11: Hypothesen zum Schwerpunkt 4: Hilfsmittel zur maximalen Professionalität .	70
Abbildung 12: Hypothesen zum Schwerpunkt 5: Optimierungsvorschläge.....	76
Abbildung 13: Hypothese Werdegang und Motivation	79
Abbildung 14: Hypothese Einführungszeit	80
Abbildung 15: Hypothese Aus- und Weiterbildung	81
Abbildung 16: Hypothese Herausforderung seitens Institution	82
Abbildung 17: Hypothese Herausforderungen seitens Klientel.....	83
Abbildung 18: Hypothese Anforderungen gewachsen sein.....	84
Abbildung 19: Hypothese Gestaltung Selbstbestimmung und Teilhabe.....	85
Abbildung 20: Hypothese Unterschied Fachkraft u. Quereinsteigende.....	86
Abbildung 21: Hypothese Handlungskompetenz	87
Abbildung 22: Hypothese Hilfsmittel in der Praxis	88
Abbildung 23: Hypothese Kurse als Hilfsmittel.....	89
Abbildung 24: Hypothese Ideen zur Optimierung	90
Abbildung 25: Hypothese Bezeichnung Quereinsteiger:in	91

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kategorisierung der Anstellungsdauer	31
Tabelle 2: Auswertungsschritte.....	38
Tabelle 3: Anonymisierungsschema	38

Alle vorliegenden Kapitel wurden in Zusammenarbeit von Anna Michel und Pia Theiler erstellt.

Abkürzungsverzeichnis

BRK	Behindertenrechtskonvention
BV	Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft
d.h.	das heisst
DISG	Dienststelle Soziales und Gesellschaft Luzern
Ebd.	Ebenda
EFZ	Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis
FaBe	Fachfrau/Fachmann Betreuung
i.A.	in Ausbildung
IMS	Integriertes Managementsystem
MmB	Mensch mit Behinderung
n.i.A.	Nicht in Ausbildung
QM	Qualitätsmanagement
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SEV	Verordnung zum Gesetz über soziale Einrichtungen
SSBL	Stiftung für selbstbestimmtes und begleitetes Leben
UN-BRK	UN-Behindertenrechtskonvention
UNO	Die Vereinigten Nationen
Vgl.	Vergleich

Begriffliche Klärung und Eingrenzung

Im nachfolgenden Abschnitt werden Begriffe, welche für das Verständnis dieser Bachelorarbeit von Bedeutung sind, definiert, geklärt und eingegrenzt. Damit soll eine möglichst einheitliche Interpretation der Forschungsergebnisse innerhalb dieser Begriffsnutzung ermöglicht werden.

Behinderung

Um die Bedeutung des Wortes *Behinderung* zu greifen, ist ebenfalls die Klärung der Begrifflichkeit *Beeinträchtigung* von hoher Relevanz. Die Beeinträchtigung bezieht sich auf die individuellen Auswirkungen eines körperlichen, kognitiven oder psychischen Schadens einer Funktion, welche direkte Auswirkungen auf die Person hat. Dies können sein; Fehlen von Gliedmassen, chronische Krankheiten oder eine verminderte Sehstärke (Fornefeld, 2000, S. 44-46).

Der Begriff *Behinderung* beschreibt Fornefeld (2000) wie folgt: „Als behindert gelten Personen, die infolge einer Schädigung ihrer körperlichen, seelischen und geistigen Funktionen soweit beeinträchtigt sind, dass ihre unmittelbaren Lebensverrichtungen oder die Teilnahme am Leben der Gesellschaft erschwert werden" (S. 46). Somit ist die Behinderung immer auch im direkten Kontext zur Teilnahme am gesellschaftlichen Leben zu sehen und bezieht sich auf die Wechselwirkung der Beeinträchtigung und sozial erschaffener Barrieren (ebd.)

Die Klientel, welche in der Stiftung für selbstbestimmtes und begleitetes Leben wohnen, sind aufgrund ihrer komplexen Beeinträchtigungen im Alltag behindert. Infolgedessen wird in dieser Forschungsarbeit mit der Begrifflichkeit *Behinderung* gearbeitet.

Quereinsteigende

Als *Quereinsteiger:in* wird eine Person im Berufsleben beschrieben, welche, ohne eine für den Bereich typische Ausbildung oder Studiengang absolviert zu haben, in ein fremdes Tätigkeitsfeld einsteigt (Knecht, 2013, S. 4-5). Neben dem in dieser Arbeit hauptsächlich verwendeten Begriff *Quereinsteiger:in*, wird in der beigezogenen Fachliteratur zudem das Wort "Nicht-Fachkraft" als Synonym verwendet (Franz, 2014, S. 228).

Innerhalb der SSBL wird die Bezeichnung von Quereinsteigenden lediglich in der Anfangsphase der Anstellung verwendet. Auf institutioneller Ebene werden Mitarbeitende nach einer Praktikumszeit als Mithilfe Betreuung bezeichnet (SSBL, 2022a). Dennoch wird stiftungsintern, auf Höhe der Arbeitnehmenden, weiterhin von Quereinsteigenden gesprochen.

Entprofessionalisierung

Eine *Entprofessionalisierung* tritt auf, wenn politische Entscheidungen oder institutionelle Umstrukturierungen, die bisher vorhandenen Fähigkeiten und Massstäbe eines Handlungsfeldes unterminieren. Somit werden Fachpersonen eines Berufsfeldes in der Ausübung ihrer Professionalität nach und nach eingeschränkt. Da soziale Institutionen zunehmend Ökonomisierungstendenzen aufweisen und somit die Möglichkeit professionellen Handelns schwächen, sind besonders individuell ausgelebte Beziehungen, welche von Fachpersonal zu Klientel gestaltet werden, betroffen (Helsper, 2021, S. 290-295).

Institutionen im Sozialwesen stehen unter Ökonomisierungsdruck. Dies führt zwangsläufig dazu, dass Fachpersonen weniger Flexibilität im Handlungsalltag leben können und eine Reduktion der Qualität in der Praxis spürbar wird. Um eine Gegenmassnahme zum befürchteten Qualitätsabbau einzuleiten, werden Abläufe in Institutionen oftmals standardisiert. Durch eine erhöhte Kontrolle dieser Arbeitsleistung, wird eine personenzentrierte Handlungsweise im Arbeitsalltag erschwert. Besonders bedenklich sei laut Helsper (2021), dass kritische Stimmen von Fachpersonen aufgrund des Ökonomisierungsdrucks marginalisiert werden. Dies erschwert eine kritische Reflektion und eine Verbesserung der Praxis massiv und kann längerfristig zur Abwanderung von Fachpersonal führen (S. 295-300).

Soziale Arbeit - Sozialpädagogik - Geistigbehindertenpädagogik

Fornfeld (2020) beschreibt die *Soziale Arbeit* als ein Berufsfeld, welches das Ziel innehat, das Wohlergehen und die Lebensqualität jedes Einzelnen und des Kollektivs zu fördern. Sozialarbeitende versuchen dies durch Hilfestellungen und enge Begleitung während der Bewältigung sozialer, wirtschaftlicher und individueller Problemlangen zu gewährleisten. Sie bieten den Personen welche Hilfebedarf äussern, eine Bandbreite an Möglichkeiten, wie Beratung, Dienstleistungen und die damit verbundene Förderung von sozialer Gerechtigkeit (S. 15-20).

Die *Sozialpädagogik* ist ein Teilbereich der Sozialen Arbeit, welcher sich mit einem engeren Kreis von Klientel beschäftigt. Hauptbestandteil der Klientel sind Kinder, Jugendliche und Familien. Fachpersonen der Sozialpädagogik versuchen Erziehungs- und Bildungsangebote für diese Klientel zu gestalten und diese darin zu befähigen, die Angebote wahrzunehmen und umzusetzen. Die Bedürfnisse und Lebenslagen der Klientel von Sozialpädagog:innen sind breit gefächert, weshalb auch das Dienstleistungsangebot entsprechend gross ist. Dies umfasst beispielsweise die aufsuchende Familienbegleitung, Rehabilitationsmassnahmen für jugendliche Straftäter:innen oder auch die Lernunterstützung in Schulen (ebd.).

Die *Geistigbehindertenpädagogik* umschreibt Fornefeld (2020) als einen Unterbereich der (Sozial-)Pädagogik, welcher sich intensiv mit der Erziehung, Förderung und Bildung von Menschen mit einer geistigen Behinderung auseinandersetzt. Dieser Teil der Sozialpädagogik ist geprägt von therapeutischen Massnahmen und pädagogischen Interventionen, welche zur Optimierung der Lebensqualität der Klientel führen soll (S. 22-24).

Diese Aufgliederung sollte veranschaulichen, dass die Geistigbehindertenpädagogik als Teil der Sozialen Arbeit fungiert, jedoch eine spezifische Klientel begleitet und betreut. Diese Differenzierung ist wichtig, um die Sichtweise von sozialpädagogisch arbeitenden Personen entsprechend zu verorten.

Empowerment

Die Begrifflichkeit von *Empowerment* hat einen bedeutenden Einfluss auf die Verteilung und das Verständnis vom Machtverhältnis innerhalb einer Gesellschaft. Die ungleiche Zuweisung von Macht führt zwangsläufig zur Stärkung von gesellschaftlichen Problemen, weshalb eine Veränderung mittels Empowerments zum Gegenstand der Sozialen Arbeit wird (Seckinger, 2018, S. 307-312).

In der Arbeit mit Menschen mit Behinderung findet Empowerment dahingehend seinen Platz, dass Individuen anhand Stärkung und Befähigung ihrer eigenen Kompetenzen und persönlichen Ressourcen mehr Möglichkeiten und somit Macht zuteilwerden. Die individuelle Förderung kann mittels Bildung und der Aufklärung über das eigene Recht erreicht werden. Im politischen Rahmen kann Empowerment bedeuten, Menschen mit Behinderung bei

Entscheidungen mit einzubeziehen oder sich stellvertretend für ihre Interessen und Rechte einzusetzen (ebd.).

Im Arbeitsalltag mit Menschen mit einer schweren kognitiven Behinderung, kann Empowerment auch in der Förderung zu mehr Selbständigkeit gelebt werden. Dies kann beispielsweise durch den Einsatz von speziellen Hilfsmitteln geschehen, welche dazu führen, dass die Klientel nicht mehr länger auf die Unterstützung von Mitarbeitenden angewiesen ist. Beispiele dafür sind; TimeTimer – eine Uhr, welche die Zeit mittels Farbe visualisiert, An- und Ausziehhilfen, oder Spezialbesteck mit einem breiten Griff oder Schlaufe, für einen besseren Halt.

UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderung

Die UN-Generalversammlung verabschiedet 2006 die UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderung, welche 2014 von der Schweiz ratifiziert wurde. Damit sollen die Gleichberechtigung und Nichtdiskriminierung von Menschen mit Behinderung innerhalb der Schweiz vorangetrieben sowie Inklusion und Teilhabe gefördert werden. Menschen mit Behinderung sollen Recht auf Leben und Unabhängigkeit erfahren und Barrierefreiheit soll in allen Lebensbereichen ermöglicht werden. Zudem sollen die Möglichkeiten zur Bildung und Beschäftigung gefördert und ausgebaut werden (Vereinte Nationen, 2006, S. 15). Es ist ausserdem relevant, dass für Menschen mit Behinderung keine speziellen Grundrechte erstellt wurden, sondern die bestehenden Grundrechte – welche für alle Menschen gelten – auf die spezielle Ausgangslage von Menschen mit Behinderung ausformuliert wurden (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2014).

Durch die Ratifizierung der UN-BRK wurden für Institutionen relevante Standards gesetzt, welche die Rechte und Würde der Klientel schützt und stärkt sowie zur aktiven Förderung von Inklusion beiträgt. Mittels Einhaltung dieser Standards können Bund und Institutionen sicher sein, den Vorgaben innerhalb der Konvention nachzukommen und somit die Lebensqualität von Menschen mit Behinderung stetig zu verbessern (Fornefeld, 2020, S. 26).

Stakeholder

Der in dieser Arbeit verwendete Begriff *Stakeholder* beschreibt organisationsinterne und externe Anspruchsgruppen und Personen, welche direkt oder indirekt an Entscheidungen

beteiligt oder von deren Auswirkungen betroffen sind (Schreyögg & Koch, 2020, S. 77-80). Mögliche Stakeholder können bei Institutionen wie der SSBL der Bund, die Behörden oder andere staatliche Stellen sein, sowie Spender:innen sowohl die Geschäftsführung als auch die Klientel.

Das Verständnis und das Wissen über Stakeholder sind insofern relevant, um die Bandbreite der Einflussnehmenden Gruppen und Personen, welche in einer solchen Institution berücksichtigt werden müssen, zu erfassen.

1. Einleitung

In dieser Bachelorarbeit beschäftigen sich die Autorinnen mit dem Thema der Qualifizierung von Quereinsteigenden in der Sozialen Arbeit in Zeiten des Fachkräftemangels. Im Fokus steht die Professionalisierung von quereinsteigenden Personen im Bereich der Arbeit mit Menschen mit Behinderung.

Ausgehend für die Idee zur Forschung in diesem Themengebiet, waren Gespräche der beiden Autorinnen, während der Zeit des Studiums. Eine der beiden Verfasserinnen ist durch ihre Arbeit täglich mit Quereinsteigenden in der Behindertenhilfe konfrontiert. Die Autorin hat durch die intensive Zusammenarbeit erkannt, dass Quereinsteigende vor anderen Herausforderungen stehen, als es Fachkräfte tun. Zudem wurde ihr bewusst, dass durch den vorherrschenden Fachkräftemangel auch in Zukunft pendente Stellen an Quereinsteigende vergeben werden und deshalb eine Qualifikation dieser von hoher Bedeutung ist.

In dieser Arbeit soll es darum gehen, was Quereinsteigende benötigen, um die Qualität und Fachlichkeit in der Betreuung und Begleitung von Menschen mit einer Behinderung adäquat erbringen zu können. Hier sind die Qualitätsvorgaben des jeweiligen Kantons massgeblich und verbindlich.

Die Basis der Überlegungen ist die Ausführung zu den Aspekten der Profession, Professionalität und Professionalisierung in der Sozialen Arbeit. Das Konzept des lebenslangen Lernens wird hier aufgegriffen. Gefolgt von der Entstehung der Fachlichkeit und wie sie im Zusammenhang zur Arbeitsqualität stehen.

Im Mittelpunkt steht die Frage, mit welchen Herausforderungen Quereinsteigende in der Stiftung für selbstbestimmtes und begleitetes Leben (SSBL) konfrontiert sind und was Quereinsteigende benötigen, um im Arbeitsalltag professionell handeln zu können. Die Fragen werden anhand einer qualitativen Forschung mittels Leitfadeninterviews von quereinsteigenden Personen beantwortet und daraus sollen für die Stiftung für selbstbestimmtes und begleitetes Leben Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

1.1 Ausgangslage

Gemäss dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) (2014) kann der Fachkräftemangel durch ein Indikatorensystem analysiert werden, welches im Auftrag fürs SECO im Jahre 2014 entwickelt worden ist. Dieses System setzt sich mit sechs Indikatoren auseinander, um den Fachkräftemangel möglichst gründlich und in seiner Gesamtheit darzustellen. Dieser Gesamt-Index bietet die Gelegenheit separat die Berufe des Fachkräftebedarfs anzuschauen und zu differenzieren. Die Ausprägung des Fachkräftemangels unterscheidet sich je nach Branchen. Die genaue Übersicht ist in der untenstehenden Statistik abgebildet. Aus der Statistik sind 36 Berufsfelder ersichtlich. Anhand rund 380 Berufen wird das Potenzial ermittelt, um das Arbeitsvolumen und die Erwerbsbeteiligung zu ergründen. Es ist ein Überblick darüber, wie sich der Mangel in den einzelnen Berufen bemerkbar macht. Die Berufsfelder liegen bei 3.8 (minimale Anhaltspunkte für Fachkräftemangel) bis 7.4 (massiven Anhaltspunkt für Fachkräftemangel). Die Tendenz des Fachkräfte-Gesamtindex zeigt auf, je höher der Wert, desto stärker sind die Engpässe der Fachpersonen (S. 6-7).

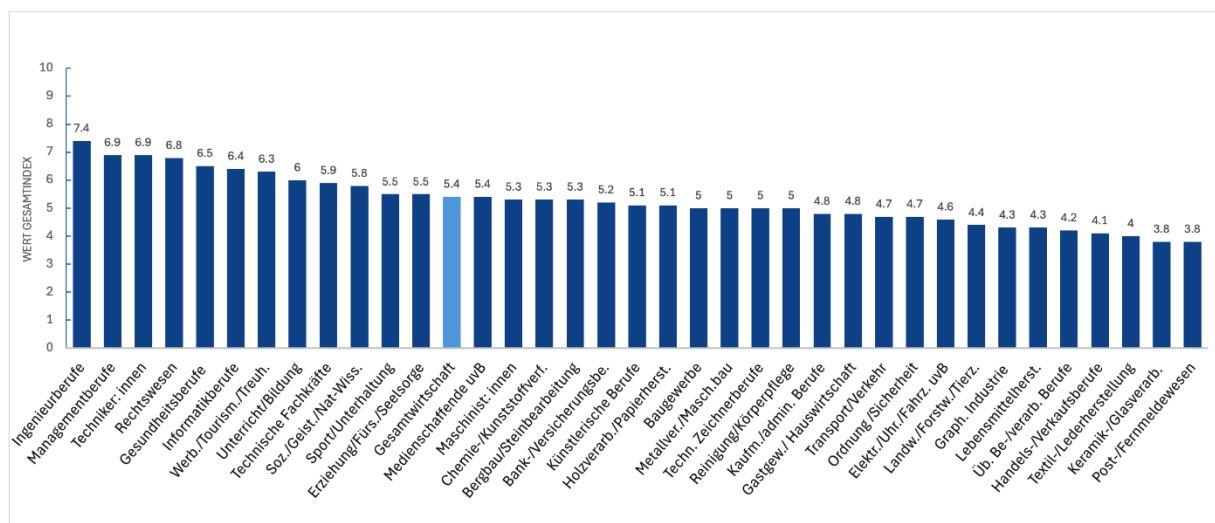


Abbildung 1: Fachkräftemangel im Gesamtindex-Übersicht der Berufsarten (eigene Darstellung, vgl. SECO, 2014, S.7)

Die niedrige Zuteilung in der Statistik, somit die Berufsfelder ohne oder mit wenig Andeutungen für einen Mangel von Fachkräften sind Berufe in verarbeitenden Unternehmen, wie zum Beispiel in der Industrie der Textil- und der Leder-, der Keramik-, Glas-, der Lebensmittel- und der Genussmittelverarbeitung. Ebenso in landwirtschaftlichen Berufen, wie auch im Handels- und Verkaufsbereich ist wenig Fachkräftebedarf vorhanden. Die Berufsfelder, die mit einer starken Vermutung einen Mangel von Fachkräften vorweisen, sind abgesehen von Ingenieurberufen, auch Managementberufe, Techniker:innen, Berufe im Gesundheitsbereich und im

Rechtswesen. Weiter stark betroffen sind die Bereiche der Informatik, Werbung, Tourismus, Treuhand sowie Unterrichts- und Bildungsberufe (SECO, 2014, S.8).

Auffallend ist die Kennzeichnung der Berufsfelder mit starken Hinweisen für den Fachkräftemangel. Für diese Berufe sind überdurchschnittliche Anforderungen der Qualifikation erforderlich. Dies widerspiegelt sich ebenfalls in der Arbeitslosigkeit, welche in diesem Bereich unterdurchschnittlich ausfällt (ebd.).

Im Gegenzug sind die Kennzeichnungen der Berufsfelder ohne, oder mit nur schwachen Hinweisen für den Fachkräftemangel, anders. Die Stellenausschreibungen sind entsprechend zu den anderen Berufsfeldern häufig unterdurchschnittlich. Das schlägt sich in diesem Bereich auf eine überdurchschnittliche Arbeitslosigkeit nieder (ebd.).

Für die Rekrutierung der mehreren Mangelberufe kann kurzfristig auf ausländische Fachkräfte zurückgegriffen werden. Aufgrund des Anstiegs der ablehnenden Haltung der Schweizerbevölkerung in Bezug auf ausländische Fachkräfte sind neue Zielsetzungen gefragt. Im Mittelpunkt steht dabei das inländische Arbeitspotenzial, das besser genutzt, oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gefördert werden soll (ebd.).

Der Fokusartikel auf sozialinfo.ch (2018) zeigt auf, dass jede fünfte Stelle im Jahr 2017 im Arbeitsfeld der Begleitung und Betreuung von Menschen mit Behinderung ausgeschrieben wurde. Dieser Arbeitsbereich ist gekennzeichnet von minimaleren Anforderungen der Bildungsabschlüsse und die Arbeitspensen fallen generell höher aus, als bei andern Berufsfeldern in der Sozialen Arbeit. Oft genügt eine berufliche Grundausbildung, wo hingegen ein Hochschulabschluss nur in einem sehr geringen Anteil von 5% verlangt wird. Weiter deutet die Aufarbeitung der Daten daraufhin, dass die Qualifikationsanforderungen in der Arbeit im Behindertenbereich seit 2011 abgebaut wurden. Diese Entwicklung wird in der folgenden Darstellung ersichtlich (Amstutz, et al., 2018, März).

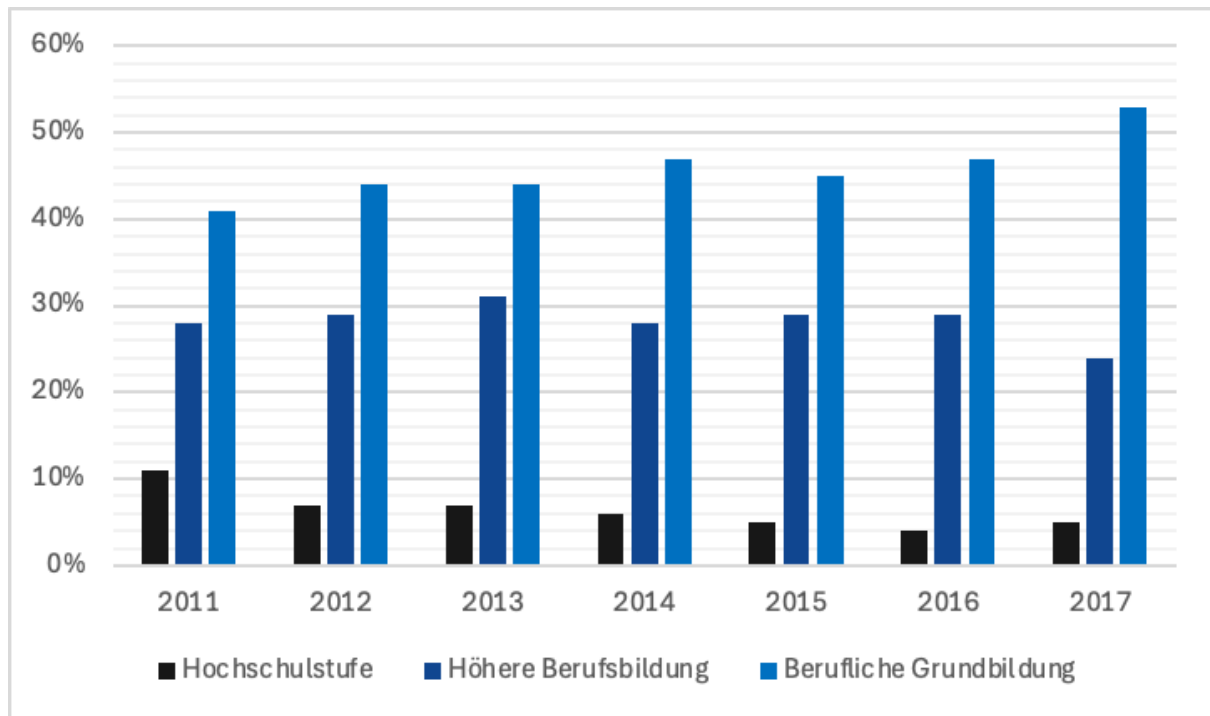


Abbildung 2: Qualifikation im Arbeitsfeld Behindertenarbeit ohne andere Ausbildung (eigene Darstellung, vgl. Amstutz, et al., 2018, März)

Hinsichtlich der Arbeitszeiten im Arbeitsbereich mit Menschen mit Behinderungen zeigt der Artikel, dass das Arbeitspensum mit 77 Stellenprozent etwas höher liegt, als in anderen Arbeitsfeldern zusammen mit 73 Stellenprozenten. Ebenfalls auffallend ist, dass in diesem Arbeitsfeld vermehrt, eine grössere Anzahl Stellen mit Arbeitspensum über 80 Prozent und Vollzeitstellen ausgeschrieben wurde. Zum Vergleich zu niederprozentigen Arbeitspensen von 41 bis 60 Stellenprozenten. Dies ist in anderen Arbeitsfeldern in der Sozialen Arbeit eher unüblich (ebd.).

In der SSBL arbeiten im Frühjahr 2024 in etwa 548 Mitarbeitende in Wohngruppen. Davon haben mehr als ein Drittel keine formale Ausbildung und Abschluss im Gesundheitswesen oder in der Sozialen Arbeit (Abbildung 6, S. 32). Die SSBL bildet diese Personen in einer hohen Anzahl von internen Weiterbildungskursen aus, um so ihre Fachkompetenz für die Herausforderungen im Berufsalltag zu stärken und die Klientel bedarfsgerecht zu betreuen und zu begleiten. Die SSBL sieht dies als adäquaten Lösungsansatz und nutzt ihre Ressourcen, um so ihren Beitrag gegen Fachkräftemangel zu leisten (SSBL, 2023b, S. 11).

Das Phänomen des Fachkräftemangels betrifft, wie oben bereits beschrieben, auch andere Arbeitsbereiche neben der Sozialen Arbeit. Unter anderem im schulpädagogischen Kontext

wurde die fehlende Fachpersonenquote durch Quereinsteigende ausgeglichen. Um die Fortführung des Schulunterrichtes trotz fehlender Fachkräfte zu gewährleisten, müssen bis zum Jahr 2031 in der Schweiz in der Primarstufe 43'000 bis 47'000 Lehrkräfte rekrutiert werden. Ausgebildet werden gemäss Berechnungen in diesem Zeitraum nur 34'000 Fachpersonen. Das ist eine Diskrepanz von mehr als 10'000 Personen (Bundesamt für Statistik, 2022). Es wird versucht den Engpass mit Studierenden von pädagogischen Hochschulen sowie ausländischem Lehrpersonal auszugleichen. Trotz allem wurden beispielsweise im Kanton Zürich 530 Lehrkräfte ohne entsprechende Diplome, für ein Jahr als Zwischenlösung, an Schulen angestellt (Helbling, 2022, Dezember).

Erklärung und Erläuterung des Arbeitsbereiches Menschen mit Behinderung

Das Übereinkommen der Vereinten Nationen (UNO) über die Rechte von Menschen mit Behinderungen die Behindertenrechtskonvention (BRK) wurde am 15. April 2014 ratifiziert und trat am 15. Mai 2014 Kraft. Im Artikel 3, allgemeine Grundsätze, verpflichtet sich die Schweiz durch das Beitreten, die Hürden für Menschen mit einer Behinderung auszuräumen. Des Weiteren die Gleichstellung und die gesellschaftliche Inklusion zu fördern und die Menschen vor Diskriminierung zu schützen. Weitere zentrale Punkte ist die Zugänglichkeit, die Chancengleichheit und eine Unabhängigkeit (S. 1123).

Der spezifische Arbeitsbereich in der Behindertenarbeit ist ein komplexes Arbeitsfeld. Die Menschen, die mit Menschen mit einer Behinderung arbeiten sind gemäss Röh (2018) mit sehr vielschichtigen Anforderungen konfrontiert (S. 163) Dies betrifft zum einen die Diversität von kombinierten Behinderungsbildern sowie die Behinderungsbilder an sich. Erschwerend kommt hinzu, dass die Klientel aus Heimsettings mit einer kognitiven Behinderung eher Opfer von Gewalttaten werden. Diese Traumata können dazu führen, dass Klientel herausforderndes Verhalten im Alltag zeigt, was den Betreuungsaufwand erheblich erhöht. Durch die teilweise nicht vorhandene Lautsprache und der nur geringfügig entwickelten Resilienz, ist es der Klientel entsprechend erschwert, diese Traumata zu verarbeiten oder zu überwinden. Dies, besonders wenn traumatische Erlebnisse der Klientel nicht bekannt sind, kann im Arbeitsalltag zu Schwierigkeiten in der Betreuung, Missverständnissen, bis hin zur Retraumatisierung führen (Fornfeld, 2020, S. 97-102).

Die Soziale Arbeit arbeitet daraufhin, die Klientel in seinen Fähigkeiten zu stärken und zu fördern. Ebenfalls zentral ist, ihre Bedürfnisse mit den Umweltaforderungen abzustimmen und vorhandene Barrieren abzubauen. Dies geschieht in den Bereichen des Wohnens, der Beschäftigung als auch der Arbeit. Zur gleichen Zeit wirken, je nach Ausgangslage der Arbeitsplatz, die Familie, die Nachbarschaft und die Gesellschaft, mit ins Geschehen ein. Die Soziale Arbeit ist aufgrund dessen, in allen genannten Bereichen ein elementarer Faktor zur Umsetzung des Inklusionsgedanken in der Arbeit für und mit Menschen mit Behinderung (Röh, 2018, S. 163-164).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Fachkräftemangel in der Schweiz, besonders im Segment der Behindertenhilfe und der Sozialen Arbeit, allgegenwärtig ist. Dies führt zwangsläufig zur Einstellung von Personen ohne entsprechende Ausbildung oder ein bereichsspezifisches Studium. Die Begleitung und Betreuung von Menschen mit einer Behinderung sind jedoch hoch komplex und es Bedarf an berufsspezifischen Kenntnissen, um eine gelingende und qualitativ hochwertige Arbeit sicherzustellen. Die Klientel, welche in sozialen Institutionen ihr Leben verbringen, sind die zentralen Hauptpersonen in dieser Angelegenheit und sie verdienen die höchstmögliche Lebensqualität sowie eine fachlich fundierte Begleitung im Alltag. Doch welche Wahl bleibt den Institutionen, wenn das Tagesgeschäft fortgeführt werden muss?

Aus dieser Problemstellung entstand die Fragestellung dieser Bachelorarbeit.

1.2 Zielsetzung und Motivation

Diese Forschungsarbeit zielt darauf ab, die Bedürfnisse, Haltungen und Erfahrungen von Quereinsteigenden innerhalb des sozialpädagogischen Settings innerhalb der SSBL zu erfassen und daraus entsprechende Handlungsmöglichkeiten zur Professionalisierung zu definieren. Es soll erarbeitet und herausgefunden werden, was praktizierende Quereinsteigende in ihrer Arbeit bestärkt, sie in ihrer Fachlichkeit festigt und welche Methoden dafür geeignet sein können. Diese Forschungsarbeit kann im Rahmen dieser Bachelorarbeit nicht repräsentativ durchgeführt werden, weshalb aufgrund der geringen Ressourcen eine Stichprobe genügen muss.

Den Autorinnen ist nebst den wissenschaftlichen Erkenntnissen auch der Aspekt der persönlichen Erkenntnisse von hoher Bedeutung. Aufgrund der geringen Fachquote sehen sich die

Autorinnen im Berufsalltag dazu animiert, ebenfalls positiven Einfluss auf die Weiterentwicklung und Weiterbildung der Quereinsteigenden in ihrem Umfeld zu nehmen.

Für die Autorinnen, welche momentan im Wechsel von Studierenden zu Fachpersonen stecken und somit stets mit dem Theorie-Praxis-Transfer konfrontiert sind, erscheint der Fokus auf eine Zielgruppe, welche diesen Transfer nicht im selben Umfang erlernt hat, besonders relevant für die Weiterentwicklung der Profession der Sozialen Arbeit.

1.3 Fragestellung

Das Studium hat die Autorinnen fortwährend mit den Themenbereichen Profession und Professionalität, Berufskodex, Entstehung beruflicher Fachlichkeit sowie der Komplexität dieses Fachbereichs in Kontakt gebracht. Daraus resultierend entstand, die für diese Forschungsarbeit zündende Frage; *Wie können Quereinsteigende ohne (Weiter-)Bildung im Sozialbereich, die berufsfachliche Kompetenz erlangen, um die Klientel auf einem fachlichen Niveau zu begleiten?*

Als Folge davon wurden auf Basis der vermittelten Studieninhalte, durchgeführten Recherchen, vorhandenen Vorwissens sowie persönlicher Interessen in diesem Bereich, die Fragestellungen für diese Forschungsarbeit entwickelt.

1.1 Wie entsteht berufliche Fachlichkeit in der Sozialen Arbeit und wie kann diese gestärkt werden?

1.2 In welchem Zusammenhang steht die berufliche Fachlichkeit zur Qualität im Arbeitsalltag?

Durch das UN-Manual, welches im Jahr 1994 die Soziale Arbeit als Profession der Menschenrechte festigt, formt auch die Sozialpädagogik, als Teilbereich der Sozialen Arbeit. Die UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK), welche im Jahr 2014 von der Schweiz verabschiedet wurde, hatte seither einen erheblichen Einfluss auf die Begleitung und Betreuung von Menschen mit einer kognitiven, psychischen oder körperlichen Behinderung. Die Anforderungen an die Fachlichkeit und somit der Professionalisierung, innerhalb der Sozialpädagogik sind enorm gewachsen. Gleichzeitig ist aber auch anhaltend die Rede von Entprofessionalisierung, Fachkräftemangel und dem steigenden Ökonomisierungsdruck, welcher auf den Institutionen lastet.

Im [Kapitel 2](#) wird auf die Profession, die Professionalisierung und die Professionalität näher eingegangen. Das [Kapitel 3](#) widmet sich dem lebenslangen Lernen und [Kapitel 4](#) der beruflichen Fachlichkeit, welche in der Arbeit mit Menschen mit Behinderung von essenzieller Bedeutung sind. Folgend befassen sich die Autorinnen im [Kapitel 5](#) mit der Qualität und der Qualitätssicherung im Arbeitsalltag von Betreuungspersonal innerhalb der SSBL. Im [Kapitel 6](#) wird die Leistungsvereinbarung zwischen Kanton und SSBL erläutert und in Zusammenhang mit der Arbeitsqualität gebracht.

Nachdem die theoretischen Grundlagen bereits von den Autorinnen erforscht und beschrieben wurden, behandeln die [Kapitel 8](#) und [9](#) die Erforschung dieser Fragestellungen:

- 2.1 Mit welchen Herausforderungen sind Quereinsteigende in der Sozialpädagogik konfrontiert?**
- 2.2 Was benötigen Quereinsteigende um professionell im Arbeitsalltag zu handeln?**

Um einen Abgleich zwischen Theorie und Praxis, welche die Quereinsteigenden in der Sozialpädagogik erleben, zu erhalten, wird eine qualitative Sozialforschung mittels Leitfadeninterviews durchgeführt. Der Aufbau und die Erarbeitung des Leitfadeninterviews werden im [Kapitel 7](#) ausführlich beschrieben. Die Auswertung und Diskussion der erhaltenen Daten erfolgten im [Kapitel 8](#). Die in den [Kapiteln 2, 3](#) und [4](#) beschriebenen Theorien werden dabei als Grundlage für die empirische Datengewinnung, also Erstellung und Umsetzung der Interviews, verwendet. Die Entstehung des konkreten Interviewleitfadens wird im [Kapitel 7.4](#) beschrieben und begründet.

- 3. Welche konkreten Handlungsempfehlungen ergeben sich aus der Analyse für die Stiftung für selbstbestimmtes und begleitetes Leben?**

Zum Ende dieser Untersuchung wollen die Autorinnen aus den Ergebnissen der qualitativen Sozialforschung Handlungsempfehlungen für den Alltag ableiten. Zunächst werden die

gewonnenen Angaben und Resultate eingeordnet und anschliessend eine Verbindung zu Theorie und Praxis hergestellt. Die Beantwortung der Fragestellung erfolgt in den [Kapiteln 8](#) und [9](#).

1.4 Abgrenzung

Das Gebiet der Sozialpädagogik ist innerhalb der Gesellschaft dafür bekannt, für einen Quereinstieg geeignet zu sein. Anders, als im Fachbereich der Sozialarbeit, ist deshalb der Anteil von Personen ohne Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis (EFZ) oder Diplom entsprechend erhöht. Speziell der sozialpädagogische Sektor *“Arbeit und Wohnen für Menschen mit Behinderung”*, ist davon betroffen, weshalb die Autorinnen nicht auf den Bereich der ambulanten Pflege eingehen werden (Fornefeld, 2000, S. 20-25).

Alle Bereiche der Sozialpädagogik zu untersuchen, würde den Rahmen der vorliegenden Bachelorarbeit überschreiten. Es ist zudem zu beachten, dass diese Arbeit auf den stiftungsinternen Erfahrungen der befragten Personen basiert und die daraus abgeleiteten Handlungsmöglichkeiten für die Praxis nur teilweise auf andere Institutionen in der Sozialpädagogik übertragen werden können. Aus Praktikabilitätsgründen kann in dieser Arbeit keine umfassende Übersicht über Erfahrungen von Quereinsteigenden aus anderen Institutionen gegeben werden.

1.5 Adressat:innen dieser Arbeit

Diese Forschungsarbeit richtet sich an alle Interessierten, welche sich mit der Qualifikation von neuem Personal innerhalb der Sozialpädagogik auseinandersetzen möchten. Insbesondere die Ergebnisse dieser Bachelorarbeit richten sich an die Führungspersonen der Stiftung für selbstbestimmtes und begleitetes Leben, welche massgeblich daran beteiligt sind, den Einstieg von Quereinsteigenden in diesem Bereich positiv zu gestalten.

1.6 Aufbau der Arbeit

Zunächst wird ein theoretischer Grundrahmen gesteckt, welcher sich insbesondere mit der Profession, der Professionalität und Professionalisierung innerhalb der Sozialen Arbeit auseinandersetzt. Folgend wird dies in Zusammenhang mit dem Konzept des lebenslangen Lernens gebracht und die internen Begebenheiten der SSBL erläutert. Anschliessend wird die

Forschungsmethodik, hinreichend erläutert und begründet, bevor sich das [Kapitel 8](#) der Analyse, Auswertung und Diskussion der Forschungsergebnisse widmet. Die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen finden sich ab dem [Kapitel 9.1](#) wieder. Mit einem Fazit und Zusammenfassung der Ergebnisse, gepaart mit einer Einbettung der Relevanz dieser für die Soziale Arbeit, schliesst diese Arbeit ab.

2. Soziale Arbeit als Profession, Professionalität und Professionalisierung

In den folgenden Abschnitten werden auf die Begrifflichkeiten Profession, Professionalität und Professionalisierung eingegangen. Die Deutung der Begriffe wird jeweils auf der Makro- und Mesoebene angeschaut. Die Bedeutung der genannten Begriffe wird aus der Sicht der Gesellschaft und der Sozialen Arbeit erläutert.

2.1 Definition Profession

Übergeordnet gelten die Aufgaben und Merkmale von Professionen für einige Berufe, aber nicht für alle Berufsrichtungen. Gemäss Heiner (2010) gelten Professionen als erhobene Berufe, die wissenschaftliches Wissen zur Bearbeitung von Herausforderungen und Problemlagen nutzen. Die Begründung von wertentsprechender Intention und diese durch das ausserordentliche Können zu erreichen (S. 160).

Die Professionen befassen sich mit fünf Hauptmerkmalen:

1. Mit Problemen, die für die Gesellschaft sowie der einzelnen Person von Belangen sind und deren Überarbeitung.
2. Die Fertigkeit wissenschaftliches Wissen und Denken einzusetzen, was eine akademische Ausbildung voraussetzt. Die Profession trägt dazu bei, gesellschaftliche und individuelle Probleme zu bearbeiten und zu lösen.
3. Einer Profession wird eine grössere Eigenständigkeit zugeschrieben als anderen Berufen.
4. Einen Bezug auf einen sich abgegrenzten Bereich gegenüber anderen Berufsrichtungen, so werden diese in ihren Grundsätzen bearbeitet.

5. Haben eine renommierte Anerkennung und eine bessere Entlohnung als andere Berufsrichtungen (Heiner, 2010, S. 161).

2.1.1 Profession in der Sozialen Arbeit

Die Profession der Sozialen Arbeit ist ein sehr breiter Begriff und je nach Blickwinkel verschieden zu deuten.

Die Soziale Arbeit beschäftigt sich hauptsächlich mit Themen in der Gesellschaft, die in einem Wohlfahrtsstaat eingebettet sind. Im geschichtlichen Weg der Sozialpädagogik gibt es viele Parallelen zu der Historik der Sozialen Arbeit. Aus dem Bettelwesen im 18. Jahrhundert hat sich der Übergang in die Armenfürsorge der Städte entwickelt. Soziale Anstrengungen von verschiedenen Frauenbewegungen entstanden, gefolgt von der bürgerlichen Sozialreform und der Bewegung der Jugendlichen. So hat sich eine weitlaufende Bandbreite von sozialen Diensten im Wohlfahrtsstaat etabliert (Esser, 2011, S. 276). Das zeigt sich aus heutiger Sicht, beispielsweise in der wirtschaftlichen Sozialhilfe, die im Wohlfahrtsstaat Schweiz eingebettet ist.

Dewe und Otto (1996) beschreiben, dass Sozialpädagog:innen oft mit anderen Professionen zusammenarbeiten. Das charakterisiert die Merkmale der Gesellschaft, beispielsweise in den Bereichen Bildung, Gesundheit und Justiz, in dem die verschiedenen Professionen ins Handeln kommen (S. 276). Die interdisziplinäre Zusammenarbeit mit verschiedenen Fachstellen ist für die Soziale Arbeit kennzeichnend.

2.2 Definition Professionalität

Die Definition von Professionalität gilt als gesetzlich geregelte, berufsethnische und fachgerechte Durchführung einer Arbeit, die einen bedeutsamen Stellenwert für die Gesellschaft hat. Hauptsächlich sind sie mit Berufen verbunden, die gesellschaftlich einer Profession verschrieben sind. Dazu zählen hauptsächlich die Medizin, Geisteswissenschaften und die Rechtsjustiz (Werner, 2019).

2.2.1 Professionalität in der Sozialen Arbeit

Die Soziale Arbeit, so Heiner (2010), schaltet sich in Lebensverhältnisse von Menschen ein, die mit einer Problematik, Missständen oder einer grösseren Hilfsbedürftigkeit konfrontiert sind. Dies bedingt eine ständige Beachtung der Ziele, der Werte und das Resultat des beruflichen

Handelns, sowie der Machtposition im Zusammenhang der derzeitigen gesellschaftlichen Diskurse. Diese Reflektion basiert in der Berufsgruppe auf dem Fundament der beruflichen Grundwerte, den fachlichen Richtlinien und der Grundwerte wissenschaftlicher Erfahrungen. Die Begrifflichkeiten Ethik, Ethos und Moral werden in den fachlichen Debatten unterschiedlich eingesetzt. Durch die systematische Auseinandersetzung mit den Erkenntnissen aus einem wissenschaftlichen Fundament wird Ethik verstanden. Derweil Ethos Verhaltensnormen überprüft und Moral die gesellschaftlichen, unreflektierten und bestimmten Verhaltensmassstäbe beinhaltet. Die Ethik in der Sozialen Arbeit beansprucht die gesellschaftlichen wie die individuellen Betrachtungsweisen, dies besonders in Verbindung auf strukturellen und längerfristigen gesellschaftlichen Situationen. In der Sozialen Arbeit benötigt das professionelle Handeln die Überlegung zwischen verständigungsorientiertem und strategischem Handeln, wozu auf mitwirkende Methoden und Empathie aufgebaut werden soll. Eine kritische Hinterfragung der gesellschaftlichen Normen ist erforderlich für ethische Entscheidungen sowie die Vorgaben der Institution, um persönliche Beweggründe und gesellschaftliche Annahmen zu umgehen (S. 169-184).

2.3 Definition Professionalisierung

Die Begrifflichkeit der Professionalisierung kann auf zwei verschiedenen Stufen hergeleitet werden; Die individuelle Stufe betrifft die Professionalisierung hinsichtlich einer Fachkraft. Diese kennzeichnet sich durch die berufliche Laufbahn sowie deren Qualifikation. Die zweite, kollektive Stufe steht für die Professionalisierung der fachlichen Profilierung und Entwicklung, dazu die Akademisierung von Handlungs- und Arbeitsfeldern von ganzen Berufsfeldern. Das kann zur Folge haben, dass eine Profession etabliert werden kann. Mit der Professionalisierung kann auch die Formalisierung der Erwerbstätigkeit vor einer ehrenamtlichen und privaten Beschäftigung verbunden sein (Ehlert, 2019).

2.3.1 Professionalisierung in der Sozialen Arbeit

Im folgenden Abschnitt werden eine Theoretikerin und zwei Theoretiker erklärt und deren Überlegungen und Gedanken dargelegt. Durch diese Theoretiker:innen kam die Professionalisierung der Sozialen Arbeit ins Rollen.

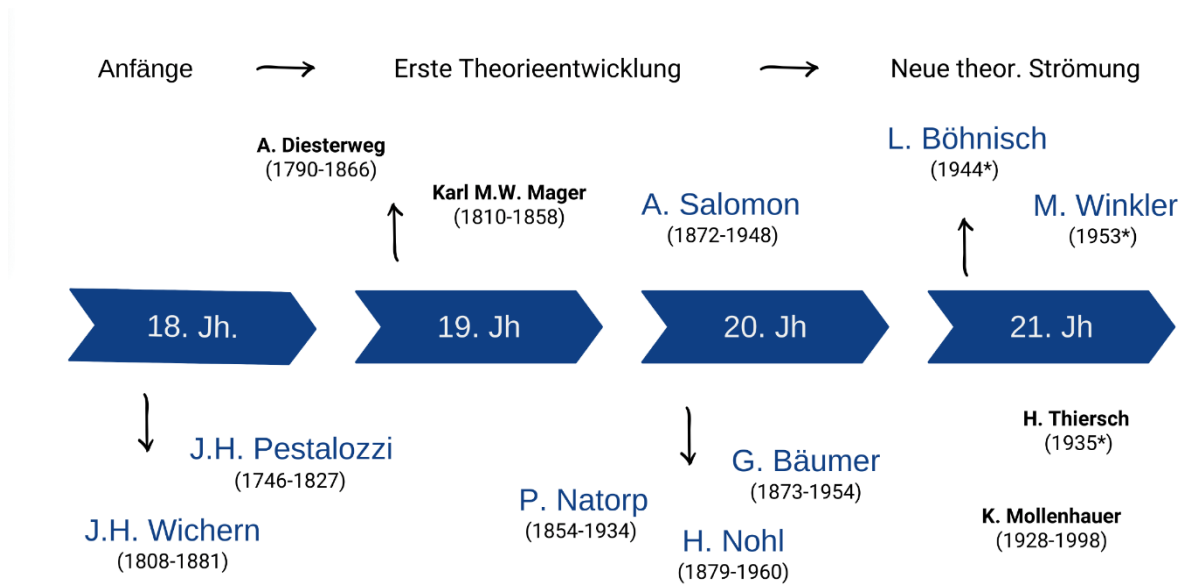


Abbildung 3: Vorläufer:innen und Theoretiker:innen der Sozialpädagogik (eigene Darstellung, vgl. Prof. Dr. René Stalder, 2023).

Esser (2011) fasst "Social-Pädagogik", wie Karl Mager früher die Sozialpädagogik nannte, als einen Gegenentwurf zu der Individualpädagogik zusammen. Er kritisierte die neue Pädagogik der Aufklärung dafür, dass sie beinahe ausschliesslich auf das einzelne Individuum ausgehe und den Blick auf die Gesellschaft verliert. Sozialpädagogik nutzte er ebenfalls als bedeutungsähnlich wie Kollektiv- oder Staatspädagogik. Die erste Äusserung des Begriffes der Sozialpädagogik schliesst darauf, dass früh eine Verbindung zwischen sozialen Problemen und der Pädagogik erkannt worden ist. Das Schlagwort Sozialpädagogik wurde in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts nur vereinzelt benannt (S. 276-277).

Durch Paul Natorp wurde die Begrifflichkeit der Sozialpädagogik aus dem Jahr 1894 anerkannt und bekannt. In der Definition nach Natorp hat die Sozialpädagogik eine zweifache Bestimmung. Erstens, die Erforschung in welcher Weise die Bildungsprozesse stets auch auf soziale Verbindungen verweisen. Und Zweitens, wie sich die sozialen Bedingungen auf die Bildungsmöglichkeiten abbilden. Für seinen Ausgangspunkt nahm Natorp die schriftlichen Dokumente von Johann Heinrich Pestalozzi. Aus dem Gesichtspunkt, dass das Leben formt und bildet, wollte er sich für eine soziale Gesellschaft einsetzen, die sich selbst wieder vermehrt der Förderung der Bildung widmet. Die Sozialpädagogik erhält dadurch nicht nur eine wichtige gesellschaftliche Rolle, sondern trägt ebenfalls zu einer Veränderung der Gesellschaft bei (ebd.).

Die dritte Definition der Sozialpädagogik, die der heutigen am nächsten steht, ist die von Gertrud Bäumer. Sie wurde gut dreissig Jahre nach der Definition von Natorp verfasst. Nach Bäumer ist Sozialpädagogik alles, was Erziehung ist, ausser die Familie und die Schule. Sozialpädagogik ist hier das Inbild der staatlichen und gesellschaftlichen Erziehungshilfe, soweit sie ausserhalb der Schule angesiedelt ist. Der bedeutsamste Unterschied zu den vorhergegangenen Definitionen von Mager und Natorp ist, dass Bäumer die Sozialpädagogik institutionell und nicht nur theoretisch betrachtet (Esser, 2011, S. 276-277).

Zeitlich bei Gertrud Bäumer angeknüpft, blickt die Soziale Arbeit in etwa auf einhundertfünfzig Jahre Geschichte zurück. Die historischen Anfänge beschreibt Thole (2012) in vier wichtigen Quellen. Die erste Wurzel der Sozialen Arbeit liegt im 19. Jahrhundert in der erzieherischen Hilfe. Zu denen zählten die Heimerziehung wie Findelkinder- und Waisenhäuser. Die genannten Betreuungsangebote nahmen die Rolle der Herkunftsfamilie in der Befürsorgung der Kinder und Jugendlichen war. Die zweite Quelle war die Schaffung der Kleinkinderschulen und der Kinderbewahrungsanstalten. Dort wurden die Kinder von erwerbstätigen Eltern betreut, was den heutigen Krippen, Horteinrichtungen und Kindergärten entsprechen. Dies fand ebenfalls im 19. Jahrhundert statt. In der dritten Wurzel gründete die Soziale Arbeit die Armen- und Gesundheitsfürsorge. Später folgte die kirchliche Fürsorge auch für ältere Menschen. Dies widerspiegelt die heutigen Dienste der Sozialämter, die in gleicher Weise in diesen Bereichen wie Altershilfe, familienunterstützende Angebote und präventiv Arbeiten. Die vierte Wurzel beinhaltet die Jugendpflege und Jugendfürsorge im 20. Jahrhundert, diese ist in der heutigen sozialpädagogischen und verbandmässigen Arbeit mit Jugendlichen zu finden (S. 23-24).

Hier heraus entstanden die ersten professionellen Berufe für Frauen in der Sozialen Arbeit, in dem sich die Arbeit etablierte und in deutlicher Sichtbarkeit honoriert worden ist. Dies zeigte sich in der Schaffung der ersten sozialen Frauenschule in Berlin durch Alice Salomon. Diese Schule kennzeichnet der Beginn der Akademisierung der Sozialen Arbeit und deren Bezahlung (Toppe, 2022).

Nach dem zweiten Weltkrieg kam es zu einer Umstrukturierung innerhalb der Sozialen Arbeit, durch eine starke Beeinflussung von den USA. Aus den daraus entstanden Diskussionen, speziell in den 1950er und 60er Jahren, fand eine Vereinheitlichung und Weiterentwicklung in der Sozialen Arbeit statt. Diese Weiterbildung beinhaltete eine schulische Ausbildung von drei

Jahren und abschliessend ein viertes mit einem berufspraktischen Jahr. Das hatte die Folge, dass sich aus den Wohlfahrtschulen, die höheren Fachschulen für die Soziale Arbeit entwickelten. Ab den 1970er Jahren kam der Wechsel von den höheren Fachschulen zu den Fachhochschulen. Dadurch wurde die Soziale Arbeit ein Teil des tertiären Bildungssystems (Rauschenbach & Züchner, 2018, S. 136-140). Aus der geschichtlichen Darlegung kann entnommen werden, dass diese Personen das Fundament für die heutige Soziale Arbeit gelegt haben. Wie heute die gesamte Soziale Arbeit, haben sich diese Personen für soziale Gerechtigkeit und die Menschenrechte eingesetzt.

3. Lebenslanges Lernen

Das Lebenslange Lernen ist bedeutsam, um die Flexibilität in der Schnelllebigkeit der Berufswelt zu halten und anpassungsfähig zu bleiben. Es kann dabei helfen, neue Beschäftigungen im Arbeitsalltag zu finden und ebenfalls zu sichern. Wer sich konstant weiterbildet, kann aktiv Teil einer Fortentwicklung der Gesellschaft sein. Dies zeichnet in gleicher Weise die Selbstverantwortung und die Kompetenzen der einzelnen Personen aus. Das Lernen fängt im Kreis der Familie, der Freunde und den Bekannten, gleich nach der Geburt an. Es folgt das institutionalisierte System der Schule, beginnend im Kindergarten, welches bis zur Universität gehen kann. Auf die formale Ausbildung folgen Aus- und Weiterbildungen, die in unterschiedlichen Formen durchgeführt werden. Der Prozess kann bis zum Ende des Lebens andauern (Tiberius, 2014, S. 6.).

Die Redenwendung "kein Beruf hält ein Leben lang" ist im Alltagsgebrauch oft zu hören. Süssmuth (2014) setzt diese Äusserung der Gesellschaft in Verbindung zum Lebenslangen Lernen. Wissen und Bildung erhalten in der Bevölkerung immer mehr Gewicht. Hier spielt genauso der gesellschaftliche Wandel mithinein, der durch die Schnelligkeit und die Veränderlichkeit geprägt ist. Dies bedingt auf dem Arbeitsmarkt praxisrelevante Fähigkeiten stets auf den neusten Stand zu bringen (S. 11). Das kann für die Arbeit mit Menschen mit einer Behinderung an grosser Bedeutung gewinnen und widerspiegelt sich bereits mit den quereinsteigenden Mitarbeitenden in diesem Tätigkeitsfeld.

Die Bundesverfassung (BV) der Schweizerischen Eidgenossenschaft, vom 18. April 1999, SR 101, hält in Art. 8 fest, dass die Gleichberechtigung von Frau und Mann besteht. Das Gesetz

setzte sich dafür ein, dass der Umgang in der Familie, im Beruf und in der Ausbildung zwischen Frau und Mann gleich ist und dabei eine Lohnleichheit besteht. Hier inbegriffen sollen ebenfalls Menschen mit einer Behinderung sein, massgeblich sollen Benachteiligung beseitigt werden (S. 3).

Das Bundesamt für Statistik (2022) hat sich mit der Bildungsaktivität der Schweizer Bevölkerung zum Thema Lebenslanges Lernen auseinandergesetzt. Es ist der Intention aller Tätigkeiten nachgegangen, die den eigenen Wissensstand bereichern und eigene Kompetenzen auszuweiten. Diese Tätigkeiten werden für diese Statistik in drei Lernaktivitäten unterschieden (S. 6).

Die formale Bildung

Die formale Bildung beinhaltet die Bildungsgänge der obligatorischen Schulzeit, der Sekundar- und Tertiärstufe wie beispielsweise die höhere Berufsbildung oder ein Studium an Hochschulen (ebd.).

Nichtformale Bildung

Die nichtformale Bildung umfasst alles, was ausserhalb der formalen Bildung geschieht. Das sind beispielsweise geplante Weiterbildungen die institutionalisiert und ausdrücklich von einem Bildungsanbieter geplante Bildung vermitteln. Dabei handelt es sich um Konzepte, Kurse, Seminare und am Arbeitsplatz spezifischen Schulungen. Des Weiteren gehören die Vorbereitungskurse für höhere Fach- und Berufsprüfungen dazu (ebd.).

Informelles Lernen

Das informelle Lernen grenzt sich von dem institutionellen Lernen ab, hat jedoch auch eine gezielte und bewusste Lernform. Dadurch ist das informelle Lernen weniger strukturiert und organisiert, als die beiden vorher genannten Lernformen. Die Lernziele werden durch Kreise von Bekannten und Freunden aktiviert. Auch das Lesen von Fachliteratur zählt dazu (ebd.).

3.1 Umgang in der SSBL mit quereinsteigenden Personen

Die Quereinsteigenden, die in der SSBL tätig sind, werden hauptsächlich durch die nichtformale Bildung und das informelle Lernen in der Stiftung ausgebildet. Die Strukturen der Stiftung

sehen für diese Personengruppe ohne adäquate Aus- oder Weiterbildung vor, sie im Rahmen eines Praktikumsverhältnis zu engagieren (SSBL, 2023a).

Für die Bildung von Quereinsteigenden ist es wichtig eine genaue Anleitung des Tätigkeitsfeldes zu erhalten. Gemäss Bernler und Johnsson (1995) ist es bedeutend, dass die Person, welche sich in einem Praktikum befindet, durch eine gezielte Anleitung eine Basis an Erfahrungen erwirbt. Anfänglich werden hauptsächlich Teilaufgaben übergeben und sie begleiten die anleitende Person im Arbeitsbereich. Somit ist der Vorgang geprägt vom Beobachten und Begleiten. Für eine gelingende Basis an Erfahrungen für Praktikant:innen ist es relevant, möglichst anspruchsvolle und verschiedenartige Aufgaben zu erhalten. Die eigene Arbeit und somit gewonnene Erfahrung, ist eine unmittelbare Übung. Diese lässt sich nicht einfach rein durch das Zuschauen und der Anwesenheit ersetzen. Daraus resultieren wertvolle Anhaltspunkte für die wiederkehrenden Anleitungsgespräche. Die Person im Praktikum kann als Ergänzung das Team unterstützen, sollte jedoch nicht als vollwertige Arbeitskraft angesehen und eingesetzt werden. Die zu frühe Konfrontation mit übermässiger Verantwortung für die momentane Rolle der Praktikant:innen, kann zur Überforderung und einer sinkenden Lern- sowie Arbeitsbereitschaft führen (S. 19-20).

Ein weiterer wichtiger Punkt bei der Bildung von Mitarbeitenden, die den Quereinstieg wagen, ist eine Unterstützung bei der Bildung der eigenen Berufsidentität. Das geschieht in dem, dass die Personen in das soziale System der Stiftung und des Arbeitsbereiches eingebunden werden. Dies wird ermöglicht durch die Arbeit, Teilnahme an Sitzungen, Supervisionen, Fortbildungen und mittels Einbezugs in die effektive Arbeitsplanung (ebd.).

4. Berufliche Qualifikation in der Sozialpädagogik

Es herrscht Konsens darüber, dass ein akademisches Studium mit einer praktischen Ausbildung eine Grundlage für eine entstehende Fachlichkeit darstellt. Die Ausübung des Berufes ist sowohl interdisziplinär als auch interprofessionell. Weiterhin spielen Aufgaben der Politik oder die Klientel eine wichtige Rolle. Für diese Ausübung benötigt es die erforderlichen Kenntnisse der berufsethischen Grundsätze, der wissenschaftlichen Erkenntnisse und der praktischen Erfahrungen. In Bezug auf die Arbeit im Rahmen eines Mandats, welches in der Regel ein Doppelmandat (Soziale Arbeit/Klientel) oder ein Dreifachmandat (Soziale Arbeit/Klientel/Staat)

beinhaltet, werden je nach Auftrag die Parteien mit eingebunden. Für die berufsethnischen Grundlagen kann sich die Fachperson auf den Berufskodex stützen, welcher verbindlich ist. Der Berufskodex bezieht sich auf die Menschenrechte und gibt einen Orientierungsrahmen und bildet somit die Basis der Legimitation für die Soziale Arbeit. Die Bedeutsamkeit der Menschenrechte ist so gross, dass die Soziale Arbeit als Menschenrechtsprofession bezeichnet werden kann (Müller-Hermann & Becker-Lenz, 2018, S. 671-673).

4.1 Berufliche Qualifikationen im Bereich mit Menschen mit Behinderung

Im sozialpädagogischen Bereich, insbesondere in der stationären Betreuung von Menschen mit einer Behinderung, wird eine berufliche Qualifikation meist durch eine Ausbildung oder ein Studium innerhalb der Heil- oder Sozialpädagogik erlangt. Da aufgrund des Fachkräftemangels im Arbeitsbereich für Menschen mit Behinderung (MmB) oftmals auf eine berufliche Qualifikation mittels Abschlusses verzichtet wird, ist der Anteil von Mitarbeitenden ohne entsprechende Ausbildung, im Vergleich zu anderen Professionen, entsprechend erhöht. Für die Einstellung und Befähigung diesen Beruf auszuüben, werden deshalb andere Kompetenzen von den Mitarbeitenden verlangt (Amstutz, et al., 2018).

4.2 Berufsspezifische Kompetenzen für den Bereich Menschen mit Behinderung

Folgend wird eine Auswahl erforderlicher Kompetenzen aufgeführt, welche Betreuungspersonal in der Begleitung von Menschen mit einer Behinderung mitbringen sollten. Die Handlungskompetenzen umfassen die Bereiche Selbst-, Sozial-, Fach- und Methodenkompetenzen.

Die Arbeit für und mit Menschen mit einer Behinderung bedingt neben dem Interesse an der Person, berufsspezifische Kompetenzen. Dazu zählt unter anderem die Fähigkeit, eine adäquate und personenzentrierte Förderung umzusetzen, sowie einer individuellen Befähigung nachzukommen, um eine bessere und gelingendere Vermittlung der Bedürfnisse und Anforderungen im Alltag zu gewährleisten. Dadurch wird die Klientel das Erleben von Selbstwirksamkeit ermöglicht (Röh, 2018, S. 162). Franz (2014) beschreibt für Fachpersonen, als auch Nicht-Fachkräfte eine relevante Kompetenz die Fähigkeit, *“die direkte körperliche Betreuung nicht zu fürchten”*, was im direkten Zusammenhang mit der Pflegebedürftigkeit der jeweiligen Klientel steht. Erweiternd kommt hinzu, dass der Umgang mit der teilweise mangelnden

Sprachfähigkeit, oder der rein nonverbalen Kommunikation, von hoher Bedeutsamkeit ist. Ebenso wird von Mitarbeitenden eine psychische und physische Belastbarkeit erwartet, welche sich auf die Verhaltensauffälligkeiten der Klientel und die Komplexität in der Zusammenarbeit bezieht und den Arbeitsalltag zudem erschweren kann (S. 228).

Mitarbeitende in einem stationären Setting der Behindertenhilfe müssen zudem über die Fähigkeit verfügen, der Klientel "die elementaren Funktionen des Wohnens" erfahrbar zu machen (Kruse, 2008, S. 32). Dies bedeutet, dass sie im Stande sein müssen, in einem hohen Maße Geborgenheit und Vertrauen zur Selbstständigkeit zu vermitteln. Dies geschieht dadurch, dass der Wohnbereich mittels partizipativen Einbezugs der Bewohnenden sowie durch das Mitwirken des Personals zu einem Ort der Begegnung und des Zusammenseins wird, wodurch die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung gestärkt und gefördert wird. Zentral ist, dass die Mitarbeitenden in der engen Begleitung Einfühlungsvermögen vermitteln und sich von ihren eigenen Wertvorstellungen loslösen können, um der Klientel Eigenerfahrung zu ermöglichen. Die daraus resultierende Erfahrung von Empowerment ist für Mitarbeitende sowie Klientel ausschlaggebend für eine positive weitere Zusammenarbeit (ebd.).

Das Tätigkeitsfeld von Fachpersonen beinhaltet neben dem aktiven Teil, die begleitende und unterstützende Tätigkeit, ebenso planende und administrative Aufgaben. Dazu gehört die Fallverantwortung, womit die Zuständigkeit und Verantwortung der Fachkräfte bezogen auf die Erarbeitung von Leistungsplanungen, Kontakt mit Angehörigen sowie der Interessensvertretung der Klientel geregelt wird (Franz, 2014, S. 222-223).

4.3 Entstehung und Stärkung der Fachlichkeit

Hans Thiersch (2014) benennt als wichtigen Faktor für die Fachlichkeit von Personen im Betreuungsalltag, die Fähigkeit des vernetzten Denkens, welches im direkten Zusammenhang mit seiner Theorie zur Lebensweltorientierung steht. Es sei von essenzieller Bedeutung, dass Betreuungspersonal nicht nur in Kompetenzen wie methodisches Vorgehen, oder fachspezifisches Wissen geschult sei, sondern dieses erlernte Wissen in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Verhalten und der Realität der Klientel bringen können. Fachlichkeit entsteht dann, wenn Betreuungspersonal diese Verbindung erkennt und diese für den Alltag nutzt. Personen, welche diese Verbindung nicht herstellen können und somit der Theorie-

Praxis-Transfer nicht gelingt, seien in ihrer Fachlichkeit nicht ausreichend gefestigt. Die Fachlichkeit kann, laut Thiersch, durch eine immer wiederkehrende und ausreichend durchgeführte Selbstreflexion sowie weiterführende Schulungen erneuert, erweitert und gefestigt werden (S. 172-189). Gemäss Schwenk (2018) ist die "Fachsprachlichkeit" allein kein eindeutiges Zeichen für vorhandene Fachlichkeit. Er beschreibt, dass die Präsenz bzw. die Abwesenheit von "Fachsprachlichkeit" nur bedingt in Zusammenhang zueinandersteht, da die Fachlichkeit an sich vielschichtiger sei, als die blossе Nutzung von Fachbegriffen (S. 70).

Daraus kann geschlossen werden, dass der Aspekt der Fachlichkeit eher darauf zurückzuführen ist, wie sich Mitarbeitende im Alltag verhalten und wie sie dies erläutern. Gleichermassen sollten sie ihr Handeln entsprechend reflektieren können. Der schulische Anteil scheint demnach geringfügiger gewichtet zu sein als der praktische Anteil, obwohl beides von ausgesprochener Wichtigkeit ist.

4.4 Zusammenhang der beruflichen Fachlichkeit zur Qualität

Laut Bieker und Vomberg (2012), muss eine Organisation die elementaren Voraussetzungen für die Umsetzung der sozialpädagogischen Fachlichkeit innerhalb einer Institution bieten. Diese da wären; Notwendige Dokumente zur Erbringung einer einheitlichen Qualitätsleistung wie Prozessstrukturen und Handlungsvorgaben, aber auch die Möglichkeit für Super- sowie Intervisionen zu spezifischen Problemstellungen, oder die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung mittels Bildungsangebote. Dennoch ist eine Institution am ökonomischen Aspekt einer Bewirtschaftung interessiert, weshalb soziale Institutionen immer wieder im Konflikt stehen: Zum einen sollen sie wirtschaftliche Effektivität und Effizienz erbringen und zum anderen, die vom Kanton erhaltenen Aufträge im Sozialbereich erfüllen (S. 20-21). Durch die ebenfalls vom Kanton festgelegten Qualitätsmerkmale, welche eine soziale Institution vorweisen muss, um Leistungsverträge zu erhalten, sind Stiftungen wie die SSBL gebunden. Die im Betrieb herrschende Fachlichkeit ist demnach der vom Kanton geforderten Qualität unterstellt. Institutionen sind für die Schulung und Förderung der Mitarbeitenden verantwortlich, da sie für die Qualität und Umsetzung der vom Kanton gezahlten Leistung verantwortlich sind (DISG, o.J.) (Siehe [Kapitel 6](#)).

4.5 Zwischenfazit aus dem theoretischen Teil

In diesem Abschnitt wird kurz ein Zwischenfazit aus dem theoretischen Teil aus den [Kapitel 2](#), [3](#) und [4](#) gezogen und Bezug zur Fragestellung genommen.

Wie entsteht berufliche Fachlichkeit in der Sozialen Arbeit und wie kann diese gestärkt werden?

In der Sozialen Arbeit bildet sich Fachlichkeit aus einer Zusammenführung von theoretischem Wissen und der praktischen Arbeit. Dazu benötigt es eine fachliche Aneignung von Methoden und Prozessen. Unterstützt wird dies durch die praktischen Fähigkeiten und Erfahrungen im Berufsalltag. Eine berufliche Fachlichkeit wird durch Aus- und Weiterbildungen, akademische Ausbildungen, die Erfahrungen in der Praxis und einer wiederkehrenden Reflektion gebildet (Heiner 2010, S. 169-184).

In welchem Zusammenhang steht die berufliche Fachlichkeit zur Qualität im Arbeitsalltag?

Die Bestimmung der beruflichen Fachlichkeit stehen eng mit der Leistungsvereinbarung des Kantons und den Qualitätsansprüchen der SSBL zusammen. Die institutionellen Vorgaben, die Qualitätsstandards und die Strukturen der Prozesse müssen im Arbeitsalltag eingehalten werden. Hier entsteht ein Spannungsfeld des sozialen Auftrags und der wirtschaftlichen Effizienz. Die Fachlichkeit und die Qualität können sich gegenseitig behindern, was sich schlussendlich am Ende es Kreislaufes bemerkbar macht, nämlich bei der Klientel. Darauf wird ab [Kapitel 6](#) näher eingegangen.

Um die Fachlichkeit der Mitarbeitenden zu fördern, sind wiederkehrende Aus- und Weiterbildungen notwendig. Lebenslanges Lernen kann hierbei ein wertvolles Hilfsmittel für Institutionen sein (Siehe [Kapitel 3](#)).

5. Die Stiftung für selbstbestimmtes und begleitetes Leben

Um einen Einblick in eine Institution der Behindertenhilfe sowie dem Forschungsbereich dieser Arbeit zu bieten, wird im folgenden Abschnitt die SSBL vorgestellt. Die nachfolgenden Informationen sind dahingehend für die Forschungsarbeit von Relevanz, da sie die internen Abläufe, Leitlinien und Bestimmungen darlegen, nach welchen die Mitarbeitenden ihre Arbeit am Klientel ausüben. Dies muss bei der Analyse, Evaluation und Interpretation der

Forschungsergebnisse berücksichtigt werden, da der Forschungsbereich dieser Bachelorarbeit sich auf die SSBL begrenzt und somit massgebend für die Ergebnisse ist. Die SSBL dient in ihrem Aufbau exemplarisch für andere Stiftungen und Organisationen innerhalb der Behindertenhilfe, weshalb davon ausgegangen werden kann, dass die Erkenntnisse aus dieser Forschung teilweise übertragbar auf andere Betriebe sein können.

Die Stiftung für selbstbestimmtes und begleitetes Leben

Die SSBL Stiftung für selbstbestimmtes und begleitetes Leben betreut und unterstützt bereits seit über 50 Jahren Menschen mit schweren Behinderungen an mittlerweile zehn verschiedenen Standorten im Kanton Luzern. An allen Standorten kann gewohnt, gearbeitet oder verschiedenste Freizeitangebote genutzt werden. Die SSBL begleitet und unterstützt die Menschen, unabhängig von Leistungsfähigkeit, Pflegebedürftigkeit und Verhalten, möglichst lebenslang. Gemeinsam bemühen sich die 886 Mitarbeitenden stets darum, die persönlichen Fähigkeiten der Klientel zu erhalten und weiterzuentwickeln (SSBL, 2023b, S. 9). Durch das Angebot, Menschen mit Behinderung nach Abschluss des 18. Lebensjahrs bis zum Ende des Lebens einen betreuten Wohn- und Arbeitsplatz zu bieten, gehört die SSBL zu den «nachsulischen Aufgabenfeldern» der Sozialpädagogik (Fornefeld, 2020, S. 123).

In den internen Arbeits- und Beschäftigungsplätzen steht die Teilhabe am Arbeitsleben vor der erbrachten Leistung. Dies, da die Klientel aufgrund ihrer komplexen Behinderung nicht oder nur teilweise in der Lage sind, sich längerfristig zu konzentrieren, sich Abläufe zu merken, oder sich überhaupt einer Arbeit zuzuwenden. In der Zeit während eines Aufenthalts in den Beschäftigungsplätzen wird pädagogisch-therapeutisch mit der Klientel gearbeitet. Dies kann unterschiedliche Bereiche der Kognition, der Wahrnehmung und den aktuellen Bedürfnissen der Klientel entsprechen (SSBL, 2024b, S. 8-9).

Die Organisation der Stiftung lässt sich in folgende fünf Bereiche unterteilen; Geschäftsleitung, Arbeiten, Wohnen, Human Resources & Bildung sowie Finanzen & Infrastruktur. Diese sind ebenfalls im neusten Organigramm (siehe [Anhang A](#)), welches Anfang Juni 2024 erstellt wurde, wiederzufinden.



Abbildung 4: Vereinfachtes Organigramm der SSBL (eigene Darstellung, vgl. SSBL, 2024c)

Das Leitmotiv der SSBL ist «Z'mitts drin». Dies soll den personenzentrierten Ansatz in allen Geschäftsstufen repräsentieren. Das Unternehmen strebt mit seiner Vision an, dass sein Angebot für Menschen mit einer geistigen und mehrfachen Behinderung zu den Besten der Schweiz gehört. Im Leitbild befinden sich deshalb folgende Überbegriffe wieder: Selbstbestimmung, Lebensqualität, Teilhabe, Kultur, Engagement, Zusammenarbeit und Professionalität. Die Mission, welche im Zentrum des Leitbildes steht, lautet wie folgt: «Wir ermöglichen Menschen mit Behinderung Teilhabe in der Gesellschaft. Wir fördern ihre Wahlfreiheit und Selbstbestimmung durch vielseitige und flexible Angebote in allen Lebensbereichen.» (SSBL, 2023b, S. 4).

5.1 Professionalisierung und Professionalität innerhalb der SSBL

Die SSBL setzt sich aktiv für die Weiterbildung ihrer angestellten Personen ein, weshalb es diverse interne Fortbildungen gibt, welche die Mitarbeitenden während der Arbeitszeit sowie kostenfrei, besuchen können. Auch Weiterbildungen, die attraktive Karrieremöglichkeiten auf Fach- und Führungsebene bieten, unterstützen die SSBL. Durch die im 2024 lancierte Strategie der Abteilung Human Resources und Bildung, als Gegenmassnahmen zum Fachkräftemangel, wurden folgende Projektgruppen ins Leben gerufen:

- Projekt: *Ausbildungsoffensive*
- Projekt: *Neue Arbeitszeitmodelle, Teilzeit- & Ausbildungsangebote*
- Projekt: *Neue Kita-Angebote* (SSBL, 2023b, S. 4-5)

Mitarbeitende aller Ausbildungs- und Kaderstufen werden regelmässig in ihrer Fach-, Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenz durch interne Peer- und Fachschulungen gefördert und gefordert, um ihre Handlungsfähigkeit im Alltag sicherzustellen und um mit Spannungsfeldern

adäquat umgehen zu können. Der hohe Anspruch an Professionalität ist zu erkennen, da die Mitarbeitenden in Bereichen wie Kinästhetik, unterstützter Kommunikation oder im Thema Gewaltprävention, spezifisch geschult sind. Die interne Fachstelle "Begleiten und Betreuen" berät in schwierigen Betreuungssituationen oder bei fallspezifischen Fragen. Dadurch wird sichergestellt, dass alle Mitarbeitenden hochwertige Arbeit am und mit dem Klientel leisten können (SSBL, 2024b).

Um die Professionalität innerhalb der SSBL sicherzustellen, wird grossen Wert auf die Schulung von Mitarbeitenden sowie eine einheitliche Umsetzung des Qualitätsmanagements (QM) bez. des Integrierten Managementsystems (IMS) gelegt (Siehe [Kapitel 6.1](#)).

5.2 Die SSBL als Teil der Profession

Wie bereits erläutert wurde, bezeichnet der Begriff Profession eine berufliche Tätigkeit, welche von einem hohen Mass an Fachwissen, entsprechender Ausbildung, ethischen Standards und der Zusammenarbeit mit anderen Fachbereichen geprägt ist (Heiner, 2010, S. 160-161). Die SSBL befasst sich in ihrem Alltagsgeschäft mit der Begleitung und Betreuung von Menschen mit schweren kognitiven und körperlichen Behinderungen, sowie deren Freizeitgestaltung. Durch ihr spezialisiertes Wissen, die intern herrschenden Verhaltensregeln und ethischen Grundsätzen, welchen die SSBL folgt, ist sie Teil der Profession der Sozialen Arbeit.

6. Leistungsauftrag an soziale Institutionen im Kanton Luzern

Die Dienststelle Soziales und Gesellschaft Luzern (DISG) ist mit der Erteilung, Überprüfung und Anpassung von Leistungsaufträgen an soziale Institutionen (Heime, Schulen, Krankenhäuser, usw.) vertraut. Der Kanton und die Gemeinden können soziale Institutionen in der Sozialhilfe fördern, wenn deren Dienstleitung im öffentlichen Interesse liegt. Viele essenzielle Aufgaben werden innerhalb der Sozialhilfe von privaten Institutionen übernommen, so auch von der SSBL im Bereich der Behindertenhilfe. Sofern ein Angebot eines solchen Unternehmens vom Staat gewünscht ist, wird in Form von Leistungsaufträgen die Finanzierung der Leistungserbringung festgehalten. Darin enthalten sind definierte Ziele, Vorgaben zu den Qualitätsstandards sowie der Prüfungsintervall der gebotenen Dienstleitung und der erbrachten Qualität. Durch diese Form der Zusammenarbeit wird zum einen die Umsetzung eines bedarfsgerechten

Angebotes gesichert und weiter entsteht eine Basis für eine gelingende Zusammenarbeit und wohlwollenden Austausch zwischen Kanton und Trägerschaft (DISG, o.J.).

Im folgenden Abschnitt wird ein Einblick in eine Leistungsvereinbarung zur Qualitätssicherung zwischen der SSBL und dem Kanton Luzern (2021) gewährt:

Die Trägerschaft gewährleistet einen agogischen und wirtschaftlich einwandfreien Betrieb der sozialen Einrichtung. Alle an der Leistungserbringung beteiligten Personen der sozialen Einrichtung nehmen die für die Erfüllung der Prozess-, Struktur- und Ergebnisqualität erforderliche Verantwortung wahr. Die soziale Einrichtung führt ein internes Qualitätsmanagement. Ein prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem hat den Anforderungen §52 SEV zu entsprechen. Die soziale Einrichtung lässt sich in der Auftragsperiode 2024 – 2027 von einer akkreditierten Zertifizierungsstelle überprüfen. Die Zertifizierungsstelle wird 2024 festgelegt. Die erstmalige Zertifizierung anhand der Qualitätsrichtlinien der SODK-Ost+ erfolgt im 2. Halbjahr 2025. In den Jahren 2024 und 2025 besteht keine Zertifizierung (S. 5).

Der Kanton Luzern hat zudem die Auflage erhoben, in regelmässigen Abständen Befragungen zur Zufriedenheit der Klientel, der Mitarbeitenden, der Vertretungen sowie den Stakeholdern durchzuführen. Die Ergebnisse und mögliche interne Anpassungen müssen ebenfalls der DISG gemeldet werden (ebd.).

6.1 Qualitätssicherung in der SSBL

Die Arbeitsqualität innerhalb der SSBL wird in allen Bereichen der Stiftung anhand des Qualitätsmanagements (QM) bez. Integriertes Managementsystem (IMS) sichergestellt.

Die Basis des IMS sind die gesetzlichen Grundlagen, die Steckbriefe/ Hauptprozesse der einzelnen Bereiche und die dazugehörigen Dokumente. Den Rahmen für das IMS bilden die Statuten, das Leitbild, das Geschäftsreglement und die Unternehmungsziele.

Das Integrierte Managementsystem definiert folgende Bereiche und Ziele:

- Geschäftsprozesse und Erfolgskenngrössen
- Festlegung einer Struktur für die Organisation
- Genaue Beschreibung von Arbeits- und Führungsabläufen
- Definition von Vorgaben und Zielen
- Permanente Optimierung der Dienstleistungen und Arbeitsabläufe

Das Managementsystem ist ein Nachschlagewerk für alle Mitarbeitenden der SSBL und ein wichtiges Führungsinstrument für das gesamte Kader. Dieses besteht aus verschiedenen Prozessen, welche in unterschiedlichen Bereichen Anwendung finden. Darunter sind Themen wie beispielsweise Sexual-, Hygiene- und Betreuungskonzepte, agogische Grundlagen oder Verhalten in Krisensituationen. Auf über 600 Seiten werden Abläufe, Richtlinien und Vorgehensweisen beschrieben, welche den Arbeitsalltag zum einen vereinfachen und zum anderen vereinheitlichen sollen. Dieses QM wird jährlich mit internen Audits der Auditkommission und externen Fachpersonen, wie beispielsweise einer Lebensmittelinspektion, überprüft (SSBL, 2022b). Um breitgefächerter zu auditieren, wurden im letzten Jahr mehrere Mitarbeitende zu Auditor:innen ausgebildet, um Qualitätsstandards in verschiedenen Bereichen zu überprüfen und gegebenenfalls neue Richtlinien des Kantons Luzern oder des Bundes in die QM bzw. IMS-Struktur einfließen zu lassen (SSBL, 2023a).

Um auch während des Jahres die geforderte Sicherheit und Qualität zu gewährleisten, ist die SSBL laut §54 der Verordnung zum Gesetz über soziale Einrichtungen (SEV) verpflichtet, schwerwiegende Ereignisse, grobe Betreuungsfehler, Austritte Klientel, usw. an die Dienststelle Soziales und Gesellschaft Luzern weiterzuleiten (SEV, 2010). Dies, um fortwährend die Abläufe zu verbessern und allfällige Massnahmen direkt einzuleiten (SSBL, 2023a).

6.2 Erbringung der geforderten Qualität des Kantons

Die SSBL fungiert als auftragnehmende Institution, wobei der Kanton Luzern die auftraggebende Stelle besetzt. Dadurch wird sichergestellt, dass die Wohn- und Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung in der Anzahl verfügbar sind, in welchen sie für die kommenden Jahre errechnet wurden. Die Stiftung bietet aktuell 299 Wohnplätze für erwachsene Personen mit einer Behinderung an (SSBL, 2024b, S. 22).

Aus dem Geschäftsbericht 2023 der SSBL wird ersichtlich, dass der Kostenanteil, welcher durch kantonale Gelder getragen wird, rund 71.6% beträgt (SSBL, 2024a, S. 5).

6.3 Qualitätssicherung im Arbeitsalltag der SSBL

Um die Qualität im Alltag sicherzustellen und somit eine umfassende Qualitätssicherung zu gewährleisten, besteht ein SSBL intern fortlaufender Prozess, welcher die Ausführung der

Konzepte, Abläufe und Richtlinien kontrolliert. Zudem sind Mitarbeitende verpflichtet, sich in allen Bereichen mehrmals jährlich intern fortzubilden oder einen Refresher-Kurs zu belegen. Somit kann, von Seiten des QM, die Präsenz der intern vorhandenen Vorgaben bei den Mitarbeitenden sichergestellt und fortwährend auf Missstände hingedeutet werden (SSBL, 2022b).

In jährlichen Mitarbeitenden-Gesprächen wird die Arbeitsleistung beurteilt, die Zusammenarbeit reflektiert und mögliche, bisher ungenutzte persönliche oder institutionelle Ressourcen eruiert. Werden Qualitätsstandart, Leistungen, oder Regelungen nicht eingehalten, werden Leistungs- und/ oder Verhaltensmängel-Vereinbarungen vereinbart. Die betroffenen Mitarbeitenden werden befähigt diese Missstände auszugleichen und zu überwinden. Wenn dies nicht gelingt, oder die Mitarbeitenden sich weigern und weiterhin gravierende Mängel auftauchen, kann dies zur Kündigung führen (SSBL, 2023a).

Zudem werden in den Mitarbeitenden-Gesprächen Ziele für die jeweiligen Mitarbeitenden definiert sowie bewerten sie die Zusammenarbeit mit der direkten Vorgesetzten Person. Durch die Bildungsinitiative, welche die SSBL seit der Agenda 2030 verfolgt, werden Mitarbeitende motiviert sich intern oder auch extern weiterzubilden und somit neue Kompetenzen zu erlangen. Die SSBL will so ihre Qualitätsstandart beibehalten und ihren Teil dazu beitragen, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Ferner hilft die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden ihre Motivation, ihre Bindung zur SSBL und die Fachlichkeit innerhalb der Institution zu stärken (ebd.).

6.4 Anstellungsbedingung der SSBL

Bewerbungen auf offene Stellen werden innerhalb der SSBL drauf geprüft, ob potenzielle Mitarbeitende ausreichend Wissen, Interesse und Motivation besitzen, um der Klientel eine möglichst hohe Lebensqualität und Selbstbestimmung zu ermöglichen. Dafür werden unter anderem frühere Arbeitszeugnisse eingefordert, Referenzen eingeholt sowie Strafregister- und Sonderprivatauszug verlangt. Zudem wird auf die Beweggründe für die Einsendung der Bewerbungsunterlagen eingegangen. Diese Vorgehensweise entspricht der «Charta Prävention von sexualisierter Gewalt», an welcher sich die SSBL orientiert (SSBL, 2022b).

Dies ist besonders bei Personen, welchen ein Quereinstieg wagen möchten, von essenzieller Bedeutung. Diese Personengruppe würde, sofern sie keinerlei Erfahrung in der Begleitung und

Betreuung von Menschen hat, mit einem sechs- bis zwölfmonatigen Praktikum beginnen. Davon ausgenommen sind Bewerber:innen, welche bereits Erfahrungen in einem Alters-, Kinder- oder Jugendheim gesammelt haben, aber keinen Abschluss in einem Pflege- oder Betreuungsberuf vorweisen können. Diese würden als Betreuungspersonen ohne Ausbildung aber mit Arbeitserfahrung in der Betreuungsstufe 2 starten und müssten somit kein Praktikum absolvieren (ebd.).

Sobald eine Anstellung innerhalb der SSBL erfolgt, werden neue Mitarbeitende in die internen Kompetenzstufen 1-4 eingeteilt. Die Entscheidung, in welche Kompetenzstufe neue Mitarbeitende eingegliedert werden, wird anhand der vorliegenden Informationen, wie Ausbildungen und Abschlüsse, Erfahrungen in der Betreuung, Sprach- und Computerkenntnisse sowie allgemeine Kompetenzen, welche für die Arbeit mit MmB relevant sind, getätigt. Die Stufen sind wie folgt aufgegliedert:

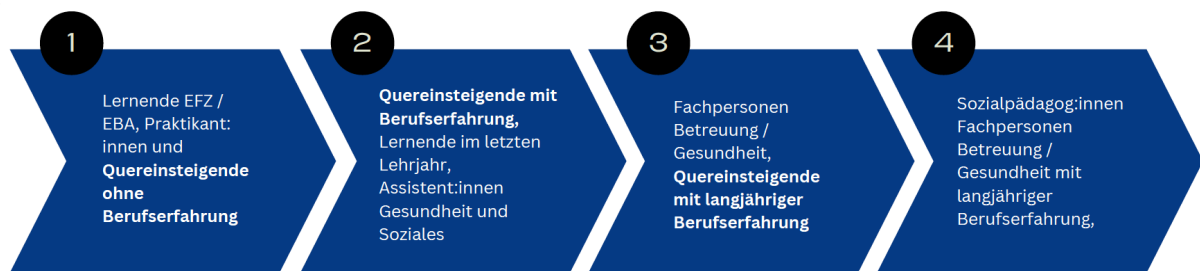


Abbildung 5: Kompetenzstufen innerhalb der SSBL (eigene Darstellung, vgl. SSBL, 2022a)

7. Methodik der qualitativen Forschung

In diesem Kapitel wird die Forschungsmethodik und -struktur sowie das Vorgehen bei der Erstellung des Leitfadeninterviews erläutert und begründet.

7.1 Methodologische Überlegungen

Um die Fragen *“Mit welchen Herausforderungen sind Quereinsteigende in der Sozialpädagogik konfrontiert?”* und *“Was benötigen Quereinsteigende, um professionell im Arbeitsalltag zu handeln?”* beantworten zu können, wird in dieser Arbeit eine qualitative Forschung durchgeführt.

Der vorgegebene Rahmen für diese Bachelorarbeit sowie der zeitliche Aspekt, gab einen Richtwert von sechs Interviews vor. Diese sollten, während dem Frühjahrssemester 2024 durchgeführt, analysiert und mit den Fragestellungen in Verbindung gebracht werden. Innerhalb der geplanten qualitativen Forschung ist es den Autorinnen nicht möglich, alle Bestandteile der Grundgesamtheit (N=197), also alle Quereinsteigenden innerhalb der SSBL, zu beachten und zu untersuchen, weshalb sie auf die Ergebnisse einer Stichprobe (n=6) angewiesen sind (Siehe Abbildung 7, [Kapitel 7.2.6](#)).

Von einer Stichprobe (n) wird gesprochen, wenn diese aus einer Grundgesamtheit (N) gezogen wird (Metzger, 2009). Recherche und Nachforschungen haben ergeben, dass bislang keine Forschungsarbeit besteht, welche dieses Thema, bei der hierbei definierten Zielgruppe, untersucht oder befragt hat. Dies bildet eine Wissenslücke, welche mit der vorliegenden Forschung aufgearbeitet werden soll.

Gemäss Flick (1999) ist bei der qualitativen Forschung, für die Stichprobenbildung *«die Relevanz der untersuchten Subjekte für das Thema leitend, d.h. die inhaltliche Repräsentation»* (zit. in Mayer, 2013, S. 38). Bei einer quantitativen Forschung wäre wiederum eine statistische Repräsentation ausschlaggebend (ebd.). Qualitative Befragungen werden dennoch oftmals mit dem Ziel, Verallgemeinerungen ableiten zu können, durchgeführt (Fiebertshäuser, 1997, zit. in Mayer, 2013, S. 38). Dies soll hierbei durch die Ableitung von förderlichen und hemmenden Faktoren zur Professionalisierung von Quereinsteigenden geschehen. Flick beschreibt bereits 1999 zwei unterschiedliche Typen zur Bildung einer Stichprobe: Die Vorab-Festlegung sowie die theoretische Art des Samplings (zit. in Mayer, 2013, S. 38).

Ausgehend von diesen Überlegungen wurde ein deduktives Vorgehen von den Verfasserinnen festgelegt: Bereits die Formulierung der Forschungsfrage legt nahe, dass die zu interviewenden Personen Quereinsteigende der Sozialen Arbeit im Bereich der Sozialpädagogik sein sollen – hierbei im Speziellen bei der Arbeit mit Menschen mit einer Behinderung. Da in der vorliegenden Bachelorarbeit die Wahrnehmung dieser Personengruppe im Zentrum stehen soll, wird bei der Stichprobe eine vorab-festgelegte Auswahl der Personen zum Einzelinterview gebeten. Dies bedeutet, gemäss Flick (1999), dass Personen gezielt anhand vorab bestimmter festgelegter Eigenschaften ausgewählt und als Stichprobe (n) benannt wurden. Relevante Kriterien für die

hierbei angelegte Forschung, lassen sich anhand theoretischer Vorüberlegungen, bisher erschienenen Studien sowie mittels der zu untersuchenden Fragestellung ableiten (ebd.).

Um ein grösseres Verständnis für die Wahrnehmung und die daraus resultierende Wirklichkeit der interviewten Personen zu erlangen, ist es essenziell Interviewpartner:innen aus verschiedenen Gruppierungen zu befragen. Hierbei wären dies die Arbeitsumfelder bzw. Wohngruppen der SSBL. Dies kann bei der Erkennung der „*sozial konstruierten Wirklichkeit*“ (Cropley, 2019) unterstützend sein sowie eine nähere Betrachtung ermöglichen. Das Ziel von Forschung soll die Erweiterung über die Kenntnisse solcher Konstruktionen sein (ebd.).

7.2 Auswahl der Interviewpartner:innen

Es folgt nun die Darlegung, der für die Auswahl der Interviewpartner:innen relevanten Kriterien, an welchen sich die Autorinnen orientierten.

7.2.1 Kriterium Geschlecht

Bei der Auswahl der Interviewpartner:innen wurde darauf geachtet, dass keines der Geschlechter systematisch unterrepräsentiert wird. Daraus entstand, wie in der aufgeführten Abbildung ersichtlich, folgende Geschlechterzusammenstellung der befragten Personen: Vier Frauen und zwei Männer (siehe Tabelle 1, [Kapitel 7.2.3](#)).

7.2.2 Kriterium Arbeitsort

Beim Kriterium des Arbeitsortes wurde von den Autorinnen eine möglichst breite Repräsentation angestrebt. Um ein möglichst differenziertes Bild der unterschiedlichen Wahrnehmungen und Erlebnisse zu erhalten, welche für die Beantwortung der Fragestellungen von äusserster Wichtigkeit sind. Da im Rahmen dieser Bachelorarbeit die Möglichkeit auf eine repräsentative qualitative Untersuchung nicht bestand und eine Fokussierung auf ein Arbeitsort nur einen Stichprobencharakter aufgewiesen hätte, wurde bewusst auf unterschiedliche Arbeitsorte geachtet. Aufgrund dessen, sowie dem Interesse an einer möglichst breiten Erfahrungswertgenerierung, erschien es als zielführend, wenn alle befragten Personen aus jeweils unterschiedlichen Wohngruppen der SSBL stammen.

7.2.3 Kriterium Anstellungsdauer

Die Differenzierung der Anstellungsdauer innerhalb der SSBL wurde als weiterer Faktor in die Analyse aufgenommen. Dieses Kriterium bot den Autorinnen einen guten Einstieg in die Interviews und wurde zudem als potenzielles Hilfsmittel zur Unterscheidung möglicher Unstimmigkeiten und Unterschiede der Interviewpartner:innen gesehen. Es wurde hierbei in folgende Kategorien unterteilt:

Kategorie	Anstellungsdauer	Befragungsgrösse	♂	♀
Kategorie 1	< 2 Jahre angestellt in der SSBL	2 Personen	1	1
Kategorie 2	2 - 5 Jahre angestellt in der SSBL	2 Personen	-	2
Kategorie 3	5+ Jahre in der SSBL	2 Personen	1	1

Tabelle 1: Kategorisierung und Anstellungsdauer der befragten Personen (eigene Darstellung)

Bei der **Kategorie 1** wurde speziell darauf geachtet, dass nicht Personen befragt wurden, welche sich in einem Lehrverhältnis zur SSBL befinden. Damit sind Personen in Ausbildung zur Fachperson, in einem Praktikum oder einem Studium gemeint. Da diese Personengruppe eine individuelle und engere Begleitung durch ausgebildete Ausbilder:innen erhalten und somit nicht zur Beantwortung der Fragestellung dieser Arbeit mitwirken könnten.

Die **Kategorie 2** wurde anhand dessen gewählt, da sich innerhalb der ersten fünf Jahre die meisten Personen dazu entscheiden, eine Aus- oder Weiterbildung in dem Fachbereich zu absolvieren (SSBL, 2024a).

In der **Kategorie 3** finden sich Personen wieder, welche über fünf Jahre in der SSBL tätig sind. Diese Dauer ist für die Ergebnisse insofern relevant, da man nach dieser Zeit seine Kompetenzen beweisen und erweitern kann, ohne eine Aus- oder Weiterbildung zu besuchen.

7.2.4 Kriterium Freiwilligkeit

Ein weiteres Kriterium war die Bereitwilligkeit, sich für ein etwa einstündiges Interview zur Verfügung zu stellen. Die von ihnen investierte Interviewzeit wurde anschliessend durch die SSBL als Arbeitszeit gutgeschrieben. Zudem wurde den Interviewpartner:innen vollumfängliche Anonymität und ein vertraulicher Umgang mit den erhaltenen Daten zugesichert. Des

Weiteren wurde offen kommuniziert, dass nach Abschluss der Bachelorarbeit die gesammelten Interviewdaten vernichtet werden.

7.2.5 Kriterium Sichtweise

Bereits 1997 betont Merkens die Wichtigkeit verschiedenen Sichtweisen auf Sachverhalte (zit. in Friebertshäuser, 2013, S. 102). Kritischen Aussagen und Perspektiven wurde deshalb, innerhalb des Interviews sowie bei der Bearbeitung der erhaltenen Daten, besonderen Raum gewährt. Dies, da eine kritische Sichtweise der Mitarbeitenden bei der personenspezifischen Interviewpartner:innenwahl nicht berücksichtigt werden konnte.

7.2.6 Visualisierung der Interviewpartner:innen

Anhand der bisher aufgelisteten Kriterien ergab sich eine potenzielle Anzahl an Personen, welche für das Interview in Frage kamen, woraus die Stichprobengruppe (=n) gezogen wurde. Aufgrund der Komplexität, den Sachverhalt der unterschiedlichen Bereiche der SSBL ohne Visualisierung zu erfassen, wurde folgende Darstellung von den Autorinnen ausarbeitet.

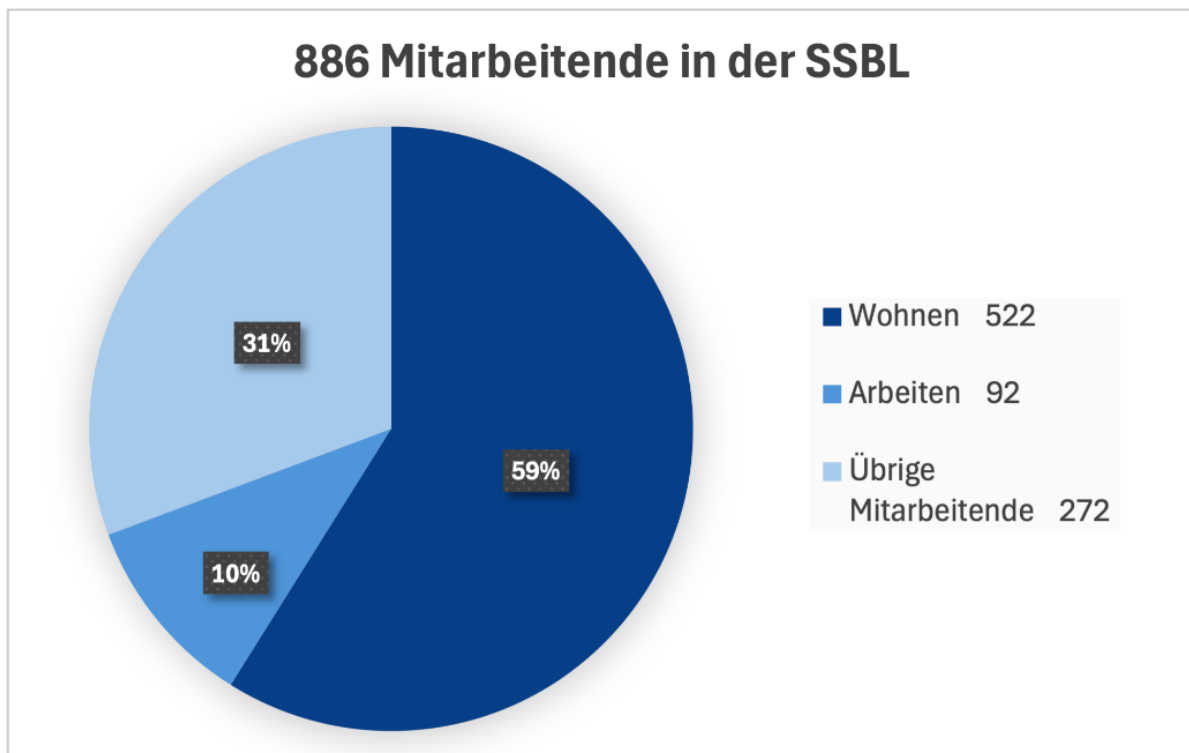


Abbildung 6: Aufteilung Mitarbeitende der SSBL (Eigene Darstellung, vgl. SSBL, 2023a)

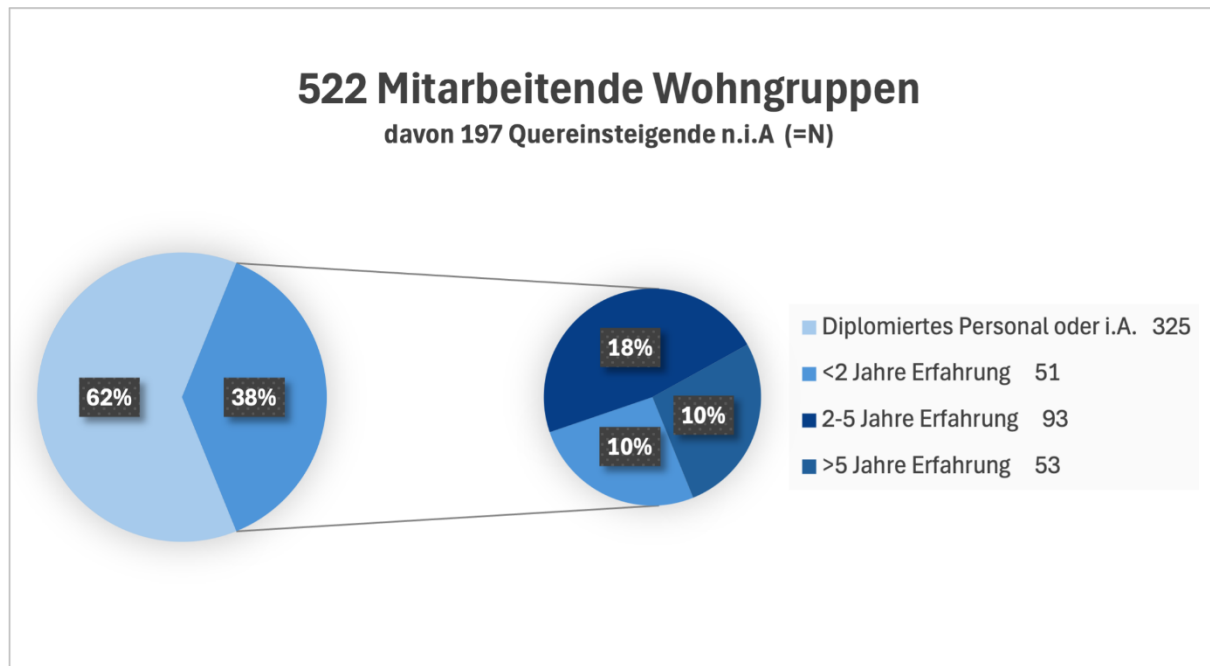


Abbildung 7: Aufteilung Mitarbeitende Wohngruppen (Eigene Darstellung, vgl. SSBL, 2023a)

7.3 Erreichung der Interviewpartner:innen

Durch die enge Zusammenarbeit mit der SSBL war es den Verfasserinnen möglich, die intern angelegte Mitarbeiterdatenbank, welche über Kontaktinformationen sowie Bildungsstand verfügt, zur Kontaktaufnahme zu verwenden und somit die vorab festgelegten Auswahlkriterien zu erfüllen. Es wurde davon ausgegangen, dass die Anstellungskriterien für Quereinsteigende (Siehe [Kapitel 6.4](#)) bei der Einstellung berücksichtigt wurden und somit alle Personen des Samplings diese Kriterien erfüllen.

7.4 Entwicklung des Leitfadeninterviews

In diesem Kapitel möchten die Autorinnen die Struktur des ausarbeiteten Leitfadens vorstellen und darauf eingehen. Bei der Entwicklung des Leitfadeninterviews war es der Autorenschaft ein Anliegen, einen Schwerpunkt auf die Erlebnisse im Zusammenhang zur Befähigung und Professionalisierung der Quereinsteiger:innen einzugehen. Der gesamte Interviewleitfaden ist im [Anhang C](#) ersichtlich.

Meuser und Nagel (1997) beschreiben den Nutzen eines Leitfadens als Eingrenzung des Horizontes der möglichen Gesprächsthemen, auf die interessanten Teilbereiche. Auf diesen Teilbereichen liegt während dem Interview ein besonderer Fokus (Meuser & Nagel in Mayer, 2013, S.42). Flick (2009) ergänzt, dass die Datengewinnung offener zu gestalten sei, um

umfassendere und differenziertere Antworten zu erhalten. Dafür sollen nicht eindeutig vorgegebene Fragen und Antwortmöglichkeiten, sondern offene Fragestellungen verwendet werden. Dies soll Interviewpartner:innen dazu verleiten, diese spontan und in eigenen Worten zu beantworten (S. 24-25).

Bei der Herstellung des Leitfadeninterviews war es den Autorinnen ein grosses Anliegen, den Interviewpartner:innen den nötigen Freiraum einzuräumen, um ihre Wahrnehmung und Erfahrungen mitzuteilen. Dies, damit eine möglichst breitgefächerte Vielfalt an Antwortmöglichkeiten gesammelt und später analysiert werden kann. Durch das Aushalten von Redepausen und allfälligem Nachfragen, wurde dies sichergestellt.

7.4.1 Schwerpunkt 1: Werdegang und Motivation

Der Einstieg in das Interview startete mit allgemeinen Fragen zum bisherigen Werdegang der Interviewpartner:innen sowie der Motivation für diesen Arbeitsbereich. Mayer (2013) definiert solch einen Einstieg als "Eisbrecherfragen", welcher dazu dienen soll, ein Vertrauensklima zu generieren und die Antwortbereitschaft zu erhöhen (S. 92).

Die Interviewpartner:innen konnten sich anhand der Einstiegsfrage auf die Interviewsituation vorbereiten und anhand dieser, sich in die Anfangszeit ihrer Karriere in diesem Tätigkeitsbereich zurückerinnern.

Über die Einstiegsfragen wurden wichtige Informationen zum Arbeitssetting, der Vorbildung sowie dem Interesse an diesem Arbeitsfeld gesammelt.

7.4.2 Schwerpunkt 2: Anforderungen und Herausforderungen

Die Autorinnen fragten die Interviewpartner:innen nach den Anforderungen und Hürden, welche ihnen im Arbeitsleben begegnen sowie Strategie, um diese zu bewältigen. Hierbei war es von grosser Wichtigkeit zu erfahren, ob und in welcher Form sie Unterstützung seitens der Institution, Mitarbeitenden und Vorgesetzten erhalten haben.

7.4.3 Schwerpunkt 3: Umsetzung in der praktischen Arbeit

In diesem Punkt wurden die Interviewpartner:innen speziell nach ihren alltäglichen Tätigkeiten befragt. Es sollte hierbei erforscht werden, was unter "professionellem Handeln" verstanden und wie dies im Alltag umgesetzt wird. Dafür wurden Fragen bezüglich den Themenbereichen

Menschenbild, Inklusion sowie Förderung und Befähigung gestellt. Zudem wurde erfragt, ob Quereinsteigende im Alltag einen Unterschied zwischen ihrem und dem Handeln von Fachpersonal feststellen.

7.4.4 Schwerpunkt 4: Hilfsmittel zur maximalen Professionalität

In diesem Abschnitt des Interviews ging es darum, welche Erfahrungen die Interviewpartner:innen bisher in der Theorie-Praxis-Verknüpfung gemacht haben. Hier wurde erfragt, welche Hilfsmittel sich ihrer Meinung nach bewährt haben, um theoretisches Wissen in den Arbeitsalltag zu integrieren. Des Weiteren wurde eruiert, welche Methoden sich eignen, um Praxissituationen zu reflektieren, um daraus neue Handlungsmöglichkeiten abzuleiten.

7.4.5 Schwerpunkt 5: Optimierungsvorschläge

Um das Interviewsetting abzurunden, wurden die Interviewpartner:innen nach ihren Optimierungsvorschlägen für die Einarbeitungszeit von Quereinsteigenden gefragt. Damit sollte erhoben werden, welche konkreten Vorschläge bereits vorhanden sind und allenfalls schon kommuniziert wurden.

Die daraus resultierenden Antworten lassen die Autorinnen wiederum auf bisher ungenannte Erlebnisse und Ressourcen der Interviewpartner:innen schliessen, was für die effektive Erarbeitung des Handlungskonzeptes von grosser Bedeutung sein kann.

7.5 Pretest

Um die Funktionalität des erstellten Leitfadenterviews sicherzustellen, wurde in einem nahezu identischen Setting zu den darauffolgenden Interviews, der Leitfaden getestet. Bei einem Pretest wird mit Hilfe einer Person, welche ebenfalls allen festgelegten Kriterien entspricht, allfällige Unklarheiten in der Formulierung der Fragestellung geklärt sowie der Erhalt aller notwendigen Informationen sichergestellt. Nach dem Ende des Interviews wird die Person über die Nicht-Verwendung der Audioaufzeichnung informiert und entsprechende Veränderungen am Leitfaden vorgenommen (Mayer, 2013, S. 45-46). So wurde, im Falle dieser Forschungsarbeit, die Fragestellung **“Finden Sie die Bezeichnung *Quereinsteiger:in* negativ konnotiert?”** dem Leitfaden hinzugefügt.

8. Auswertung und Diskussion der Forschungsergebnisse

Dieses Kapitel widmet sich der Auswertung und Darstellung der Forschungsergebnisse aus den getätigten Interviews. Im Anschluss daran werden die Erkenntnisse in Verbindung mit den Theorien aus den vorhergegangenen Kapiteln gebracht, woraus Hypothesen für den Berufsalltag abgeleitet werden. Diese werden zur Herleitung der späteren Handlungsempfehlungen und somit zur Beantwortung der Praxisfrage verwendet.

Die Forschungsarbeit basiert auf zwei Forschungsfragen, welche für die Erstellung des Leitfadeninterviews genutzt wurden und die Richtung für die Interviews vorgegeben haben. Da diese für die Einordnung der Forschungsergebnisse von hoher Relevanz sind, werden sie erneut aufgeführt:

- 1. Mit welchen Herausforderungen sind Quereinsteigende in der Sozialpädagogik konfrontiert?**
- 2. Was benötigen Quereinsteigende um professionell im Arbeitsalltag zu handeln?**

Nach der Beschaffung der Daten mittels Leitfadeninterviews wird nun erläutert, wie die gewonnenen Daten analysiert, reflektiert und in verwertbare, allgemeinere wissenschaftliche Erkenntnisse umgewandelt werden (Cropley, 2019, S. 15). Die Interviews wurden anhand einer Audioaufzeichnung, zur späteren Aufbereitung mittels Transkription, festgehalten. Zudem wurden während der Befragung wichtige Aspekte durch die beiwohnende Autorin notiert, um die kommende Analysearbeit zu vereinfachen. Laut Rosenthal (2015) zählt die Auswertungsmethode von Leitfadeninterviews zu den interpretativen Vorgehensweisen der Sozialforschung (S. 150-151). Des Weiteren wurde während der gesamten Auswertung das Vier-Augen-Prinzip angewendet, wonach alle wichtigen Entscheidungen einer Präventivkontrolle zwei Instanzen durchlaufen mussten. Diese Kontrollinstanzen bildeten in diesem Fall die Autorinnen. Zudem wurde durch die Vorgehensweise sichergestellt, dass allfällige Voreingenommenheit reduziert und weitere Perspektiven in die Analyse eingebaut wurden (Möbius, 2010, S. 54-55). Durch eine Anonymisierung aller genannten Daten, welche Rückschlüsse über die interviewten Personen geben könnten, wird die Identität der Befragten gewahrt.

Ablauf der Auswertung

Die Autorinnen hielten, wie bereits erwähnt, alle Interviews via Audioaufzeichnung fest. Diese Audiodatei wurde anschliessend ins Programm MAXQDA eingespeist und **transkribiert**. Nach der Fertigstellung des Transkriptes wurde die Audiodatei gelöscht. Während der Verschriftlichung wurde darauf geachtet, dass alle Informationen, welche Rückschlüsse auf die interviewten Personen zulassen, im Programm MAXQDA anonymisiert wurden. Dies betraf Namen von Personen, Orten, Schulen oder Wohngruppen oder ehemaligen Institutionen. Danach wurden die fertigen Transkripte ins Programm Word exportiert, wobei Zeilenabstand, Zeilenbeschriftung, Zeitstempel und Codierungsschema vereinheitlicht wurde.

Die finalen Transkripte wurden zur Codierung im SharePoint zwischen den Autorinnen geteilt, damit die **Codierung** anhand des erstellten Codier-Schemas (Siehe [Anhang D](#)) simultan ablaufen und überprüft werden konnte. Die codierten Textstellen wurden anhand der erstellten Codierung auf **thematische Übereinstimmungen** geprüft. Die Übereinstimmungen oder Abweichungen wurden von den Autorinnen genutzt, um die Fragestellungen in der Darstellung der Ergebnisse erneut aufzugreifen, zu **verschriftlichen** und darauf die Diskussion aufzubauen. Aus der **Diskussion**, welche die Ergebnisse aus den Interviews in Zusammenhang mit der Literatur, Theorien und dem aktuellen Forschungsstand bringt, bilden die Autorinnen anschliessend Hypothesen. Anhand der Hypothesenerarbeitung bringen die Autorinnen die Ergebnisse in Zusammenhang mit dem Arbeitsalltag und leiten daraus **Handlungsempfehlungen** für die SSBL ab, welche ab [Kapitel 9.1 Beantwortung der Praxisfrage](#), dargestellt und präzisiert werden.

Anhand der folglich abgebildeten Tabelle wird der Ablauf der Auswertungsschritte in Kurzform ersichtlich.

Auswertungsschritte	Beschreibung des Auswertungsschrittes
Transkription	Alle Audiodateien wurden von den Autorinnen in MAXQDA verschriftlicht
Codierung der Interviews	Transkripte wurden anhand des Codier-Schemas codiert
Thematischer Vergleich	Alle Interviews wurden auf Ähnlichkeiten oder Differenzen geprüft
Verschriftlichung der Ergebnisse	Die Ergebnisse wurden ab Kapitel 7.1 festgehalten.
Diskussion	Die Ergebnisse wurden in Zusammenhang mit bestehender Literatur, Theorien und Studien gestellt.
Hypothesenerarbeitung	Anhand der Ergebnisse und Diskussion wurden Hypothesen abgeleitet.
Handlungsempfehlungen erarbeiten	Mittels der Hypothesen wurden Handlungsempfehlungen für die Stiftung für selbstbestimmtes und begleitetes Leben formuliert.

Tabelle 2: Auswertungsschritte (eigene Darstellung vgl. Flick, 2009, S. 26)

Anonymisierung der Interviews

In der folgenden Tabelle werden das Anonymisierungsschema und neue Namensgebung für die jeweiligen Interviews ersichtlich. Dies damit für Lesende dieser Forschungsarbeit keinerlei Rückschlüsse zu den befragten Personen gezogen werden können. Die Namen wurden in alphabetischer Reihenfolge und unabhängig vom Geschlecht gewählt. Der Pretest wurde in der Auswertung nicht berücksichtigt, weshalb dieses Interview keinen Namen trägt.

Interview Nr.	Bezeichnung in der Auswertung
<i>Probedurchgang</i>	<i>Antworten in der Auswertung nicht berücksichtigt</i>
Interview 1	Alex
Interview 2	Ben
Interview 3	Clara
Interview 4	Dave
Interview 5	Eva
Interview 6	Finn

Tabelle 3: Anonymisierungsschema (eigene Darstellung)

Hinweise zur Nutzung der genutzten Transkriptionsausschnitte

Um die Ergebnisse des thematischen Vergleichs der Interviews zu veranschaulichen, werden ab [Kapitel 8.1](#) wörtliche Zitate aus den anonymisierten Transkripten verwendet. Damit diese Textausschnitte richtig gedeutet werden können, sind folgende Erwähnungen von Bedeutung.

- “k” : Wörtliche Zitate aus den Transkripten werden in kursiver Schrift und mittels Anführungs- und Schlusszeichen ersichtlich.
- [...]: Eckige Klammer mit drei Punkten verweisen auf Kürzungen der direkten Zitate durch die Autorinnen.
- (): Runde Klammers verweisen auf relevante, nicht wörtliche Handlungen, wie z.B. lachen, oder lange Pausen.
- f**: Fette Passagen weisen auf eine Hervorhebung durch die Autorinnen hin.
- (Z.): Die Zeilennummer des jeweiligen Textausschnittes dient als Quellennachweis.

8.1 Schwerpunkt 1: Werdegang und Motivation

Zu Beginn des Interviews wurden die Befragten über ihren Werdegang und die Motivation für die Arbeit im Bereich Menschen mit Behinderung sowie zu ihren Weiter- und Ausbildungen befragt. Dieser Einstieg diente als Eisbrecher und sollte somit den Redefluss der Befragten fördern.

8.1.1 Werdegang und Motivation für diesen Arbeitsbereich

In diesem Abschnitt wird die Frage **“Wie bist du dazu gekommen, im Arbeitsfeld der Betreuung von Menschen mit Behinderung tätig zu sein?”** behandelt.

Die Erarbeitung dieser Fragestellung ist insofern relevant, da sie einen umfassenden Einblick in die berufliche Bildung, der persönlichen Beziehung zum Berufsfeld, aber auch der Motivation für diesen Beruf bringt. Zudem leitet die Fragestellung direkt zur nächsten, mit dem Fokus auf die Einführungszeit, über.

Grundsätzlich ist der Werdegang bei allen unterschiedlich, die Motivation hinter dem Quereinstieg jedoch häufig ähnlich. Folgende Interviewausschnitte zeigen exemplarisch, dass alle

interviewten Personen einen direkten Bezug zu Menschen mit Behinderung selbst, oder mit Personen, welchen in diesem Berufsfeld tätig sind, in ihrem persönlichen Umfeld aufweisen:

Wie bist du dazu gekommen, im Arbeitsfeld der Betreuung von Menschen mit Behinderung tätig zu sein?

Alex: *“**Mein Kind ist Autist** [...] und ich wollte etwas anderes machen nach 20 Jahren im alten Beruf. Und da habe ich nicht einmal bewusst gesucht. Aber ich habe im Internet von der SSBL ein Inserat gefunden und dann habe ich das angepackt.” (Z. 20-27)*

Eva: *“**Meine Tochter** hatte nicht gewusst, was sie lernen soll und ist dann darauf gekommen die FaBe Ausbildung zu machen. Dann habe ich sie natürlich in diesem Prozess begleitet [...] und dann war der Zeitpunkt gekommen, als ich gedacht habe: **Das wäre auch etwas für mich.**” (Z. 9-14)*

Die Zitate lassen den persönlichen Bezug zu diesem Arbeitsbereich deutlich werden. Alle interviewten Personen hatten im nahen Umfeld Personen, welche sie durch eine Behinderung oder die Tätigkeit in diesem Feld mit diesem Arbeitsbereich in Verbindung gebracht haben. Finn hat sich nach einem Besuch bei der Berufsberatung und mit dem Wunsch Teilzeit zu arbeiten, einen Quereinstieg in die Begleitung und Betreuung von Menschen mit Behinderung gewagt.

Finn: *“Ich habe jetzt eine Tochter und **ich wollte mein Arbeitspensum reduzieren.** [...] Dann habe ich mich für die Familie entschieden, ich habe geschaut, zu einem Jobcoaching zugehen, [...]. Ich habe dann überlegt, [...] Arbeitsagoge, Sozialpädagogin oder Lehrer. [...] Ich bin an den Vortrag der Artiset über Sozialpädagogik gegangen und **dort habe ich danach gewusst, ich mache das.**” (Z. 13-28)*

Diskussion

Da alle interviewten Parteien einen persönlichen Bezug zum Betreuungsberuf aufweisen, stellt sich die Frage, inwiefern dies den Arbeitsalltag beeinflussen kann und ob dies im direkten Zusammenhang zur Motivation für diesen Arbeitsbereich steht. Hochschild (1990) beschreibt das daraus entstehende Spannungsfeld zwischen dem Fachkraft-Dasein und der privaten Person. Dieses sei besonders ausgeprägt für Arbeitnehmende im Sozialbereich. Da eben diese private Person oftmals persönliche Aspekte, Gefühle und Bedürfnisse in die Arbeit und demnach auch in die Motivation für diese Arbeit einbringt (S. 74).

In der direkten Begleitung und Betreuung wird oftmals nach Intuition, Gespür und Bauchgefühl gehandelt. Dieser instinktive Gebrauch von Gefühlen kann nützlich, aber auch gefährlich sein: Mitarbeitende müssen sicherstellen können, dass ihre Pflicht, professionelle Arbeit zu leisten, nicht von ihren Gefühlen überlagert wird. Besonders in schwierigen Betreuungssituationen gilt es, die eigenen Emotionen wahrzunehmen, zu erkennen und entsprechend einzuordnen, ohne dass sich eine Veränderung in der Arbeitsqualität abzeichnet (Szymenderski, 2012, S. 71)

Hypothese: Werdegang und Motivation

Wenn sich Mitarbeitende dem Spannungsfeld zwischen Fachperson-Dasein und privat Person nicht bewusst sind, senkt dies die Möglichkeit zur effektiven Trennung von Beruflichem und Privatem. Dies führt zu Stress und einer gestörten Work-Life-Balance, was sich negativ auf die Arbeitsqualität auswirkt.

8.1.2 Einführungszeit

In diesem Abschnitt wird die Frage **“Wie hast du die Einführungszeit in der SSBL in Erinnerung?”** bearbeitet.

Die Erarbeitung dieser Fragestellung ist insofern relevant, da sie einen Einblick in die fragile Anfangsphase von neuen Mitarbeitenden gibt. Es soll neben dem Redefluss der Interviewten, auch eine kritische Reflektion der Einführungszeit angeregt werden, woraus sich positive und negative Einflüsse ableiten lassen.

Alle interviewten Personen, bis auf Dave, haben ihre Arbeitszeit in der SSBL in einem sechsmonatigen Praktikumsverhältnis gestartet. Dies bedeutet, dass bis auf Dave alle Mitarbeitenden, die interviewt wurden, über keinerlei oder nur sehr geringfügige Erfahrung im Betreuungsbereich mitgebracht haben. Dennoch wurde von allen bereits in der Anfangszeit ein hohes Mass an Eigeninitiative erwartet, wie folgende Ausschnitte verdeutlichen:

Wie hast du die Einführungszeit in der SSBL in Erinnerung?

Alex: *“Sehr kurz. [...] Ich bin aber nach etwa zweieinhalb Monaten schon ins Wohnheim Arche gekommen und dann war ich nicht mehr Praktikant. Es ist schnell gegangen, ja. [...] Ich habe dann halt einfach gemacht.”* (Z. 36-42)

- Ben:** *“Also ich war damals im Jahr 2007 in der Wohngruppe Rosengarten gestartet und dort habe ich einen **Einführungsbogen** erhalten, wirklich wie ein Programm. Und das waren irgendwie 3-4 Seiten gewesen. [...] Bis du dann alles mal gesehen hast. Da warst du auch bisschen **selbst verantwortlich**, deine offenen Fragen zu klären.” (Z. 39-44)*
- Clara:** *“Da war eine einzige Sozialpädagogin, die dann aber in Elternzeit war. Das heisst Einarbeitung von Funktion 3. Aber wie gesagt, im Vergleich zu jetzt hatte ich noch Glück, denn jetzt sind wir **überwiegend Quereinsteiger**. [...] Ich kam auch in der **Corona-Krise** rein, da war sogar Quarantäne auf unserer Gruppe [...]” (Z. 61-73)*
- Dave:** *“Ja, man ist nicht gross eingeführt worden. Man ist schnell **ins kalte Wasser** hineingeworfen worden. [...] Wenn ich jetzt vergleiche, wie **die Neuen** jetzt kommen. Und sie haben auch **mehr Zeit**.” (Z. 25-27)*
- Eva:** *“Ich hatte zwar jemanden, der mir zur Seite gestanden ist, mit dem dann aber nicht viele Gespräche stattgefunden haben in diesem Jahr, weil sie abgesagt wurden, oder so. Und **ich habe mir eigentlich meine Infos**, also die meisten, **selbst geholt**.” (Z. 39-42)*

Die oben aufgeführten Interviewausschnitte lassen darauf schliessen, dass die Mitarbeitenden, welche vor längerer Zeit via Praktikum in den Bereich eingetreten sind, eine weniger enge und teilweise unzureichende Begleitung erleben durften, als dies heute der Fall zu sein scheint. Finn, dessen Anstellungsdauer, die Kürzeste von allen Befragten aufweist, berichtet, dass genügend Zeit für die Einarbeitung vorhanden war und dies entsprechend geplant wurde. Dies wird im folgenden Abschnitt ersichtlich:

- Finn:** *“Mich haben immer verschiedene Mitarbeitende begleitet, ob das auch Quereinsteiger sind, mit vielen Erfahrungen oder mit wenig Erfahrung. Die Unterstützung der SSBL habe ich gut gefunden. [...] Das ist doch eine Grundlage. [...] Du bist eigentlich **in diesem Job, ich glaube nie wirklich fertig eingearbeitet**.” (Z. 45-67)*
- Finn:** *“Ich habe angefangen und gesagt bekommen, dass ich einen **Götti** bekomme. Den bekam ich erst nach dreieinhalb Wochen vom Starttag. Ja, das war für mich dann auch **verlorene Zeit**.” (Z. 495-497)*

Diskussion

Ein Grossteil der befragten Personen erzählte im Interview, wie oben ersichtlich, dass bereits während ihrer Einführungsphase die eigenständige Informationsgewinnung zu ihrem Aufgabengebiet zählte. Alex beschrieb gar, dass seine Praktikumszeit bereits nach zwei Monaten

beendet war, weil auf einer anderen Wohngruppe dringend Personal benötigt und er dafür eingeteilt wurde. Dabei beschrieb bereits Becker (1999), dass besonders die Anfangszeit von neuen Mitarbeitenden entscheidend für die Motivation und spätere Arbeitsleistung sein kann (zit. In Kruse, 2008, S. 84).

Die ausserordentliche Neugierde, die hohe Lernbereitschaft und die Unvoreingenommenheit sollte von Betrieben genutzt werden, um neues Personal für den Arbeitsalltag vorzubereiten. Zudem betont Becker, dass besonders in der Anfangsphase die Möglichkeit einer hohen Bindungschance an den Betrieb besteht, sofern die neuen Mitarbeitenden gut instruiert und in ihren persönlichen Stärken gefördert werden (ebd.).

Beck (2004) beschreibt mit dem Mentor:innen-System ein weiteres Mittel, um die Einarbeitungszeit positiv zu gestalten (zit. in Kruse, 2008, S. 84). Damit sollen anfängliche Unsicherheiten durch eine klare Ansprechperson und durch eine rasche Vermittlung von Werten, Erfahrungen und Wissen behoben werden (ebd.). Innerhalb der Interviews berichteten lediglich Finn und Eva von einem solchen "Gotti-/Göttisystem", jedoch teilten beide ebenso mit, dass dies für sie in dieser Form nicht funktionierte. Entweder war, wie im Falle von Finn, die entsprechende Person erst nach dreieinhalb Wochen verfügbar, oder wie im Falle von Eva, kamen Termine für einen Austausch gar nicht erst zustande.

Hypothese: Einführungszeit

Wenn neue Mitarbeitende bereits während der Einführungszeit ihre Kompetenzen überschreiten müssen, um an notwendige Informationen zu gelangen, führt dies zu einer übermässigen Belastung, Rollenkonflikten, Frustration, Überforderung bis hin zu erhöhter Fluktuation. Dies kann sich später in der Qualität der Arbeitsleistung widerspiegeln.

8.1.3 Aus- und Weiterbildung

In diesem Kapitel wird die Frage ***“Wieso hast du bisher keine Weiterbildung/Ausbildung in diesem Bereich absolviert?”*** behandelt.

Die Erarbeitung dieser Fragestellung ist insofern relevant, da sie die Lernbereitwilligkeit der interviewten, aber auch die Hindernisse, welche einem bis zum Start einer Ausbildung

begegnen können, darlegt. Dies soll aufzeigen, ob Quereinsteiger:innen überhaupt Antrieb haben, sich weiterzubilden und ob sie dabei unterstützt werden.

Alle Mitarbeitenden, bis auf Dave und Eva, haben oder hatten die Motivation für eine Ausbildung geäußert. Diese zwei möchten in Folge ihres Alters, oder aufgrund zu grossem Respekts vor Überforderung, keine Ausbildung antreten. Dennoch erkennt man in den Interviewausschnitten auch die Hürden, welche bis zum Start, oder nur schon bis zur Zusage für einen Ausbildungsplatz, auf einen warten.

Wieso hast du bisher keine Weiterbildung/Ausbildung in diesem Bereich absolviert?

Alex: *“Ich habe mich angemeldet, für Sozialpädagogik. Ich habe das Intern, an die Teamleitung herangetragen. [...] Mein Anliegen war-. Ich habe **finanziell so wenig Raum** gehabt, dass ich gefragt habe; Wäre es möglich, dass die SSBL mir auch alle Nebenkosten dieser Ausbildung zahlen könnte, wäre das möglich? Und wie gesagt, ich glaube schon. Ich muss es noch besprechen [...].” (Z. 118-129)*

Ben: *“Ich hatte damals in der Wohngruppe Seidenschnabel die Chance bekommen. Und dann hat mir **jemand anders** [...] **den Ausbildungsplatz geklaut**. [...] Dann ist ja die grosse Umstrukturierung gekommen. [...] Ich habe gewusst; jetzt eine Ausbildung zu machen, das kann ich jetzt nicht. [...] Und jetzt **in dem Alter**, mache ich eine **Ausbildung im Validierungsverfahren**. Ich habe [...] tolle Unterstützung von Mitarbeitenden der Wohngruppe, sie unterstützen mich sehr.” (Z. 63-90)*

Clara: *“Ich wünsche mir eine Weiterbildung, ich möchte immer weiterkommen. Aber ich muss schauen, wegen meinem Diplom aus einem anderen Land. **Das ist alles nicht so einfach**.” (Z. 362-364)*

Dave: *“Ich mag momentan gar keine Weiterbildungen machen.” (Z. 64)*

Eva: *“Weiterbildungen habe ich nicht gemacht, weil ich Respekt gehabt habe von dem Ganzen. Weil ich mich kenne und ich weiss, **ich hätte mich dann wahrscheinlich unter Druck gesetzt**.” (Z. 23-26)*

Finn: *“Ich habe noch während meinem Praktikum einen Ausbildungsplatz bekommen. [...] Ich habe für jede kleine Änderung ein Zettel bekommen zum Unterschreiben. Das ist alles schon mit **sehr viel Bürokratie** [...].” (Z. 50-53)*

Vier Befragte verwiesen auf diverse Hürden, auf welche sie, während ihren Versuchen einen Ausbildungsplatz zu erhalten, gestossen sind. Darunter sind beispielhaft die von Alex erwähnte finanzielle Lage, die von Finn beschriebene Bürokratie, oder aber auch der von Ben

erzählte Klau eines Ausbildungsplatzes. All diese Aspekte haben es den Interviewten erschwert, zeitnah mit einer Ausbildung zu beginnen, was ihre Fachlichkeit gestärkt und dem Fachkräftemangel entgegengewirkt hätte. Keine interviewte Person gab, während dem Interview an, dass ihr während Mitarbeitenden-Gesprächen oder bei anderen Möglichkeiten eine Ausbildung angeboten wurde. Im Gegenteil; Ben berichtet sogar davon, dass er das Validierungsverfahren mit der Unterstützung von Arbeitskolleg:innen angehen wird.

Diskussion

Institutionen aus dem Sozialbereich sind oftmals an Leistungsvereinbarungen mit dem Kanton oder den Gemeinden gebunden. Durch persönliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten mittels Fort- und Weiterbildungsangeboten, stellen Betriebe zum einen die gewollte Fachlichkeit auf der Wohngruppe her und erreichen zum anderen auch die gewünschte Arbeitsqualität. Bieker und Vomberg (2012) beschreiben, wie elementar Bildungsangebote neben Prozessstrukturen und Handlungsvorgaben für einen reibungslosen und qualitativ hochwertigen Arbeitsbetrieb sind (S. 20-21). Dennoch stehen soziale Institutionen auch unter dem Ökonomisierungsdruck und somit vor der Frage, ob sich die Ausbildung aller Mitarbeitenden für sie überhaupt lohnen würde. Da die im Betrieb herrschende Fachlichkeit dem Kanton unterstellt ist, werden nach den gewünschten Standards Personal geschult und qualifiziert (DISG, o.J.).

Die Autorinnen schlussfolgern daraus, dass sobald der gewünschte Qualitätsstandard bei Quereinsteigenden erreicht ist, diese nicht mehr zwingend eine Ausbildung besuchen müssen, um den vom Kanton geforderten Qualitätsansprüchen zu genügen. Dies würde wiederum bedeuten, dass die Institution die von ihnen geforderte Qualität erfüllt, ohne alle Mitarbeitenden auf einem fachlich hohen Niveau auszubilden und entsprechend zu entlohnen. Sondern diese weiterhin als Quereinsteiger:innen die Arbeit von fehlenden Fachpersonen mittragen.

Dazu kommt, dass laut Helsper (2021) die Chancen einer Abwanderung von Fachpersonen deutlich erhöht sind, da diese auf Missstände hinweisen, sich kritisch äussern und sich ungerne standardisierten Abläufen hingeben, aber oftmals in den Institutionen wenig bewegen können (S. 295-300). Dies könnte, aus Sicht der Institution, gegen eine breite Förderung von allen Quereinsteigenden sprechen.

Hypothese: Aus- und Weiterbildung

Sobald Mitarbeitende die intern herrschenden Qualitätsstandards erreicht haben, wird die Aus- und Weiterbildung dieser Personen nur durch Eigeninitiative vorangetragen. Um Quereinsteigende längerfristig an die Institution zu binden, werden ihnen interne Möglichkeiten zur Kompetenzerweiterung geboten, welche sie aber nicht als Fachkraft qualifizieren, um so die Abwanderung zu vermeiden.

8.1.4 Fazit

Durch die Eisbrecherfragen zu den Themen Werdegang und Motivation, konnte der gewünschte Redefluss bei den Interviewpartner:innen angeregt werden. Zudem wurde ein ausgiebiger Einblick in die Anfangszeit aller interviewten Personen geliefert, wodurch die Folgefragen individuell angepasst und verfeinert werden konnten, um möglichst effizient die vorliegenden Forschungsfragen zu ergründen.

Anhand der breitgefächerten Antworten aus den Interviews ergaben sich bisher drei verschiedene Hypothesen, welche nun nochmals dargestellt und ergründet werden:

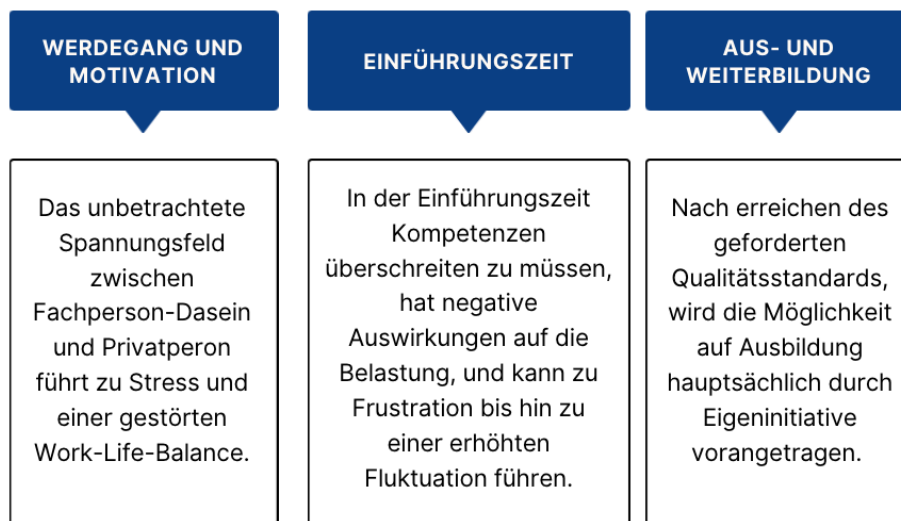


Abbildung 8: Hypothesen zum Schwerpunkt 1: Werdegang und Motivation (eigene Darstellung)

Hypothesenerarbeitung: Werdegang und Motivation

Das Wissen über das Spannungsfeld zwischen Fachperson-Dasein und Privatperson ist laut Hoff (2005) ein entscheidender Faktor dafür, sich bewusst von der Rolle und den

dazugehörigen Attributen als Fachperson oder eben als Privatperson zu distanzieren, sobald man einen Rollenwechsel vollzieht (zit. In Kruse, 2009, S. 10-14). Diese Distanz ist wiederum, so beschreibt Hoff es weiter, äusserst relevant für eine geistige und körperliche Gesundheit. Diese Distanzierung kann Personen dabei unterstützen, den anstrengenden und belastenden Arbeitsalltag im Betrieb zu lassen und sich in der Freizeit mit anderen Dingen zu beschäftigen. Diese Form von Abschalten fördert laut Hoff nicht nur die Gesundheit, sondern schafft auch eine erhöhte Leistungsfähigkeit bei der Arbeitsausführung (ebd.).

Aus eigener Erfahrung wissen die Autorinnen, dass Personen in Ausbildungsverhältnissen oder im Studium die Wichtigkeit über eine gesunde Work-Life-Balance immer wieder vermittelt wird. Mitarbeitende, welche als Quereinsteiger:innen in dieses Berufsfeld einsteigen, wissen allenfalls nichts über dieses Spannungsfeld und sind entsprechend gefährdeter, für ein ungesundes Arbeits-Freizeitverhältnis.

Demnach ist es, so die Einschätzung der Autorinnen, in der Pflicht der Institution neue Mitarbeitende auf dieses Spannungsfeld hinzuweisen und sie entsprechend zu schulen.

Hypothesenerarbeitung: Einführungszeit

Die Einführungsphase in einen neuen Betriebsalltag ist laut Becker (1999) eine heikle Zeit, in welcher darüber entschieden wird, ob eine Bindung zum Betrieb entsteht oder ob die folgende Arbeitszeit von Frustration gekennzeichnet sein wird (zit. In Kruse, 2008, S. 83-85). Das Mentor:innen-System scheint, sofern diese zielführend umgesetzt wird, als gewinnbringend für das Unternehmen, sowohl als auch für neue Arbeitnehmende. Der damit verbundene Aufwand, Gespräche zu planen und zu koordinieren, wird dadurch amortisiert, dass Fragen und damit verbundene Unsicherheiten rasch geklärt werden und eine positive Arbeitseinstellung entstehen kann. Besonders wichtig ist, dass sich durch eine klare Rollenaufteilung, in diesem Falle einzuführende Person, Quereinsteiger:in oder Praktikant:in klar von der Rolle eines bereits bestehenden Mitarbeitenden unterscheidet. Dies schafft Klarheit und unterstützt bei der Rollenfindung im Team (Kruse, 2008, 83-85).

Die Autorinnen sehen es als gewinnbringend für beide Parteien, Betrieb und Arbeitnehmende, wenn sich neues Personal während der Einführungsphase auf das Erlernen alltagsrelevanter

Themen beschränkt. Dies würde dazu führen, dass Mitarbeitende nach der Anfangsphase für den Arbeitsalltag ausreichend vorbereitet sind. Dadurch, dass weniger relevante Teilbereiche des Berufes zu einem späteren Zeitpunkt erlernt werden, kann Entlastung für die neuen Mitarbeitenden geschaffen werden.

Hypothesenerarbeitung: Aus- und Weiterbildung

Für eine positive Arbeitseinstellung ist es laut Kruse (2008) von hoher Bedeutung, auf die individuellen Vorstellungen, Ziele und Wünsche von Arbeitnehmenden einzugehen (S. 86). Durch eine massgeschneiderte Förderung von Mitarbeitenden werden die personellen Ressourcen für den Betrieb genutzt und das Personal baut eine höhere Bindung zum Unternehmen auf, da sie sich innerhalb der Arbeitswelt weiterentwickeln können. Kruse beschreibt, dass besonders die direkten Vorgesetzten entsprechende Förder- und Weiterqualifizierungsmassnahmen für ihre Mitarbeitenden erkennen und sich für die Durchführung dieser einsetzen müssen (ebd.).

Weiter sind Unternehmen durch die Leistungsvereinbarungen mit dem Kanton sowie durch den Berufskodex dazu verpflichtet, ihr Personal für ihre Tätigkeiten entsprechend zu schulen, zu fördern und auszubilden (DSIG, o.J. & AvenirSocial, 2010, S. 6). Um die im Berufskodex genannten Grundwerte der Sozialen Arbeit adäquat zu vertreten, bedarf es an Wissen und Verständnis darüber.

Somit sehen die Autorinnen die intensive Förderung und Ausbildung von Mitarbeitenden in der Behindertenhilfe im Interesse der Klientel, der Institution, des Kantons und des Bundes. Um eine Umsetzung der UN-BRK sicherzustellen, müssen allfällige Steigerungen der Lohnkosten in diesem Bereich in Kauf genommen werden.

8.2 Schwerpunkt 2: Anforderungen und Herausforderungen

Im zweiten Schwerpunkt ging es grundlegend um den Arbeitsalltag und mit welchen Herausforderungen die interviewten Personen dabei konfrontiert sind. Hierbei wurde in zwei Teilbereiche unterteilt, wobei zum einen die Herausforderungen seitens Institution und zum

anderen, Seites Klientel erfragt wurden. Anschliessend wurde noch auf die Anforderungen im Allgemeinen eingegangen und ob sie sich diesen gewachsen fühlen.

8.2.1 Herausforderung seitens Institution

In diesem Abschnitt wird die Frage **“Mit welchen Herausforderungen seitens Institution, fühlst du dich im Arbeitsalltag konfrontiert?”** bearbeitet.

Die Untersuchung dieser Frage soll klären, welche Aspekte in der täglichen Arbeit der Quereinsteigenden sie seitens Institution besonders herausfordern, wodurch ihr Arbeitsfluss gestört wird und was ihre Tätigkeit besonders erschwert.

Mit welchen Herausforderungen seitens Institution, fühlst du dich im Arbeitsalltag konfrontiert?

Ben: *“Seitens SSBL, finde ich **die ganzen Umstrukturierungen** von wegen das ganze Datenmanagement der Bewohner, mit den neuen Klienten Dossier, wo wir jetzt drin sind, das sogenannte Ablagesystem, das finde ich ganz schwierig für mich, schwierig.” (Z. 96-98)*

Finn: *“Das ist halt **ein riesen grosser Betrieb** [...] Das sehe ich nur schon an der Bürokratie, die ich erlebt habe. Ich habe sehr viele Zettel bekommen in diesen vier Monaten.” (Z. 144-146)*

In beiden Aussagen wird ersichtlich, dass die wachsende Bürokratie und die umfangreichen Dokumentationen einen erheblichen Teil der täglichen Aufgaben darstellen. Diese Situation trägt zusätzlich zu einer weiteren belastendete Gegebenheit im Arbeitsalltag bei.

Eva: *“**Vor allem das ganze verschriftlichen** und so, das fordert mich extrem. Also ich brauche auch viel Zeit für das [...] Damit ich das noch verschriftlichen kann und dann wieder eine Mail machen kann [...] jetzt bin ich gerade dran, Jahresresümee zu schreiben [...] Also wir sagen jemand gutes schreibt es vielleicht in 4 bis 5 Stunden. [...] **ich werde** vielleicht 3 Stunden, eh **3 Tage dran haben**. Aber ja, wenn ich mich weigre, würde ich einfach klar sagen, ich mache es nicht. Aber ja.” (Z. 91-119)*

Hier kann am oberen Abschnitt angeknüpft werden. Die Verschriftlichung wird durch den Zeitmangel erschwert. Hier ist ein extremer Druck sichtbar, welcher bei Eva zu unbezahlter Mehrarbeit führt.

Finn: *“Für mich ist es sehr bewusst, dass wenn du ein Budget hast und das Budget nicht kennst oder das Budget überschöpft ist, dass es personelle Konsequenzen hat [...], aber das ist eigentlich immer das Einfachste, was man ändern kann. [...] **Ich habe so gemerkt, dass das vielen nicht bewusst ist [...]** Ich sehe es halt einfach. Für mich ist es etwas engstirnig, nicht zu sehen, dass so eine grosse Institution wirtschaftlich sein muss.” (Z. 177-200)*

Hier zeigt sich, dass der Ökonomisierungsdruck oft zu Spardruck und zum Stellenabbau oder Einstellungsstopp führen kann. Es war bei den Interwies spürbar, dass diese Veränderungen bei den Mitarbeitenden im Bezug der Sparmassnahmen oft nicht klar und nachvollziehbar waren.

Dave: *“Was mir fehlt, ist ein **Grundgerüst**. [...] Es gibt einfach ein durcheinander, was du machen musst und jeder macht es ein bisschen anders. [...] Irgendwo, das fehlt mir manchmal, aber das ist auch jetzt eine neue Generation, wenn ich jetzt so höre, wird das. Ist das noch **von uns Alten**. Dass wir den Rahmen brauchen, ich weiss es nicht. Ich habe manchmal das Gefühl, das ist ein Handicap. Weil **die Jungen arbeiten schon ganz anders**.” (Z. 71-78)*

In diesen Ausschnitten wird deutlich, dass in einzelnen Teams eine gemeinsame Haltung fehlt, oder diese zu wenig spürbar ist. Zudem werden verschiedenen Arbeitsweisen, welche auf einen Altersunterschied zurückzuführen sind, im Team benannt und anhand der Ausschnitte aufgezeigt. Dies kann ebenfalls zu zwischenmenschlichen Spannungsfeldern führen.

Clara: *“[...] Herausforderungen gibt es sicherlich. Mehr oder weniger jeden Tag. Aber das liegt an der Art der Arbeit. **Man muss improvisieren können** [...] man kann nicht wirklich mit einer bestimmten Vorstellung zur Arbeit gehen. Auch heute läuft das so und so, weil es wird sicher nicht so laufen. **Deswegen ist die Herausforderung, sich keine festen Vorstellungen bilden**.” (Z. 121- 125)*

Eva: *“Ja, eigentlich **täglich haben wir Herausforderungen**. Das ist eigentlich sehr spannend [...] Diese Herausforderungen. **Manchmal ist man etwas machtlos**, denn es geht immer das Gleiche. Es gibt keine Veränderung [...]” (Z. 138-140)*

Alex: *“Denn ich muss unsere Wohngruppen Einstufen von der **mentalen Belastung** her, ich denke, dass man diese **ziemlich hoch** ausfallen kann. Die Wohngruppe ist eine sehr schöne diverse Gruppe, aber auch **sehr laut** und eine Gruppe mit sehr viel, mit sehr vielen Bedürfnissen. Wir haben zwei Bewohnerinnen, die viel Betreuung brauchen, also fast 1 auf 1.” (Z. 170-173)*

In den drei Aussagen wird deutlich, dass es schwierig ist für die Klientel eine passende Wohngruppe zu finden. Da gewisse Konstellationen unter den Klienten:innen sich gegenseitig an

einer grösstmöglichen Teilhabe hindern können. Das kann beispielsweise die Nutzung von Räumlichkeiten sein, die von den einen, benutzt werden dürfen und von den andern nicht. So geschieht in der Wohngruppe bereits eine Einschränkung. Diese Einteilung wird durch die Fachstelle koordiniert und die Mitarbeitenden müssen die Zuteilungen der Klientel in der Wohngruppe umsetzen.

Diskussion

Die Digitalisierung in einer Institution und deren Digitalisierungsstrategie sollten mit den Mitarbeitenden geteilt und stetig auf dem Laufenden gehalten werden. Ebenso wichtig ist es, dass das Personal bei der Umsetzung des Digitalisierungsprozesses begleitet und unterstützt wird. Des Weiteren ist eine regelmässige Evaluierung nötig, um herauszufinden, ob die bestimmten Schritte einer Arbeitserleichterung das gewünschte Ergebnis erzielen. Wenn die Gründe für eine Erweiterung im Arbeitsablauf sichtbar sind, wird die Akzeptanz gegenüber den neuen Abläufen steigen (Klinger und Mayr, 2020, Juni).

Damit eine gesunde Arbeitsfähigkeit am Arbeitsplatz bestehen kann, ist die mentale Belastung entscheidend. Hemmende berufliche Faktoren können Entscheidungsgewalt, Verantwortung, Arbeitszeitgestaltung, Kollegialität, Gemeinschaftsgefühl, Führung, Betriebsklima und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sein. Ebenso gibt es positive Beeinflussungen, die mentale Gesundheit zu stärken. Individuelle Merkmale können soziale und emotionale Intelligenz, genetische und biologische Eigenschaften, Beziehungen zu Familien und Freunde, Möglichkeiten der Bildungschancen, Arbeitsmöglichkeiten und Lebensgestaltung sein. Beide Faktoren können eine positive, wie eine negative Wirkung auf die Belastungen der einzelnen Person haben. Aus Sicht der Führungskraft ist es wichtig, diese Beanspruchung der Mitarbeitenden mit wiederkehrenden Gesprächen abzuholen und entsprechende Hilfsangebote anzubieten (Redick, 2024, März).

Wie bereits in der Entprofessionalisierung aufgegriffen, macht sich der Ökonomisierungsdruck innerhalb der Sozialen Arbeit ebenfalls bemerkbar. Da soziale Institutionen vermehrt ökonomischen Zwängen unterliegen und somit die Möglichkeit professionellen Handelns schwächen, sind besonders individuell ausgelebte Beziehungen, welche von Fachpersonal zu Klientel gestaltet werden, betroffen (Helsper, 2021, S. 290-295).

Hypothese: Herausforderungen seitens Institution

Die Energie, welche die Mitarbeitenden für die neuen Vorgaben der Digitalisierung, den aufgesetzten Spardruck und die fehlende Zeit benötigen, fehlt ihnen dann an der Kernaufgaben der Betreuung und Begleitung der Klientel.

8.2.2 Herausforderungen seitens Klientel

In diesem Abschnitt wird die Frage **“Mit welchen Herausforderungen seitens der Klientel, fühlst du dich im Arbeitsalltag konfrontiert?”** behandelt.

Die Untersuchung dieser Fragestellung soll klären, mit welchen klientelbedingten Herausforderungen die Quereinsteigenden im Alltag konfrontiert sind. Diese Erarbeitung ist für die Forschung insofern relevant, da sie Aufschluss über mögliche Problemlagen und somit auf Überlastungspotenzial und Hilfebedarf hindeuten kann.

Mit welchen Herausforderungen seitens der Klientel fühlst du dich im Arbeitsalltag konfrontiert?

Ben: *“Ja, es ist natürlich, gell, es sind Menschen, die ich begleite und betreue [...] Die Herausforderungen sind manchmal natürlich, zum Beispiel vor Festtagen oder vor grösseren Ereignissen. Sei es Ferien, der Umzug der Eltern oder was einfach so kleine Dinge? [...] So ein bisschen die **Balance aus den Fugen** geraten und dann ist es wirklich ganz wichtig, dass wir hier sind, dass wir das auch abfangen. Das ist die Herausforderung.” (Z. 118-134)*

Finn: *“Also bei der Klientel bin ich natürlich jeden Tag vor Herausforderung gestellt, weil ich für sie den besten Alltag bieten will, den sie haben können. Ich musste dann merken, dass es mega schwer ist. Denn es ist ein **massiver Zeitmangel**, den du hast, [...] Das ist glaube ich das grösste Dilemma, das den Job mit sich trägt.” (Z. 119-128)*

Finn: *“Wir haben jemanden, der **sich selbst verletzt**, wenn er im Clinch ist. Wenn etwas nicht bewältigen kann im Alltag. [...] Mittlerweile weiss ich, dass es unmögliche ist, solche Situationen zu bewahren und dass ich halt einfach durch mein Reagieren ihn beginne zu regulieren, das habe ich gemerkt und kann mich auch viel besser regulieren, weil ich einfach weiss und mir bewusst ist. Das läuft einfach so.” (Z. 213-221)*

Clara: *“Ich war letztens mit einer Bewohnerin im Spätdienst **allein** und [...] sie musste ins **Krankenhaus**. Das ist natürlich ein Moment, es ist alles gut gelaufen, ich war darauf vorbereitet, was ich alles machen muss, ich habe Notfallknopf, klar, ich kann Kollegen rufen und. Zum Glück bräuchte ich das nicht, aber es ist eine grosse Herausforderung [...] (Z. 136-140)*

Aus den oben erwähnten Aussagen ist erkennbar, dass der Umgang mit Menschen mit Behinderung herausfordernd und unberechenbar sein kann. Da man nicht genau vorhersehen kann, was im Alltag passieren kann oder wird. Die Situationen ändern sich täglich und sind stark von der Tagesform der Klientel abhängig. Es ist zentral, die Bedürfnisse der Menschen wahrzunehmen und zu erkennen. Dies muss zum Teil auch unter massiven Zeit- und Personalmangel geschehen.

Diskussion

Wie im [Kapitel 4.2](#) bereits erwähnt, sind für die Arbeit für und mit Menschen mit einer Behinderung neben dem Interesse an der Person auch berufsspezifische Kompetenzen von Relevanz. Dazu zählt unter anderem die Fähigkeit, eine adäquate und personenzentrierte Förderung umzusetzen sowie einer individuellen Befähigung nachzukommen, um eine bessere und gelingendere Vermittlung der Bedürfnisse und Anforderungen in den Alltag zu gewährleisten. Dadurch wird die Klientel das Erleben von Selbstwirksamkeit ermöglicht (Röh, 2018, S. 162).

Hypothese: Herausforderungen seitens Klientel

Der Arbeitsalltag der Mitarbeitenden ist besonders anspruchsvoll, da die Betreuung von Menschen mit einer Behinderung trotz Zeit- und Personalmangel, herausforderndem Verhalten und Unvorhersehbarkeit, allzeit flexibel und bedürfnisorientiert sein muss.

8.2.3 Den Anforderungen gewachsen sein

In diesem Abschnitt wird die Frage **“Fühlst du dich den Anforderungen, welchen du gegenüberstehst, gewachsen?”** behandelt.

Die Untersuchung dieser Frage soll klären, ob sich die Quereinsteigenden den Anforderungen des Arbeitsalltags gewachsen fühlen. Das ist bedeutsam, um Belastungen der Mitarbeitenden zu erkennen und diese wenn möglich zu minimieren.

Fühlst du dich den Anforderungen, welchen du gegenüberstehst, gewachsen?

Finn: *“Ja, ich habe sicher darüber gesprochen, vor allem über das **selbstverletzende Verhalten**. [...] Das ist für mich sicher am Anfang das grösste Lernfeld, aber es gibt manchmal Situationen, in denen ich gedacht habe, jetzt muss ich strickt sein.” (Z. 244-249)*

Alex: *“Wir haben **jeden Tag eine Reflexionsrunde**, die wir machen. Die machen wir auch fast jeden Tag. [...] Es wird geklärt, [...] gibt es eine Eskalation, gibt es Gewalt? Solche Sachen, da tut man das sofort besprechen.” (Z. 307-310)*

Dave: *“Es wird schon recht viel, also es wird viel recht viel verlangt. Und ich weiss, ich bin Quereinsteiger. Ich arbeite mit denen zusammen, die lernen, ich arbeite mit solchen zusammen, die studieren, [...] die haben ein anderes Wissen als wir Quereinsteiger und dann ist das manchmal schon ein Punkt und du musst irgendwie finden, ja, **wo stehen sie, wo stehen ich?**” (Z. 87-91)*

Die genannten Äusserungen lassen darauf schliessen, dass sich die Personen den Anforderungen wie Leistungsdruck, herausforderndes Verhalten, Teamarbeit und Gewalt nicht immer gewachsen fühlen. Es bestehen Möglichkeiten, das erlebte anhand der Reflektionsrunde mit dem Team zu teilen und so das eigene Handeln zu hinterfragen.

Eva: *“Also ich kann ja nicht sagen, ich brauche drei Tage. **Das geht nicht, oder?** [...] Und ich weiss, aber ich brauche so lange, oder? Dadurch schreibe ich in **meiner Freizeit**.” (Z. 124-125)*

Aus dieser Aussage kann geschlossen werden, dass keine angemessene Work-Life-Balance vorhanden ist. Es besteht die Angst mehr Zeit für die schriftlichen Arbeiten einzufordern, weshalb sich Eva dazu entschlossen hat, die Arbeiten in ihrer Freizeit fertigzustellen.

Diskussion

In einer Studie zur Belastung in der Beschäftigung in der Behindertenbetreuung beschreibt Habermann-Horstmeier (2016, Juli), dass von den 400 befragten Fachkräften mehr als die Hälfte die Arbeitsbelastung als übermässig belastend wahrnehmen. Ein weiterer Punkt ist, die mangelnde Zeit für eine adäquate Betreuung der behinderten Menschen, was 59.7% der

Befragten angegeben haben. Zudem wurden die Arbeitszeiten von 34.8% als eine zusätzliche Belastung erwähnt. Die Überforderung die hauptsächlich durch Stress erzeugt wird, hat ein Drittel der befragten Personen angegeben (ebd.).

Hypothese: Den Anforderungen gewachsen sein

Die Qualität der Klientelbetreuung leidet, wenn Mitarbeitende durch Überforderung und Belastung gestresst sind, wodurch die fachliche und professionelle Betreuung eingeschränkt wird.

8.2.4 Fazit

Aus dem übergeordneten Begriff **“Anforderungen und Herausforderung im Alltag”** konnten drei wichtige Punkte zu diesem Themenbereich erforscht werden. Aus den vielen wertvollen Antworten haben sich drei unterschiedliche Hypothesen ergeben. Diese werden folglich zusammengefasst, dargestellt und nochmals erläutert:

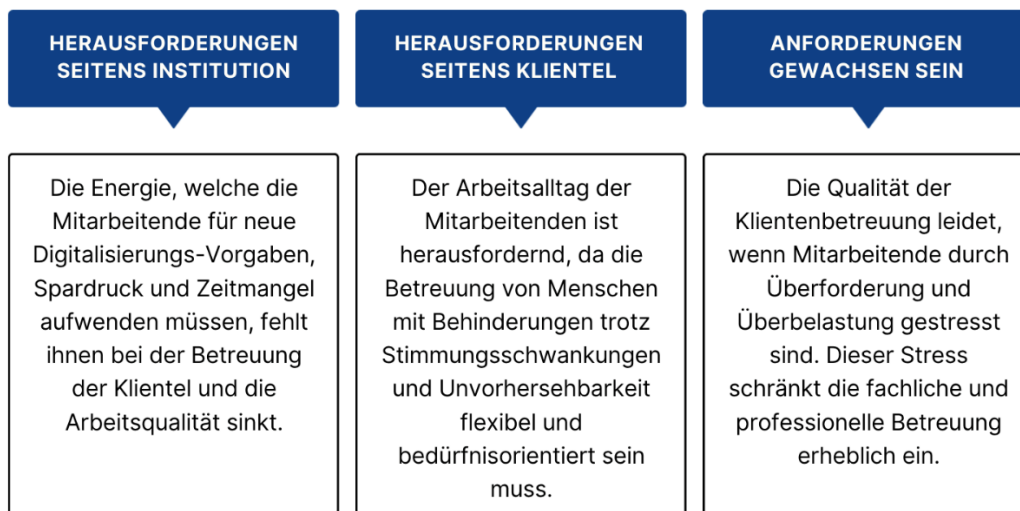


Abbildung 9: Hypothesen zum Schwerpunkt 2: Hilfsmittel zur maximalen Professionalität (eigene Darstellung)

Hypothesenerarbeitung: Herausforderungen seitens Institution

Eine Organisation muss grundlegende Bedingungen für die Umsetzung der sozialpädagogischen Fachlichkeit innerhalb einer Institution bieten, so Bieker und Vomberg (2012). Diese wären; Notwendige Dokumente zur Erbringung einer einheitlichen Qualitätsleistung wie Prozessstrukturen und Handlungsvorgaben. Dennoch ist eine Institution auch am ökonomischen Aspekt einer Bewirtschaftung interessiert, weshalb soziale Institutionen immer wieder im

Konflikt stehen: Zum einen sollen sie wirtschaftliche Effektivität und Effizienz erbringen und zum anderen, die vom Kanton erhaltenen Aufträge in Sozialbereich erfüllen (S. 20-21). Genau diese verschiedenen Blickwinkel führen seitens Institution zu Konflikten. Beispielsweise die Mitarbeitenden im Bereich Wohnen, sehen ihre Kernaufgabe in der Betreuung der Klientel und nicht bei der Dokumentation.

Für die Autorinnen ist es massgeblich in diesem Spannungsfeld den Fokus auf die Kernaufgaben in der Betreuung und Begleitung der Klientel stets zu behalten. Dennoch ist die Dokumentation des Alltagsgeschehens in der Zusammenarbeit mit der Klientel für die Qualität und Sichtbarkeit gegenüber der Angehörigen und Auftraggebenden unabdingbar.

Hypothesenerarbeitung: Herausforderungen seitens Klientel

Um diesen Herausforderungen einer bedürfnisorientierten und flexiblen Betreuung der Klientel als Fachpersonen gerecht zu werden, benötigt es eine gute Grundarbeitsfähigkeit jedes einzelnen Mitarbeitenden sowie ausreichende fachliche Kompetenzen. Eine Studie zum Thema *“Begleitpersonen in der Arbeit mit Erwachsenen mit kognitiven Beeinträchtigungen und herausfordernden Verhaltensweisen in Institutionen der Behindertenhilfe in der Schweiz”* die von der Fachhochschule Nordwestschweiz und der Hochschule Luzern vom Departement der Sozialen Arbeit (2019) erarbeitet wurde, zeigt folgendes: Von insgesamt 132 befragten Personen, haben 71 Personen auf die Befragungseinladung geantwortet. Von diesen 71 Personen bezeichneten 90%, die Fähigkeit zur **Beobachtung** als wichtigstes Element im Betreuungsalltag. Beinahe auf derselben Höhe folgt die **Kommunikation auf Augenhöhe** und die **Information über anstehende Aktivitäten**. Auf dem vierten Platz mit 80% kommt der Faktor **Zeit lassen/Tempo berücksichtigen**. Darauf folgt die **Gestaltung eines individuellen Tagesablaufs** und die **Fallbesprechung/Intervision** mit knapp unter 80% (S. 3).

Die Autorinnen halten zusammenfassend fest, dass die Zeit, der Austausch im Team und die Wahrnehmung der Mitarbeitenden für die Arbeit an der Klientel von massgeblicher Bedeutung sind. Auf diese Weise kann der Klientel einen Rahmen gegeben werden, der eine bestmögliche und bedürfnisorientierte Betreuung und Begleitung sichert.

Hypothesenerarbeitung: Den Anforderungen gewachsen sein

Wenn die Herausforderungen für die Mitarbeitenden zu gross werden, leidet die ganze Betreuung, Begleitung und die Organisation darunter. Das Staatssekretariat für Wirtschaft (2018) sieht eine Veränderung in der Wirtschafts- und Arbeitswelt in den letzten Jahren. Diese haben direkten Einfluss auf den Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. Die psychosozialen Risikofaktoren können schädlich für den Gesundheitszustand sein. Die meisten Belastungen für Mitarbeitende seitens einer Organisation sind zeitlicher Druck, Unterbrüche während der Arbeit und hohes Tempo bei der Tätigkeit. Langanhaltende psychischen Fehlbelastungen können zu gesundheitlichen Problematiken führen. Dies zeigt sich häufig bei Herz-Kreislauf Störungen, Erkrankungen beim Muskel-Skelett und psychischen Erkrankungen. Die verminderte Leistungsfähigkeit daraus und möglichen Ausfälle auf Grund des Gesundheitszustandes, verursacht nicht nur Leid bei den betroffenen Personen, sondern führen zu hohen Kosten und Aufwand für den Betrieb (S. 2).

Die Autorinnen sehen es als wichtig an, dass die Institution in Vertretung durch die Teamleitung Anzeichen von gesundheitlichen Belastungen thematisieren. Ebenfalls zentral ist es, Vorzeichen von Überforderungen frühzeitig zu erkennen, diese auch zu benennen und Hilfestellungen anzubieten. So können Ausfälle reduziert werden.

8.3 Schwerpunkt 3: Umsetzung in der praktischen Arbeit

Im dritten Schwerpunkt soll erfragt werden, wie Selbstbestimmung und Teilhabe im Alltag mit der Klientel geschaffen werden können. Es soll differenziert werden, ob einen Unterscheid zwischen Fachpersonen und Quereinsteigenden erkennbar ist. Dabei wird untersucht, wie der Umgang mit der Bewältigung von Konflikten und bestehenden Spannungsfeldern erfolgt. Ebenfalls wird erfragt, wie die befragten Personen ihre Handlungskompetenz einschätzen.

8.3.1 Gestaltung von Selbstbestimmung und Teilhabe

In diesem Abschnitt wird die Frage **“Wie gestaltest du Selbstbestimmung und Teilhabe im Alltag der Klientel?”** behandelt.

Die Frage ist insofern von Bedeutung, da die Soziale Arbeit Selbstbestimmung und Teilhabe als zentral ansieht und der Mensch dort unterstützt wird, wo einen Bedarf besteht.

Quereinsteigende Personen haben sich nicht zwangsläufig mit dem Berufskodex der Sozialen Arbeit auseinandergesetzt. Es liegt in der Verantwortung der Institution und den Fachpersonen das Wissen und das Knowhow für die Umsetzung an die Quereinsteigenden weiterzugeben.

Wie gestaltest du Selbstbestimmung und Teilhabe im Alltag der Klientel?

Alex: *“Es ist sehr sehr, ich würde sagen es ist **sehr spezifisch**“.* (Z. 347)

Ben: *“Ist es ganz wichtig, dass sie bei der **Kleiderwahlen** [...] das muss ja auch witterungsgerecht sein, es muss auch saisonal sein und da finde ich es ganz wichtig, die verschiedenen Sichtweisen. [...] Und da merke ich, finde ich es ganz wichtig, dass man wirklich auch **den Menschen kennenlernt** und weiss, was er für Vorlieben hat. Was schätzt er und so weiter und so.“* (Z. 208-215)

Clara: *“Also in erster Linie, das fängt schon bei Körperpflege an. Dass wir halt versuchen, dass der Klient **so viel wie möglich selbst macht**.“* (Z. 223-224)

Clara: *“Wir schauen, dass **die Klienten entscheiden** können über ihren Körper, wie sie aussehen.“* (Z. 266-267)

Dave: *“In dem, dass Sie das, was sie machen können, **Selbermachen**. Teilhabe einfach einbeziehen in die Arbeit hinein.“* (Z. 148-149)

Eva: *“Ich versuche einfach, so viel wie möglich... oder so wenig wie möglich Unterstützung geben. **Nur so viel wie er wirklich braucht**. Und beim Rest versuche ich, dass er das selber macht.“* (Z. 207-209)

Aus den aufgeführten Aussagen kann entnommen werden, dass der Zugang der Selbstbestimmung und der Teilhabe für die Klientel individuell gestaltet und ermöglicht wird. Es ist täglich eine Herausforderung, da die kognitiven Fähigkeiten von Menschen mit einer Behinderung eine breite Spannweite mit sich ziehen. Deshalb ist es wichtig eine Beziehung zu der Klientel aufzubauen, um persönliche Fähigkeiten, Ressourcen und Wünsche zu erkennen und so die Menschen dort zu unterstützen, wo sie es wirklich benötigen.

Finn: *“Da bin ich jetzt für mich sehr viel am Lernen. Ich nehme an, dass wird noch länger gehen. Ich habe das Ding, dass ich gerne oder dass ich zu viel helfe. **Ich unterstütze alle noch zu viel**. Nicht, dass ich ihre Selbstbestimmung, somit einschränke, aber ich gebe ihnen das Gefühl, ich habe ihnen etwas Gutes getan.“* (Z. 272-275)

Diese Aussage deutet darauf hin, dass Finn mit einer hohen Lernbereitschaft versucht seinen Wissenstand im Arbeitsalltag zu erweitern. Das sind wichtige Instrumente und Voraussetzung zur Entstehung einer späteren Fachlichkeit.

Diskussion

Um die individuelle Entwicklung der Klientel bestmöglich zu fördern, ist eine gemeinsames Unterstützungssystem, dass sich aus der behinderten Person, der Fachkraft und den Angehörigen zusammensetzt massgeblich. So kann an einer einheitlichen Haltung und an den gemeinsam definierten Zielen gearbeitet werden, um die Teilhabe des Menschen mit einer Behinderung zu erhalten und zu berücksichtigen. Diese Haltung sollte an den Fähigkeiten und den Ressourcen der Klientel angepasst werden. Dadurch kann es schrittweise zu einer spürbaren Entwicklung durch Eigenverantwortung und Selbstbestimmung kommen, um die eigene Selbstwirksamkeit zu erfahren (Gellert-Beckmann, 2022, September).

Hypothese: Gestaltung von Selbstbestimmung und Teilhabe

Ein abgestimmtes Unterstützungssystem mit einer gemeinsamen Haltung und Zielen bringt die Selbstwirksamkeit und die individuelle Entwicklung der Klientel weiter.

8.3.2 Unterschied zwischen Fachkräfte und Quereinsteigenden

Bei dieser Frage wird folgende Frage behandelt: ***“Welche Unterschiede in der Arbeitsweise zwischen Fachpersonen und Quereinsteigenden erkennst du im Arbeitsalltag?”***

Hier wird spezifisch auf die Bewältigung von Konflikten oder Umgang mit Spannungsfeldern eingegangen. Es ist für die Qualität und die Fachlichkeit wichtig, die Unterschiede zwischen Fachpersonen und Quereinsteigenden zu kennen und zu benennen, um allfällige Hilfs- und Schulungsangebote zu treffen.

Welche Unterschiede in der Arbeitsweise zwischen Fachpersonen und Quereinsteigenden erkennst du im Arbeitsalltag?

Alex: *“Ich glaube, der grösste Unterschied ist, Fachpersonen sind allgemein bessere fähig ihre **Handlungen zu begründen**. Geben in Fachthemen an, ich mache das so und so. Praktikanten, Quereinsteigende, sind von einem anderen Bereich, also die kennen es nicht aus bei den Themen, die müssen hier reinwachsen, da sehen wir einen Unterschied sicher am Anfang.” (Z. 475-482)*

Finn: *“**Knowhow mit Situationen umzugehen** und was ich massiv merke, ist die Klienten zu verstehen, was jetzt ganz genau das Problem sein könnte. Es hat sicherlich auch damit zu tun, dass gewisse die Klienten schon viel länger kennen. Aber es hat sicher auch viel damit zu tun, dass sie einfach ein fundiertes Wissen über das, was sie machen, haben.” (Z. 367-370)*

Aus diesen zwei Aussagen kommt deutlich hervor, dass Alex und Finn die Fachpersonen im Arbeitsalltag anders wahrnehmen als die anderen Befragten. Die Fachkräfte können laut ihnen ihre Handlung besser begründen, da diese auf Fachwissen zurückgreifen können. Durch dieses Fachwissen und den Erfahrungswert ist es für Fachpersonen zudem einfacher, in die Beziehungsarbeit mit der Klientel zu treten, was den Umgang in gewissen Situationen erleichtern kann.

Ben: *“**Ich merke jetzt nicht einen Unterschied** und ich habe das Gefühl es kommt darauf an, was für eine Haltung das Team hat und wie nehme ich dies wahr.” (Z. 332-333)*

Eva: *“Als ich das Praktikum gemacht habe, hatten wir zum Beispiel noch eine Fachfrau Gesundheit. Dort habe ich mich gerne ausgetauscht. Wenn ich etwas nicht gewusst habe, bin ich zu ihr gegangen. Ich habe gemerkt, sie hat mir sehr gut Auskunft geben. Und **ich habe mich sicher gefühlt**, wenn sie mir eine Auskunft gegeben hat. Dann haben wir **Sozialpädagogen** gehabt, wo ich im Praktikum das Gefühl gehabt habe, **die machen nicht mehr wie ich**.” (Z. 243-248)*

Hier ist ersichtlich, dass die Haltung des Teams oder einzelnen Teammitglieder im Vordergrund steht und als zentraler Punkt gewichtet wird. Die Ausbildung ist hier nur bedingt relevant. Bei der Aussage von Eva ist ersichtlich, dass sie die Arbeit der Fachfrau Gesundheit fachlich höher stellt, als die eines Sozialpädagogen, mit welchem sie gearbeitet hatte.

Diskussion

Avenir Social (2018) beschreibt, dass es in der Sozialen Arbeit eine Vielzahl von Ausbildungs- und Abschlussmöglichkeit gibt. Deshalb könnte man annehmen, dass die Quote der ausgebildeten Personen in der Schweiz sehr hoch ist, doch die Fakten belegen etwas anderes: Etwa die

Hälfte der beschäftigten Personen haben keinen Abschluss in der Sozialen Arbeit. Diese Realität ist aussergewöhnlich, denn es gibt keine vergleichbare Berufsgruppe mit dieser Komplexität und solch einer geringen Fachquote, welche anerkannt ist und grossmehrheitlich von der öffentlichen Hand finanziert wird (S. 24).

Dass gerade bei der Aus- und Weiterbildung von den Quereinsteigenden angesetzt werden muss, wurde bisher in verschiedenen Abschnitten dieser Arbeit gezeigt. Hier kann ein erneuter Bezug zum lebenslangen Lernen hergestellt werden. Es ist bedeutsam, so Tiberius (2014) in der gleichnamigen Methode, um die Flexibilität in der Schnelllebigkeit der Berufswelt anpassungsfähig zu bleiben. Es kann dabei helfen, neue Beschäftigungen im Arbeitsalltag zu finden und ebenfalls zu sichern. Wer sich konstant weiterbildet kann ein aktiver Teil der Fortentwicklung unserer Gesellschaft sein. Dies zeichnet in gleicher Weise die Selbstverantwortung und die Kompetenzen der einzelnen Personen aus (S. 6.).

Hans Thiersch (2014) nennt als wichtigen Faktor für die Fachlichkeit von Personen im Betreuungsalltag, die Fähigkeit des vernetzten Denkens, welches im direkten Zusammenhang mit seiner Theorie der Lebensweltorientierung steht. Es sei von essenzieller Bedeutung, dass Betreuungspersonal nicht nur in Kompetenzen wie methodisches Vorgehen, oder fachspezifischen Wissen geschult sei, sondern dieses erlernte Wissen in unmittelbaren Zusammenhang mit dem Verhalten und der Realität der Klientel bringen können. Fachlichkeit entsteht dann, wenn Betreuungspersonal diese Verbindung erkennt und diese für den Alltag nutzt. Personen, welche diese Verbindung nicht herstellen können und somit den Theorie-Praxis-Transfer nicht gelingt, seien in ihrer Fachlichkeit nicht ausreichend gefestigt. Die Fachlichkeit kann, laut Thiersch, durch eine immer wiederkehrende und ausreichend durchgeführte Selbstreflektion sowie weiterführende Schulungen erneuert, erweitert und gefestigt werden (S. 172-189).

Hypothese: Unterschied zwischen Fachkräfte und Quereinsteigenden

Fachlichkeit im Betreuungsalltag mit Menschen einer Behinderung entsteht durch die Fähigkeit zu vernetztem Denken und einem erfolgreichen Theorie-Praxis-Transfer zur Begründung des eigenen Handelns.

8.3.3 Handlungskompetenz

Eine weitere Frage zu dem Thema war **“Denkst du, dass du professionell handelst?”**. Hier soll sichtbar gemacht werden, ob und wie eine Handlungskompetenz entstehen kann.

Die Handlungskompetenz ist entscheidend dafür, dass eine Handlung in der Behindertenhilfe begründet werden kann, um die Klientel adäquat zu betreuen und zu begleiten. Die Handlungskompetenz steht in direkter Verbindung zur Fachlichkeit und der vorgegebenen Qualitätsansprüchen der SSBL.

Denkst du, dass du professionell handelst?

Alex: *“Ich finde, **Respekt** ist für mich das Kennwort. [...] Wenn es gerade um **Selbstbestimmung** geht, wie geht man auf Menschen zu? Da kann man, [...] jeder Person eigentlich die **Freiheit** lassen und machen, wie er sie es am liebsten hat, ja das heisst professionell für mich.” (Z. 423-343)*

Ben: *“Unter professionellem Handeln. Da verstehe ich, dass wir **respektvoll und wertschätzend handeln.**” (Z. 272)*

Dave: *“Ich probiere es einfach möglichst das, was wir gelernt haben [...], dass ich nur ein Betreuer bin und dass es auf **Augenhöhe**, das ist nicht mein Sohn, nicht meine Tochter, das ist ein Mensch. Einfach auf Augenhöhe behandeln, so probiere ich das.” (Z. 202-204)*

Carla: *“In erster Linie die **Kommunikation**. Die muss man, allerdings muss man **bewusst gestalten**, sag ich.” (Z. 278-279)*

Eva: *“Ja. Dass ich mich an die **Richtlinien der SSBL** und an die Leistungsplanung halte, dass ich versuche, kongruent mit den Klienten umzugehen. Ja, dass ich versuche, sie so viel wie sie brauchen und so wenig wie sie brauchen, Sie zu begleiten im Alltag eigentlich.” (Z. 235-238)*

Finn: *“Professionelles Handeln ist für mich eigentlich so ein bisschen für mich persönlich, für das Unternehmen und für den Klienten, diesen Weg zu finden, der **für alle stimmig ist**. Das ist für mich Professionalität.” (Z. 356-358)*

Das Schlüsselwort der Aussagen ist, respektvoll mit der Klientel umzugehen und die Augenhöhe zu bewahren. Zudem ist es von hoher Bedeutung, das erlernte Wissen entsprechend anzuwenden und die betriebsinternen Reglemente und Richtlinien zu befolgen.

Alex: *“Professionell heisst auch für mich, dass wenn etwas irgendwo irgendwie nicht stimmen will, nicht gut sein will, dass es sofort gemeldet oder mit dem zu den richtigen Leuten zu gehen und sagen, um das Problem anzugehen.” (Z. 442-444)*

Die Aussage verdeutlicht, dass vorhandene Mängel oder Vorkommnisse wahrgenommen und an den richtigen Stellen gemeldet werden müssen.

Diskussion

Heiner (2010) beschreibt, dass es in der Sozialen Arbeit das professionelle Handeln, die Überlegung zwischen verständigungsorientiertem und strategischem Handeln benötigt, wozu auf mitwirkenden Methoden und Empathie aufgebaut werden soll. Eine kritische Hinterfragung der gesellschaftlichen Normen ist erforderlich für ethische Entscheidungen, wie ebenfalls die Vorgaben der Institution, um persönliche Beweggründe und gesellschaftliche Annahmen zu umgehen (S. 169-184).

Hypothese: Handlungskompetenz

Eine Balance zwischen verständigungsorientiertem und strategischem Handeln unterstützt Empathie und fördert das kritische Hinterfragen von Normen und Vorgaben. Dies stärkt die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Klientel.

8.3.4 Fazit

Aus dem dritten wesentlichen Punkt “Umsetzung in die praktische Arbeit” des Interviews, konnten drei wichtige Akzente erforscht werden. Aus den zahlreichen Antworten haben sich drei unterschiedliche Hypothesen herauskristallisiert. Diese werden hier zusammengefasst dargestellt und nochmals erläutert.

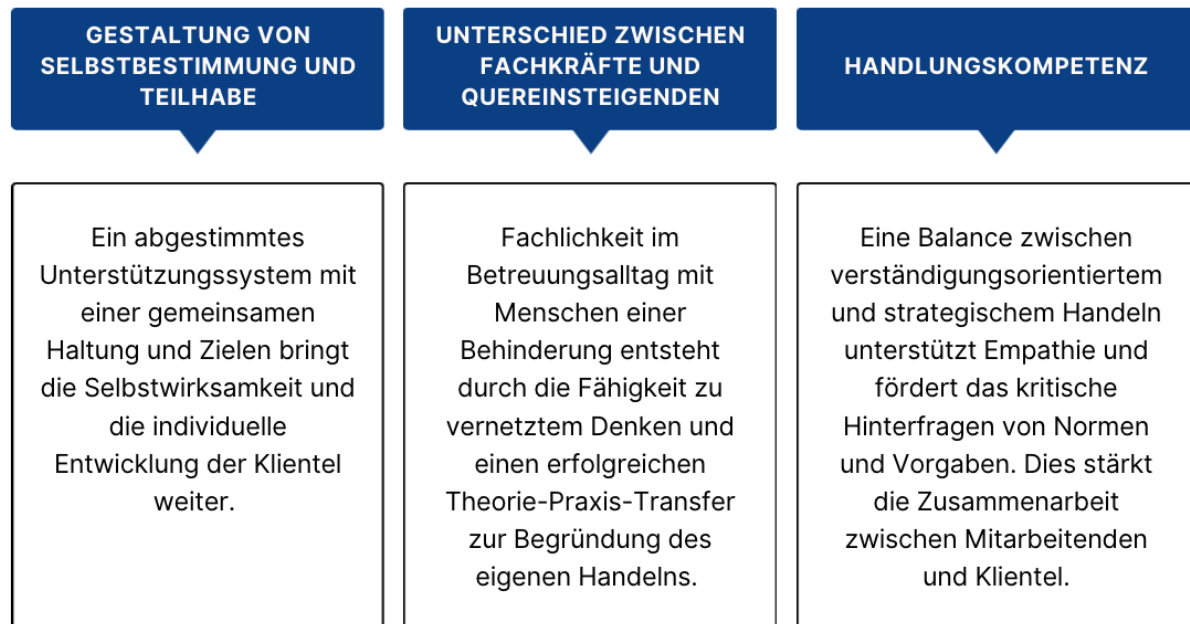


Abbildung 10: Hypothesen zum Schwerpunkt 3: Umsetzung in die praktische Arbeit (eigene Darstellung)

Hypothesenerarbeitung: Gestaltung von Selbstbestimmung und Teilhabe

Eine auf Bevormundung und Fürsorge basierende Haltung von einzelnen Mitarbeitenden oder Angehörigen kann bei der Klientel zu inneren Konflikten und Irritationen führen. Das kann die Entwicklung der einzelnen Person verlangsamen und bremsen. Es ist signifikant, als Betreuungsperson ein geklärtes Rollenverständnis zu haben und das Spannungsfeld zwischen Selbstbestimmung und Fürsorge zu erkennen. Es soll durch Betreuungspersonal, wie auch von den Angehörigen die Fremdbestimmung umgangen werden (Gellert-Beckmann, 2022, September).

Die Autorinnen schliessen daraus, dass gemeinsamen Ziele und Haltungen allen involvierten Personen, die über den Entwicklungsstand und deren Bedürfnisse der Klientel informiert sind, auch bekannt sein müssen. So kann eine optimale Förderung und Teilhabe der Klientel erreicht und geschaffen werden.

Hypothesenerarbeitung: Unterschied zwischen Fachkräften und Quereinsteigenden

Gemäss AvenirSocial (2018) ist im Sozialwesen ein Fachkräftemangel vorzuweisen, der sich aufgrund der Alterung der Bevölkerung, der Entwicklung in der Sozialen Arbeit und der

Professionalisierung der Institutionen, mit ziemlicher Sicherheit in der Zukunft weiter ansteigen wird (S. 31).

Die Autorinnen schliessen daraus, dass weiter Quereinsteigende eingestellt werden müssen, da zu wenig Fachkräfte in der Behindertenhilfe zu Verfügung stehen. Die Rolle der Quereinsteigenden wird somit in den kommenden Jahren an Wichtigkeit gewinnen, da der Fachkräftemangel weiter voranschreitet. In den Interviews kam heraus, dass die Quereinsteigenden bereits nach den Bedingungen, sprich dem Berufskodex, der Sozialen Arbeit handeln und deren Haltungen vertreten. Jedoch scheint ihnen dies zu wenig bewusst und klar zu sein.

Hypothesenerarbeitung: Handlungskompetenz

Das Ziel der Sozialen Arbeit ist, die Klientel in ihrer grösstmöglichen Eigenständigkeit zu fördern. So kann bestenfalls die höchstmögliche Selbständigkeit und Selbstbestimmung anhand einer bedarfsorientierten Begleitung durch die Betreuungsperson erzielt werden. Die Betreuungspersonen sind Expert:innen für soziale Beziehungen und sollten über diverse Kompetenzen verfügen. Sei es beispielsweise Veränderungs- und Problemlösungsprozesse, emphatisch und zielgerichtet in Zusammenarbeit mit der Klientel zu lenken oder das berufliche Handeln mit den fachlichen Kriterien den Qualitätsansprüche zu überdenken, zu beurteilen und wenn nötig, diese zu verändern und schriftlich niederzuschreiben (AvenirSocial, 2014).

Die Autorinnen sehen es als wesentlich an, die Handlungskompetenz in der täglichen Arbeit mit der Klientel gegenseitig im Team, oder bei einzelnen Teammitgliedern, zu benennen und sichtbar zu machen.

8.4 Schwerpunkt 4: Hilfsmittel zur maximalen Professionalität

Im vierten Teil des Interviews soll nun ergründet werden, welche Hilfsmittel zur maximalen Professionalität der Quereinsteigenden beitragen. Dafür wurden zwei Fragestellungen erarbeitet, welche zum einen die Hilfsmittel in der Praxis, aber auch die Kurs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, beleuchten.

8.4.1 Hilfsmittel in der Praxis

In diesem Abschnitt wird die Frage **“Was benötigst du, um die grösstmögliche Professionalität zu gewährleisten?”** behandelt.

Die Erarbeitung dieser Fragestellung ist insofern relevant, da sie Aufschluss darüber bringen soll, welche Hilfsmittel für die Quereinsteigenden von essenzieller Bedeutung sind. Es soll ersichtlich werden, ob sich die interviewten Personen in der Nennung der Hilfsmittel übereinstimmen, ergänzen oder stark voneinander abweichen.

Innerhalb der Interviews wurden die Begrifflichkeiten der gemeinsamen Haltung, gute Teamleitung, Wir-Gefühl, Informationen und die Möglichkeit zum Austausch mit anderen Personen in Form von Super- und Intervisionen oder Teamsitzungen genannt. Einzig Finn wies explizit auf die Notwendigkeit von Eigeninitiative hin, um Professionalität im Alltag gewährleisten zu können. Folgende Zitate lassen einen weiteren Einblick in die Antworten der interviewten zu:

Was benötigst du, um die grösstmögliche Professionalität zu gewährleisten?

- Alex:** *“Strukturen und eine gemeinsame Haltung sind dafür wichtig, [...] Supervisionen und Intervisionen und ich schätze das auch, dass wir regelmässig eine Teamsitzung machen. (Z. 591-595)*
- Ben:** *“Ein gutes Team [...] eine gute Teamleitung, die sich fürs Team einsetzt und dass man mich als Mitarbeiter ernst nimmt. [...] Wenn ein stabiles und gutes Fundament da ist, dann läuft. [...] Wenn ein Wir-Gefühl da ist, kann man ganz viel erreichen.” (Z. 364-394)*
- Dave:** *“Ich finde es schwierig zu wissen, was professionell sein überhaupt bedeutet. Der eine macht bisschen dies, der eine macht bisschen das. Ich brauche eine klare Struktur und Mitarbeiter, auf die ich mich verlassen kann.” (Z. 223-225)*
- Eva:** *“Informationen und ein gutes Team, wo wir gut zusammenarbeiten können. Eine gute Chefin. Vertrauen, grosses Vertrauen, ein gegenseitiges Vertrauen.” (Z. 304-305)*
- Finn:** *“Eigeninitiative ist auf jeden Fall gefragt. Man muss sich ständig hinterfragen und sich weiterbilden.” (Z. 401-402)*

Aus den Ausschnitten wird ersichtlich, dass die Antworten der interviewten Personen in einem hohen Masse übereinstimmen. Besonders betont wurde die Notwendigkeit von klaren Strukturen und eines guten Teams, auf welches man sich verlassen kann. Der von Finn erwähnte

Aspekt der Eigeninitiative, wurde ebenfalls von anderen Quereinsteigenden beschrieben, aber von ihnen nicht als Eigeninitiative benannt. Sie beschrieben unter anderem, wie wichtig das Einbringen neuer Ideen, oder kritischer Rückmeldungen sei und dass davon alle gleichermaßen profitieren würden.

Dave: *“Deshalb finde ich den **Austausch darüber** und Rückmeldungen wichtig.”* (Z. 294)

Ben: *“**Inputs bringen mich weiter** und ich will ja auch, dass das Team und die Bewohner weiterkommen, aber **manchmal ist dann auch mal gut.**”* (Z. 448-449)

Diskussion

Der Wunsch und die Forderung nach Struktur, könnte der hohen Fluktuation in der Behindertenhilfe geschuldet sein. Franz (2014) beschreibt, dass nicht explizit der Abgang von Mitarbeitenden, sondern die Einführungsphase von neuen Mitarbeitenden zu Unsicherheiten führen kann. Zum einen, weil dadurch bereits erreichte Standards erneut aufgebaut werden müssen und zum anderen, da bestehende Abmachungen und Regelungen wiederholt hinterfragt und erklärt werden müssen. Dies kann besonders bei langjährigen Teammitgliedern zu Frustration, Ermüdung und dem Wunsch nach Beständigkeit führen (S. 201-205).

Als ebenso wichtig wird die Verlässlichkeit von Teammitgliedern beschrieben. Vertrautheit und Zuverlässigkeit seien unabdingbare Indikatoren für eine funktionierende Teamarbeit, welche das Betriebsklima positiv fördern würde. Essenziell sei dabei, dass Mitarbeitende ihre eigene Handlungsfähigkeit auf- und somit die Abhängigkeit zu anderen abbauen können. Durch die gewonnene Selbständigkeit wird die Hierarchie innerhalb eines Teams geschwächt und Kommunikation auf Augenhöhe kann stattfinden. Dies bietet eine gute Grundlage, um als Team gemeinsame Ziele zu definieren, an diesen zu arbeiten und sie zu erreichen (Franz, 2014, S. 205-208).

Hypothese: Hilfsmittel in der Praxis

Sobald neue Mitarbeitende in ein Team kommen, wird die bisherige Arbeit in Frage gestellt und die Rollenverteilung ist nicht mehr gegeben. Daraus resultieren besonders bei Quereinsteigenden Unsicherheiten und der Wunsch nach Strukturen sowie einer klaren, gemeinsamen Haltung.

8.4.2 Kurse als Hilfsmittel

In diesem Abschnitt wird die Frage **“Kannst du Gelerntes aus internen Weiterbildungen im Alltag verknüpfen?”** behandelt.

Die Untersuchung dieser Fragestellung ist daher von Bedeutung, weil sie Aufschluss über den Nutzen von theoretischem Input für den Praxisalltag bietet. Es soll erfragt werden, ob der Theorie-Praxis-Transfer für die Quereinsteigenden funktioniert und welches Wissen sie im Arbeitsalltag weitergebracht hat.

Die Interviews gaben ein umfassendes Bild über die Funktionalität und Wirksamkeit über die intern durchgeführten Kurse. Die interviewten berichteten besonders positiv vom Kurs **“Agogische Grundlagen”** sowie von Super- und Interventionen. Eva berichtet als einzige von einem internen Seitenwechsel, wodurch sie für drei Monate auf einer anderen Wohngruppe arbeiten durfte. Dabei erhielt sie laut eigenen Aussagen nochmals auf eine neue Art die Chance, Theorie mit dem Arbeitsalltag in Verbindung zu bringen.

Kannst du Gelerntes aus internen Weiterbildungen im Alltag verknüpfen?

Alex: *“Der agogischer Grundkurs. **Der war gut, der hat mir was gebracht.**” (Z. 512-513) und “Oft sind es für mich so kleine **Aha-Momente**, in denen ich merke, dass ich das eigentlich schon mache, aber die Begründung, der Hintergrund hat mir nur noch gefehlt.” (Z. 634-635)*

Clara: *“**Kurse sind sehr hilfreich**, nicht alle. Aber es gibt tatsächlich einige, [...] das Licht geht einfach auf oder so ein **Aha-Effekt** erlebt man immer wieder.” (Z. 299-300)*

Dave: *“Und dann wird im Alltag **nicht mal von Fachpersonen** das umgesetzt, was uns an den Kursen gesagt wird. Das ist dann schwierig für mich. Weisst du, was ich meine?” (Z. 197-198)*

Eva: *“Eigentlich das beste Beispiel ist nicht eine Weiterbildung in dem Sinne. Ich durfte mal für drei Monate auf der Intensivwohngruppe arbeiten. [...] Und das hat **mich auch weitergebracht, extrem.**” (Z. 368-371)*

Finn: *“Ich habe dann einen halben Bürotag. Das finde ich super grundsätzlich, ist aber immer noch zu wenig Zeit, um bei 12 Klienten Up-To-Date zu sein.” (Z. 452-453)*

Neben dem Nutzen der besuchten Kurse, beschrieben die Interviewten auch Hindernisse in der Umsetzung des Wissens. Unter anderem berichtete Dave davon, dass Gelerntes auf der Wohngruppe nicht entsprechend umgesetzt werde und es für ihn deshalb schwierig sei, an

seinen Erkenntnissen aus den Kursen festzuhalten. Dazu kommt der von Finn erwähnte zeitliche Faktor, welcher es den Quereinsteigenden in der SSBL erschwert, neues Wissen in die Tat umzusetzen: Finn beschreibt, dass ein halber Bürotag im Monat nicht ausreicht, um agogische Ansätze zu planen, umzusetzen und somit das neu erlangte Wissen in der Praxis auszutesten.

Diskussion

Hans Thiersch (2014) beschreibt, dass Fachlichkeit dann als vorhanden gilt, wenn Betreuungspersonen das Verhalten von Klientel in direkten Zusammenhang mit der Umwelt bringen können. Falls dies dem Personal (noch) nicht gelingen sollte, sei ihre Fachlichkeit unzureichend gefestigt und es bedarf weiterer Schulungen sowie wiederkehrende und tiefgründige Reflexion über das eigene Verhalten und den Einfluss auf das Geschehene (S. 172-189). Die Interviewausschnitte haben dargelegt, dass die Quereinsteigenden durchaus in der Lage sind, theoretisches Wissen mit dem Arbeitsalltag in Verbindung zu setzen. Dies belegen die geschilderten Aha-Momente. Jedoch scheint es, als würde es ihnen im Alltag an Zeit und Trainingsmöglichkeiten mangeln, um das Gelernte zu üben.

Durch den Ökonomisierungsdruck werden Prozesse und Abläufe in Institutionen vereinheitlicht, um Zeit und finanzielle Ressourcen zu schonen. Dies erschwert neben der Umsetzung des Gelernten auch die Verbesserung der Fachlichkeit der Mitarbeitenden, da sie so ihrer Übungsfelder geraubt werden (Helsper, 2021, S. 295-300).

Hypothese: Kurse als Hilfsmittel

Wenn Zeit und Übungsmöglichkeiten im Arbeitsalltag fehlen, ist es nicht möglich einen gelingenden Theorie-Praxis-Transfer zu vollziehen. Gelerntes kann demnach nicht gefestigt werden und wird ohne weiteren Nutzen für die Praxis wieder vergessen.

8.4.3 Fazit

Durch den vierten Schwerpunkt wurden die Hilfsmittel zur maximalen Professionalität erforscht. Anhand der breitgefächerten Antworten aus den Interviews ergaben sich zwei verschiedene Hypothesen, welche nun nochmals dargestellt und ergründet werden:

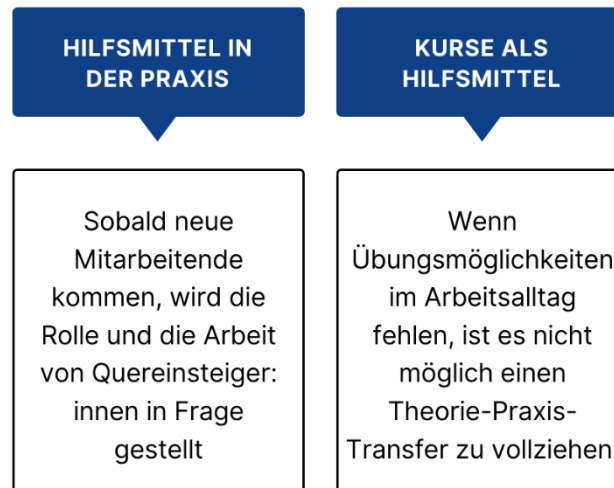


Abbildung 11: Hypothesen zum Schwerpunkt 4: Hilfsmittel zur maximalen Professionalität (eigene Darstellung)

Hypothesenerarbeitung: Hilfsmittel in der Praxis

Die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle und die damit einhergehende Schaffung von Rollenklarheit, wird laut Schablon (2009) davon initiiert, dass das bisherige Handeln in Frage gestellt wird (zit. In Franz, 2014, S. 112). Franz (2014) beschreibt, dass dies durch das Auftreten neuer Fragestellungen von neuen Mitarbeitenden angestossen werden kann (S. 201-205). Laut Thiersch (2014), kann mittels wiederkehrender und ausreichender Selbstreflektion die Fachlichkeit gestärkt und gefestigt werden. Diese kritische und intensive Auseinandersetzung mit dem eigenen Handeln fördert zudem das eigene Rollenbild und festigt dieses (S. 172-189).

Daraus schliessen die Autorinnen, dass Quereinsteigende ihre Handlungen teilweise erst dann hinterfragen, nach dem sie dafür von Drittpersonen in Frage gestellt wurden. Diese kritische Sichtweise auf ihr Vorgehen, kann Verunsicherung auslösen und den Wunsch nach klaren Strukturen und einer gemeinsamen Haltung verstärken.

Hypothesenerarbeitung: Kurse als Hilfsmittel

Neben der von Kruse (2008) betonten Notwendigkeit, bei der Auswahl von Weiterbildungsmöglichkeiten auf individuelle Vorstellungen, Ziele und Wünsche der Arbeitnehmenden einzugehen, weist er zusätzlich auf den Bedarf von entsprechenden Übungsfeldern hin. Es sei für die Effektivität von Bildungsmöglichkeiten von äusserster Wichtigkeit, dass frisch

Gelerntes im beruflichen Alltag ausprobiert wird, um so neue Lernerfahrungen zu machen und damit den Kreis von Theorie und Praxis zu schliessen (S. 86-127).

Entscheidend sind laut Heeg (1993) folgende drei Aspekte, für einen gelingenden Praxisbezug: Vorbereitungs-, Trainings- und Nachbereitungsphase (zit. In Kruse, 2008, S. 127-128). In der **Vorbereitungsphase** sollen Bildungsangebote auf ihre Nachhaltigkeit für den Arbeitsalltag geprüft werden. Dies, in dem geschaut wird, ob das Angebot auch dem Bedarf und dem bisherigen Wissensstand der zu bildenden Person entspricht. Bei der **Trainingsphase** sei Über- aber auch Unterforderung zwingend zu vermeiden. Hingegen sei die Möglichkeit zum Austausch mit anderen Teilnehmenden aus ähnlichen Strukturen von hoher Bedeutung. Dies soll den Lerntransfer sowie die Lernmotivation deutlich verbessern. In der **Nachbereitungsphase** ist es relevant, die Mitarbeitenden mit dem Gelernten nicht allein zu lassen. Der stetige Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden soll allfällige Hemmschwellen, das Gelernte im Alltag umzusetzen, verringern und die Möglichkeit noch weitere Mitarbeitende ins Boot zu holen, soll so allzeit bestehen (ebd.).

Daraus schliessen die Autorinnen, dass eine Begleitung und Anleitung von Kursbesuchenden auch nach dem Kursende zwingend notwendig ist, um einen langfristig positiven Lerneffekt zu erzielen.

8.5 Schwerpunkt 5: Optimierungsvorschläge

Im fünften und letzten Teil des Interviews sollen die Quereinsteigenden ihre Optimierungsvorschläge für die Qualifizierung von neuen Mitarbeitenden ohne Ausbildung in diesem Fachbereich teilen. Zudem werden sie bezüglich Negativbeispiele und ihrer Meinung zum Begriff "Quereinsteiger:in" befragt.

8.5.1 Ideen zur Optimierung

In diesem Abschnitt werden die Fragen ***"Wenn du an deine Anfänge zurückdenkst; Was hättest du dir gewünscht?"*** und ***"Hast du Ideen/Vorschläge zur Optimierung der Arbeit von Quereinsteigenden innerhalb der SSBL?"*** behandelt.

Die Erarbeitung dieser Fragestellungen ist insofern relevant, da sie auf konkrete Verbesserungsvorschläge aus der Eigenerfahrung von den interviewten Quereinsteigenden abzielen.

Dies soll den Autorinnen dabei helfen die Praxisfrage zu beantworten, worauf im [Kapitel 9.1 Beantwortung der Praxisfrage](#), näher eingegangen wird.

Der Rückblick auf ihre Anfangszeit, lässt die interviewten Quereinsteigenden nochmals darüber nachdenken, was sie sich gewünscht hätten. Es wird beschrieben, dass sie gerne auf das Wissen geschulter Mitarbeiter:innen zurückgegriffen hätten. Clara wiederum erzählt, dass sie besonders in der Anfangsphase froh gewesen wäre, wenn sie sich nicht eigenständig um administrative Tätigkeiten, wie das Anmelden für Schulungen, hätte kümmern müssen.

Wenn du an deine Anfänge zurückdenkst; Was hättest du dir gewünscht?

Finn: *“Es ist schwierig, aber, was ich optimal finden würde, ist dass die Einarbeitung von **einem geschulten Mitarbeiter** gemacht wird. Er kann schon Quereinsteiger sein, das ist mir völlig egal, aber irgendwie mindestens eine Mindestarbeitszeit in der Gruppe von zwei Jahren oder drei Jahren haben.” (Z. 480-483)*

Clara: *“Es wäre, glaube ich auch sehr wichtig, wenn man anfängt, dass man allein von der Teamleitung, ohne sich selbst bemühen zu müssen **für Kurse und Weiterbildungen angemeldet** wird. Weil manchmal ich merke, dass das einfach vielleicht zu viel ist am Anfang. Wo sind die Kurse? Wie melde ich mich an? **Automatisch wäre besser.**” (Z. 381-385)*

Hast du Ideen/Vorschläge zur Optimierung der Arbeit von Quereinsteigenden innerhalb der SSBL?

Dave: *“Ja, die älteren Generationen und Quereinsteiger sollen eine **grössere Lobby** bekommen, weil es ist **Hochleistung** mit so vielen Veränderungen zu arbeiten.” Z. 301-302)*

Einige Beschreiben, dass eine klare Ansprechperson, wie zum Beispiel das Mentor:in-System, von grossem Nutzen wäre. Die Interviews haben an den Beispielen Finn und Eva gezeigt, dass diese Idee zwar etabliert ist, aber in der Praxis Umsetzungslücken aufweist. So beschreibt auch Finn hier wieder, dass er erst nach dreieinhalb Wochen sein Götti zur Seite gestellt bekommen hat.

Finn: *“Man weiss ja, da kommt ein neuer Mitarbeiter, man stellt am besten **von Anfang an den Götti zur Verfügung**. Am besten ist es ja dann auch die Person, der die neue Person anlernt. Bei mir ist er ja erst nach dreieinhalb Wochen gekommen.” (Z. 497-499)*

Eva: *“Ich fände eine fixe Ansprechperson für Quereinsteiger gut. Ob das jetzt so ist, weiss ich nicht, bei mir war das nicht so, aber das fände ich sicher gut.” (Z. 428-430)*

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Ideen und Anregungen, welche die Befragten im Interview mitgeteilt haben, breit gefächert sind und sich die meisten Antworten gegenseitig unterstreichen. Besonders sticht der Bedarf einer fixen Ansprechperson hervor, welche zugleich auch das Mentoring übernehmen könnte, was von allen interviewten Personen als Optimierungsvorschlag genannt wurde.

Diskussion

Die Einführungsphase von neuen Mitarbeitenden ist laut Becker (1999) eine Zeit, in welcher neben der Weitergabe von fachlichem Wissen zur Umsetzung der Arbeit, auch die Werte der Institution sowie die vorherrschende Kultur vermittelt werden soll. Somit ist diese Phase entscheidend für den Aufbau einer Identifikation mit dem Betreib (zit. In Kruse, 2008, S. 82-85).

Laut Engelhardt-Pfister (2021) suchen neue Mitarbeitende während ihrer Einarbeitungszeit vermehrt den Kontakt zu hierarchisch ebenbürtigem Personal, welches ihnen die innerbetrieblichen Strukturen, Werte und Haltungen auf Augenhöhe vermitteln kann. Engelhardt-Pfister beschreibt weiter, dass sich für die Einarbeitung von neuem Personal nicht alle Mitarbeitenden gleichermaßen eignen. Es sei von hoher Bedeutung, dass sich neues Personal mit den Mitarbeitenden, welche sie einführen, identifizieren können. Im besten Fall, so Engelhardt-Pfister, sind die zuständigen Mitarbeitenden explizit für ihre Rolle von der Teamleitung ausgewählt und geschult worden. Vorgesetzte sollen sich Personen im Team aussuchen, welche die Rolle des/der Mentor:in gewachsen seien und diese befähigen, eine Einführung entsprechend umzusetzen. Bis diese Mitarbeitenden ihre Rollenklarheit erlangt und sich mit ihrer Tätigkeit vertraut gemacht haben, bedarf es an Unterstützung seitens Teamleitung. Sobald dieser Prozess jedoch fortgeschritten ist, sollen sich Vorgesetzte möglichst aus der Umsetzung der Einarbeitungsplanung und -umsetzung zurückziehen (S. 16-18).

Hypothese: Ideen zur Optimierung

Durch den Einbezug der Mitarbeitenden, welche den Einführungsprozess bereits als Quereinsteigende durchlaufen haben, können anhand der Eigenerfahrung die Effektivität und Effizienz des Prozesses massgeblich gesteigert werden.

8.5.2 Bezeichnung Quereinsteiger:in

In diesem Abschnitt wird die Frage **“Findest du, die Bezeichnung Quereinsteiger:in ist negativ konnotiert?”** behandelt.

Diese Fragestellung wurde, wie bereits im [Kapitel 7.5](#) beschrieben, erst nach einem Pretest dem Interviewleitfaden hinzugefügt. Die Erarbeitung dieser Fragestellung ist relevant, da sie Aufschluss über das eigene Rollenverständnis unter der Einflussnahme anderer geben kann.

Im Rahmen der Interviews wurde von fast allen Befragten bestätigt, dass der Begriff Quereinsteiger:in eine negative Konnotation aufweist. Einzig Alex widersprach dem. Anhand der Interviewausschnitte wird ersichtlich, dass besonders von anderen, meist Fachpersonen, der Begriff negativ genutzt wird. Finn berichtet, dass sich speziell Fachpersonen ganz klar von der Bezeichnung Quereinsteiger:in abgrenzen und nicht als solche bezeichnet werden wollen. Zudem wird ersichtlich, dass die Erfahrungen, welche Quereinsteigende in den Arbeitsalltag mitbringen, aufgrund der fehlenden Fachexpertise durch eine Ausbildung, oftmals nicht gewürdigt wird. Dies führt teilweise dazu, dass die Befragten für ihre Ideen kein Gehör finden.

Findest du, die Bezeichnung Quereinsteiger:in ist negativ konnotiert?

Alex: *“Nein, nein, das Gefühl habe ich nicht.” (Z. 850)*

Clara: *“[...] aber man nutzt dieses Wort **Quereinsteiger** von alleine schon als etwas, was **nicht vollständig fähig** ist.” (Z. 465-466)*

Dave: *“Man könnte ja auch einfach mal die Quereinsteiger fragen. Wir haben auch Erfahrung, weisst du? Aber **auf uns hört man einfach nicht.**” (Z. 399-400)*

In den folgenden Interviewausschnitten wird besonders gut ersichtlich, dass die negativausgelegte Begriffsnutzung nicht alle Ebenen und Mitarbeitenden betrifft. Dennoch wird auch hier die Intensität der Abwertung des Wortes ersichtlich: Finn erzählt sogar, dass er bereits das Gefühl hatte, dass Personen den Begriff als Beleidigung nutzen würden.

Ben: *“Und **diese Person** hat auch wirklich die **Quereinsteiger** so ein wenig **abschätzend behandelt**. Hat also da wirklich einen Unterschied gemacht, ob Quereinsteiger oder Fachperson. Das war schon komisch.” (Z. 526-528)*

Eva: *“Im Alltag fühle ich mich eigentlich gut aufgehoben, ja doch. Aber ich habe schon gehört, dass es Leute gibt, die da einen grossen Unterschied machen und **Quereinsteigern nichts zutrauen**. Ich finde, man darf uns auch etwas zutrauen. **Wir sind ja nicht blöd**. (lacht)” (Z. 502-505)*

Finn: *“Ich habe erst letztens gemerkt, dass einige hier diesen **Begriff abwertend empfinden** und den auch so nutzen. Die wollen dann natürlich nicht, dass man sie so bezeichnet und sagen klar, dass sie Fachperson sind. **Als wäre das eine Beleidigung**.” (Z. 660-663)*

Diskussion

Die bereits von Tauber (1997) genutzte Bezeichnung der “selbsterfüllenden Prophezeiung”, beschreibt einen Prozess, bei welchem eine Annahme oder Zuschreibung letztendlich dazu führen kann, dass sich diese bewahrheitet. Dieses Phänomen tritt auf, weil die Zuschreibungen, irrelevant ob positiver oder negativer Natur, das Verhalten der Personen, deren Handlungen und letztlich deren Realität formen (zit. In Hackbart, S. 14, 2021).

In Zusammenhang zu den interviewten Personen ist erkennbar, dass viele bereits Erfahrungen mit meist negativen Zuschreibungen zu ihrer Rolle als Quereinsteigende getätigt haben. Dies kann, laut der Annahme von Tauber (1997), dazu führen, dass sich die Quereinsteigenden entsprechend dieser Zuschreibungen verhalten, beziehungsweise sich ihre Realität diesen Annahmen angleicht (zit. In Hackbart, S. 14-15, 2021).

Mitarbeitende, denen eine geringe oder keine Fachlichkeit zugeschrieben wird, weisen entsprechend geringere Ansprüche an ihre eigene Fachlichkeit auf. Dadurch entsteht eine Kettenreaktion, welche die Ursprungsperson der Fehl-Attribution in ihrer Annahme bestätigt. Besonders oft wird dieser Vorgang im Schulkontext, aufgrund der Lehr-Lern-Struktur, beobachtet. Innerhalb dieses Kontextes wurde jedoch auch die positive Form der selbsterfüllenden Prophezeiung, von Ludwig (2018), auch Erwartungseffekt genannt, beobachtet (zit. In Hackbart, S. 13-15, 2021).

Hypothese: Bezeichnung Quereinsteiger:in

Wenn Quereinsteigenden keine Entwicklung oder Fachlichkeit zugetraut wird, kann es dazu führen, dass sie diese (Fehl-)Interpretation der Wirklichkeit annehmen und sich ihr Verhalten entsprechend verändert. Dadurch sind sie gehemmt, ihre berufsspezifischen Kompetenzen zu erweitern.

8.5.3 Fazit

Durch den fünften und letzten Schwerpunkt wurden Ideen zur Optimierung des Einführungsprozesses sowie Erfahrungen mit dem Begriff Quereinsteiger:in gesammelt. Anhand der diversifizierten Antworten aus den Interviews ergaben sich zwei unterschiedliche Hypothesen, welche nun nochmals veranschaulicht und ergründet werden:

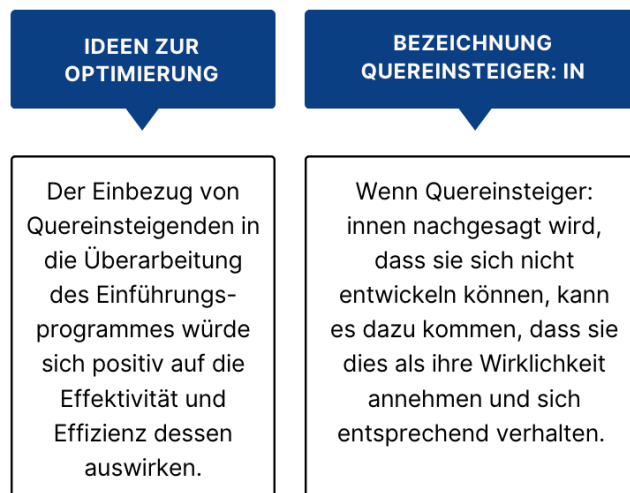


Abbildung 12: Hypothesen zum Schwerpunkt 5: Optimierungsvorschläge (eigene Darstellung)

Hypothesenerarbeitung: Ideen zur Optimierung

Für die Einführungsphase ist es von hoher Bedeutsamkeit, dass sich neue Mitarbeitende mit dem bestehenden Personal auf Augenhöhe austauschen können, um die internen Begebenheiten vermittelt zu bekommen (Engelhardt-Pfister, 2021, S. 16-18). Bei Quereinsteigenden ist es demnach von Nutzen, wenn diese von Personal eingearbeitet werden, welches ebenfalls ohne Fachexpertise in diesen Arbeitsbereich gestartet ist. Dies sorgt für Verständnis und eine Vertrauensbasis, welche den Identifizierungsprozess zum Betrieb voranbringt. Zudem können interne Quereinsteigende den Einführungsprozess durch eigene Erfahrungen optimieren und die Effizienz und Effektivität der zur Verfügung stehenden Zeit adäquat nutzen (ebd.).

Die Autorinnen sehen die Erfahrungsressourcen, welche Quereinsteigende als Einführungsverantwortliche in einen solche Prozess einbringen können, als grosse Gewinnchance für alle beteiligten Parteien. Der Betrieb kann intern vorhandenes Wissen nutzen, um Prozesse und Abläufe effektiver und effizienter aufzubauen. Die Vorgesetzten können die Einführungsaufgabe zu einem Grossteil an Mitarbeitende der Wohngruppe delegieren. Die Einführungsverantwortlichen können ihre Erfahrung nutzen und damit positiven Einfluss auf die internen

Abläufe und Strukturen nehmen. Zudem werden sie in ihrer Rolle gestärkt und ihre Kompetenzen werden erweitert. Neue Mitarbeitende profitieren dahingehend, dass sie von Personen eingeführt werden, welche sich intensiv mit dem Einführungsprozess auseinandergesetzt haben und ihnen auf Augenhöhe begegnen.

Hypothesenerarbeitung: Bezeichnung Quereinsteiger:in

Aufgrund der vorherrschenden Machtasymmetrie zwischen Quereinsteigenden und Fachkräften, gehen die Autorinnen von einem ähnlichen Setting wie bei Lehr-Lern-Strukturen in Schulen aus. Die Fachkräfte weisen ein Fachwissen auf, welches die Quereinsteigenden *noch* nicht besitzen, weshalb sie auf die Schulung und geeignete Begleitung durch bereits ausgebildetes Personal angewiesen sind.

Dabei ist es von hoher Relevanz, bei der Wahl der Bildungsart auf die individuellen Möglichkeiten, Wünsche und Erwartungen der Quereinsteigenden einzugehen, um die passende Lernmethode auszuwählen. Jedoch ist es ebenso bedeutend, passendes Personal mit dieser Tätigkeit zu beauftragen. Durch die selbsterfüllende Prophezeiung wurde verdeutlicht, wie wichtig es ist, unvoreingenommene und wohlwollende Mitarbeitende für die Befähigung von Quereinsteigenden zu engagieren (Ludwig & Tauber, zit. In Hackbart, S. 13-15, 2021).

Die Autorinnen sehen es als gewinnbringend für alle Parteien; Die Institution, die bestehenden Teammitglieder sowie die Quereinsteigenden, wenn die Aufgabe der Einführung an Personal mit einer positiven Einstellung gegenüber Quereinsteigenden beauftragt wird. Gegebenenfalls könnten dafür auch ehemalige Quereinsteigende, welche später eine Ausbildung absolviert haben, berücksichtigt werden. Dies hätte den Vorteil, dass die Eigenerfahrung die adäquate Hilfestellung erleichtern könnte.

9. Schlussfolgerungen für die Praxis

Dieses Kapitel widmet sich der Aufgabe, die in der vorhergegangenen Diskussion erarbeiteten Erkenntnisse und Hypothesen mit der praktischen Arbeit zu verknüpfen und Vorschläge dafür auszulegen. Optimierungsvorschläge, welche aus Sicht der Autorinnen besonders grossen Mehrwert aufweisen, werden entsprechend gekennzeichnet.

Da die SSBL aufgrund ihrer Grösse, der vorherrschenden Strukturen und ihres organisatorischen Aufbaues stellvertretend für andere Institutionen in der Behindertenhilfe ausgesucht wurde, können folgende Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen auch für weitere Institutionen von Nutzen sein.

9.1 Beantwortung der Praxisfrage

Um die zu Beginn der Forschungsarbeit vorgestellte Praxisfrage erneut ins Gedächtnis zu rufen, wird sie hierbei erneut aufgeführt:

Welche konkreten Handlungsempfehlungen ergeben sich aus der Analyse für die Stiftung für selbstbestimmtes und begleitetes Leben?

Anhand der aus den Forschungsergebnissen abgeleiteten Hypothesen, welche fortlaufend erneut visualisiert werden, ergeben sich die im nachstehenden Kapitel ersichtlichen Handlungsempfehlungen für die Praxis.

9.2 Empfehlungen Schwerpunkt 1: Werdegang und Motivation

Im Schwerpunkt 1 ging es im Wesentlichen darum, durch Eisbrecherfragen in das Interview zu starten. Es sollte ermittelt werden, welchen Werdegang die Quereinsteigenden hinter sich gebracht hatten, wie sie die Einführungszeit in der SSBL erlebt und welche internen Bildungsmöglichkeiten sie bereits genutzt haben.

9.2.1 Empfehlung zu Werdegang und Motivation

Die Untersuchung der Frage nach dem Werdegang und der Motivation für den Arbeitsbereich mit Menschen mit Behinderung, wurde einen speziellen Fokus auf den individuellen Bezug der Quereinsteigenden auf diesen Bereich gelegt. Es wurde erfragt, was ihre Motivation war, von ihrem angestammten Beruf, als Quereinsteigende in dieses Berufsfeld zu wechseln. Die nachfolgende Empfehlung wird von den Autorinnen als besonders relevant eingestuft.

Ausgangslage: Anhand der Antworten wurde ersichtlich, dass alle Befragten einen persönlichen Bezug zu Menschen mit Behinderung oder zu Personen, welche bereits in diesem Bereich tätig sind, aufweisen.

Die Autorinnen sehen diesen persönlichen Bezug als Risikofaktor, für eine gesunde Work-Life-Balance. Dies, da durch den persönlichen Bezug auch persönliche Gefühle, Bedürfnisse und Meinungen in den Arbeitsalltag integriert werden und Quereinsteigende, im Gegensatz zu Fachpersonen, nicht während einer Ausbildung darin geschult werden, ihr Fachperson-Dasein klar von der Privatperson abzugrenzen.

Ziel: Allen Quereinsteigenden ist nach der Einführungsphase das Spannungsfeld zwischen Fachperson-Dasein und Privatperson bewusst und sie kennen förderliche Hilfsmittel für eine gesunde Work-Life-Balance.

Konkreter Umsetzungsvorschlag: Das Einführungsprogramm wird um den Punkt "Balanceakt" erweitert. Dieser Punkt beinhaltet den gleichnamigen Kurs, welcher Pflichtprogramm für jegliches Personal wird – also alle Mitarbeitenden, nicht nur Quereinsteigende aus dem Bereich Wohnen. Dies, da auch andere von einer Auffrischung ihres Wissens in diesem Thema profitieren können. Zudem wird so auch die Erwartungshaltung bezüglich Arbeitsleistung einander gegenüber auf gleicher Ausgangslage aufgebaut. Die Schulung soll die Mitarbeitenden über ihre Rechte und Pflichten aufklären, aber auch die Prägnanz des Spannungsfeldes zwischen Fachperson-Dasein und Privatperson, in einem interaktiven Setting den Teilnehmenden näherbringen. Die spielerische Vermittlung des Wissens über das Spannungsfeld, Rechte und Pflichten in der Betreuung, unterstützt den Praxistransfer, was dazu führen soll, dass die Kursinhalte längerfristig im Gedächtnis bleiben.

WERDEGANG UND MOTIVATION

Das unbetrachtete Spannungsfeld zwischen Fachperson-Dasein und Privatperson führt zu Stress und einer gestörten Work-Life-Balance.

Abbildung 13: Hypothese Werdegang und Motivation (eigene Darstellung)

9.2.2 Empfehlung zu Einführungszeit

Die Untersuchung der Frage nach den Erlebnissen während der Einführungszeit bot den Autorinnen einen Einblick in die Erfahrungen und den Start der Quereinsteigenden. Die Anfangsphase ist eine bedeutende Zeit für die Rollenklärung und den Aufbau einer Identifizierung mit der Institution.

Ausgangslage: Die Forschungsergebnisse zeigen, dass die interviewten Quereinsteigenden bereits während dieser anspruchsvollen Anfangsphase teilweise auf sich allein gestellt waren, Informationen aktiv suchen und dafür ausserhalb ihrer eigentlichen Rolle als neues Teammitglied verhalten mussten. Dies führte bei den befragten Personen unweigerlich dazu, dass sie sich überfordert und alleingelassen gefühlt haben.

Ziel 1: Die Einführungsphase wird von der SSBL und somit auch von den Teamleitungen als wichtige und anspruchsvolle Phase eines neuen Mitarbeitenden anerkannt und es werden entsprechende Massnahmen getroffen, um Überforderung vorzubeugen.

Ziel 2: Das Einführungsprogramm, besonders das Tempo, in welchem Neues gelernt wird, entspricht den individuellen Fähigkeiten und Bedürfnissen von neuen Mitarbeitenden und kann durch die zuständige Person angepasst werden.

Konkreter Umsetzungsvorschlag: Das Einführungsprogramm wird, wo möglich, Wohngruppenspezifisch angepasst und pro Wohngruppe werden zwei Mitarbeitende in der Begleitung von neuem Personal, durch das Ausbildungsteam, geschult. Diese da wären, die Teamleitungen, plus eine von der Teamleitung als geeignet eingestufte Person, welche die Motivation und das nötige Knowhow über die Wohngruppe mitbringt. Gemeinsam sollen diese zwei Personen jegliche Einführungen auf der Wohngruppe vorbereiten, koordinieren und mit der Unterstützung des restlichen Teams umsetzen.

EINFÜHRUNGSZEIT

In der Einführungszeit Kompetenzen überschreiten zu müssen, hat negative Auswirkungen auf die Belastung, die Frustration bis hin zur Fluktuation.

Abbildung 14: Hypothese Einführungszeit (eigene Darstellung)

9.2.3 Empfehlung zu Aus- und Weiterbildung

Die Untersuchung der Frage nach den bisherigen Aus- und Weiterbildungen sollte klären, welche Aspekte, aus Sicht der Quereinsteigenden, für sie bisher gegen eine Ausbildung in diesem Bereich gesprochen haben.

Ausgangslage: Die Forschung hat ergeben, dass die meisten interviewten Personen sehr wohl die Motivation für eine Ausbildung mitgebracht hätten, sie jedoch mehrfach vor Herausforderungen wie übermässiger Bürokratie, der persönlichen finanziellen Lage, oder auch das Fehlen von genügend Ausbildungsplätzen, gestellt wurden.

Ziel: Die intern vorhandenen Möglichkeiten und Unterstützungsangebote zur Aus- und Weiterbildung sind den Quereinsteigenden bewusst.

Konkreter Umsetzungsvorschlag: Direkte Vorgesetzte thematisieren die internen Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung an den persönlichen Jahresgesprächen und weisen auf die Unterstützungsangebote hin. Zudem sollen potenzielle, bereits intern tätige Quereinsteigende bei der Vergabe von Ausbildungsplätzen frühzeitig kontaktiert und im Bewerbungsprozess begleitet sowie gegenüber externen Anwerbenden bevorzugt behandelt werden. Dies wäre damit zu begründen, dass die Vorgesetzten bereits über die Arbeitsqualität der bestehenden Angestellten wissen und diese schon über alltagsrelevantes Wissen verfügen. Zudem wäre dies schonend für die Ressourcen, welche ansonsten für die Rekrutierung und Einarbeitung benutzt würden.

AUS- UND WEITERBILDUNG

Nach Erreichen des geforderten Qualitätsstandards, wird die Möglichkeit auf Ausbildung hauptsächlich durch Eigeninitiative vorangetragen.

Abbildung 15: Hypothese Aus- und Weiterbildung (eigene Darstellung)

9.3 Empfehlungen Schwerpunkt 2: Anforderungen und Herausforderung

Im Schwerpunkt 2 ging es grundlegend um den Arbeitsalltag und mit welchen Herausforderungen die interviewten Personen dabei konfrontiert werden. Hierbei wurden in zwei Teilbereiche unterteilt, wobei zum einen die Herausforderungen seitens Institution und zum anderen, die seitens Klientel erfragt wurden. Anschliessend wurde noch auf die Anforderungen im Allgemeinen eingegangen und ob sie sich diesen gewachsen fühlen.

9.3.1 Empfehlung zu Herausforderungen seitens Institution

Die Untersuchung dieser Frage sollte klären, welche Aspekte in der täglichen Arbeit der Quereinsteigenden sie seitens Institution besonders herausfordern, wodurch ihr Arbeitsfluss gestört wird und was ihre Tätigkeit besonders erschwert.

Ausgangslage: Aus den Antworten wurde ersichtlich, dass die Digitalisierung, der Spardruck und der Zeitmangel im Arbeitsalltag deutlich hervorgekommen sind. Diese Faktoren sorgen bei den Mitarbeitenden für Unsicherheiten und Unverständnis. Ebenfalls führt dies dazu, dass die Mitarbeitenden sich oft mit wiederkehrenden Thematiken auseinandersetzen müssen, die von ihrer Kernaufgabe, die Begleitung und Betreuung der Klientel, abweichen.

Ziel: Die Mitarbeitenden fühlen sich in ihren Unsicherheiten und bei Unverständnis ernstgenommen und wissen, wo sie sich Unterstützung holen können.

Konkreter Optimierungsvorschlag: Die SSBL soll geplante Massnahmen frühzeitig kommunizieren und über geplante Änderungen Transparenz schaffen. Mögliche Gefässe dafür können das Intranet oder Teamsitzungen sein. Bei der Digitalisierung sollen Schulungen im Team durchgeführt werden, bestmöglich in Kleingruppen. Die Beschaffung von Informationen benötigt auf allen Ebenen der Mitarbeitenden hohe zeitliche Ressourcen, welche den Mitarbeitenden auf allen Betreuungsstufen zur Verfügung gestellt werden müssen. Der zeitliche Aufwand soll ebenfalls durch die Teamleitung minimiert werden, in dem diese über zentrale Abläufe und Änderungen an einer Teamsitzung vorinformiert. Bei Abwesenheiten einzelner Teammitglieder, werden diese separat über die neuen Informationen orientiert.

HERAUSFORDERUNGEN SEITENS INSTITUTION

Die Energie, welche die Mitarbeitende für neue Digitalisierungs-Vorgaben, Spardruck und Zeitmangel aufwenden müssen, fehlt ihnen bei der Betreuung der Klientel und die Arbeitsqualität sinkt.

Abbildung 16: Hypothese Herausforderung seitens der Institution (eigene Darstellung)

9.3.2 Empfehlung zu Herausforderungen seitens Klientel

Die Untersuchung dieser Fragestellung sollte klären, mit welchen klientelbedingten Herausforderungen die Quereinsteigenden im Alltag konfrontiert sind. Diese Erarbeitung war für die Forschung insofern relevant, da sie Aufschluss über mögliche Problemlagen bieten und somit auf Überlastungspotenzial und Hilfebedarf geben kann. Die nachfolgende Empfehlung wird von den Autorinnen als besonders relevant eingestuft.

Ausgangslage: Die Auswertung der Antworten hat gezeigt, dass die interviewten Quereinsteigenden mit ähnlichen Herausforderungen bei der Betreuung der Klientel zu kämpfen haben. Speziell herausgestochen sind Unvorhersehbarkeiten im Alltag und Stimmungsschwankungen der Klientel.

Ziel: Die Quereinsteigenden können einen ausgeglichenen Arbeitsalltag absolvieren und so der Klientel eine bedürfnisorientierte Begleitung gewährleisten.

Konkreter Optimierungsvorschlag: Das Team und die Teamleitungen sind angehalten, bei einer Häufung von kritischen Vorfällen wie Medikamentenfehler, herausforderndem Verhalten mit Gewalt, beinahe-Unfälle oder übermässiger Belastung in bestimmten Zeiträumen, die Dienstzeiten und Abläufe entsprechend anzugleichen. Durch mehr Personal, speziell während schwierigen Betreuungszeiten, welche zu Gewalt führen können, kann so die Aufrechterhaltung des Betriebes sowie der Schutz der Klientel und Mitarbeitenden gewahrt werden. Massnahmen wie beispielsweise eine gemeinsame Haltung, wie bei schwierigen Betreuungssituationen oder wie Personalengpässen vorgegangen wird, schafft Orientierung, Struktur und bietet eine Handlungssicherheit. Ein gestärktes und gut funktionierendes Team kann so eine flexible und bedürfnisorientiert Betreuung gewährleisten.

HERAUSFORDERUNGEN SEITENS KLIENTEL

Der Arbeitsalltag der Mitarbeitenden ist herausfordernd, da die Betreuung von Menschen mit Behinderungen trotz Stimmungsschwankungen und Unvorhersehbarkeit flexibel und bedürfnisorientiert sein muss.

Abbildung 17: Hypothese Herausforderungen seitens der Klientel (eigene Darstellung)

9.3.3 Empfehlung zu den Anforderungen gewachsen sein

Die Untersuchung dieser Frage sollte klären, ob sich die befragten Quereinsteigenden den Anforderungen des Arbeitsalltags gewachsen fühlten. Das ist bedeutsam, um Belastungen der Mitarbeitenden zu erkennen und frühzeitig Präventivmassnahmen einzuleiten.

Ausgangslage: Aus den Antworten kam hervor, dass die Anforderungen an die Quereinsteigenden zu einer Belastung und Überforderung führen können, die sich in Stress äussert. Dies führt dazu, dass die fachliche und professionelle Betreuung nicht immer gewährleistet werden kann.

**ANFORDERUNGEN
GEWACHSEN SEIN**

Die Qualität der Klientenbetreuung leidet, wenn Mitarbeitende durch Überforderung und Überbelastung gestresst sind, wodurch die fachliche und professionelle Betreuung eingeschränkt wird.

Abbildung 18: Hypothese Anforderungen gewachsen sein (eigene Darstellung)

Ziel: Für alle Mitarbeitenden der SSBL soll die eigene Gesundheit im Vordergrund stehen, um den Belastungen des Berufsalltags gewachsen zu sein.

Konkreter Optimierungsvorschlag: Die Teamleitung soll präventive Informationen teilen, was anhaltenden Stress im eigenen Körper anrichten kann. Zudem soll innerhalb der SSBL die Achtsamkeit für Frühwarnzeichen in Bezug auf Stressanzeichen explizit geschult und im Berufsalltag integriert werden. Durch einen wiederkehrenden Austausch über die Thematik, können Anzeichen bei sich selbst und anderen, frühzeitig erkannt und entsprechende Präventionsmassnahmen eingeleitet werden.

9.4 Empfehlungen Schwerpunkt 3: Umsetzung in der praktischen Arbeit

Im Schwerpunkt 3 wurde erfragt, wie Selbstbestimmung und Teilhabe im Alltag mit der Klientel geschaffen werden können. Es wurde differenziert, ob ein Unterscheid zwischen Fachpersonen und Quereinsteigenden erkennbar war. Dabei wurde untersucht, wie der Umgang mit der Bewältigung von Konflikten und bestehenden Spannungsfeldern erfolgt. Ebenfalls wurde erfragt, wie die befragten Personen ihre Handlungskompetenz einschätzen.

9.4.1 Empfehlung zu Gestaltung von Selbstbestimmung und Teilhabe

Die Bearbeitung dieser Thematik war insofern von Bedeutung, da die Soziale Arbeit Selbstbestimmung und Teilhabe als zentral ansieht und der Mensch dort unterstützt wird, wo ein Bedarf besteht. Quereinsteigende haben sich nicht zwangsläufig mit dem Berufskodex der Sozialen Arbeit auseinandergesetzt. Es liegt in der Verantwortung der Institution und den Fachpersonen das Wissen und das Knowhow an die Quereinsteigenden weiterzugeben.

Ausgangslage: Die Antworten der Fragen haben ergeben, dass die Gestaltung von Selbstbestimmung und Teilhabe durch den Entwicklungsstand und den verschiedenen Bedürfnissen der Klientel sehr vielseitig gestaltet werden muss.

Ziel: Es ist wesentlich für die Entwicklung der Klientel ein abgestimmtes Unterstützungssystem mit einer gemeinsamen Haltung und Zielen zu entwickeln.

Konkreter Optimierungsvorschlag: Alle Ziele und Haltungen müssen für alle involvierten Personen ersichtlich und bekannt sein. Die fallführenden Personen sind dafür verantwortlich, dass alle Aufgaben und Informationen Adressat:innengerecht an die richtigen Stellen weitergegeben werden. Gemäss Franz (2014) muss die Fallverantwortung zentrale Aufgaben im Blickwinkel behalten, das wären unter anderem den Kontakt zu den Angehörigen halten, die Interessen der Klientel vertreten und einen Leistungsplan erarbeiten (S. 22-223).

GESTALTUNG VON SELBSTBESTIMMUNG UND TEILHABE

Ein abgestimmtes Unterstützungssystem mit einer gemeinsamen Haltung und Zielen bringt die Selbstwirksamkeit und die individuelle Entwicklung der Klientel weiter.

Abbildung 19: Hypothese Gestaltung Selbstbestimmung und Teilhabe (eigene Darstellung)

9.4.2 Empfehlung zu Unterschied zwischen Fachkräfte und Quereinsteigenden

Hier wird spezifisch auf die Bewältigung von Konflikten und dem Umgang mit Spannungsfeldern eingegangen. Es ist für die Qualität und die Fachlichkeit wichtig, die Unterschiede zwischen Fachpersonen und Quereinsteigenden zu kennen und zu benennen, um allfällige Hilfs- und Schulungsangebote zu initiieren.

Ausgangslage: Die Antworten der befragten Personen haben gezeigt, dass sich die Fachpersonen mehrheitlich durch die Benennung ihres Handelns von den Quereinsteigenden abgrenzen können. Es ist wichtig zu erwähnen, dass die Quereinsteigenden ebenfalls über ein breites Wissen verfügen. Es fehlt jedoch an Sichtbarkeit dieses Könnens, sei es von Seiten der Quereinsteigenden selbst oder der SSBL intern.

Ziel: Es soll seitens der SSBL mehr Zeit zur Verfügung gestellt werden, um den Quereinsteigenden einen fachlichen Theorie-Praxis Transfer zu ermöglichen.

Konkreter Umsetzungsvorschlag: Die SSBL soll den Quereinsteigenden zeitliche Ressourcen zu Verfügung stellen, um das intern erhaltene Wissen, wie beispielsweise von dem agogischen Grundkurs direkt zu Verknüpfen. Dies soll, wie bei den Lernenden oder den Studierenden umgesetzt werden, in dem die Praxisbegleitung den Prozess begleitet und unterstützt.

UNTERSCHIED ZWISCHEN FACHKRÄFTE UND QUEREINSTEIGENDEN

Fachlichkeit im
Betreuungsalltag mit
Menschen einer
Behinderung entsteht
durch die Fähigkeit zu
vernetztem Denken und
einen erfolgreichen
Theorie-Praxis-Transfer
zur Begründung des
eigenen Handelns.

Abbildung 20: Hypothese Unterschied Fachkraft u. Quereinsteigende (eigene Darstellung)

9.4.3 Empfehlung zu Handlungskompetenz

Die Handlungskompetenz ist entscheidend dafür, dass eine Handlung in der Behindertenhilfe begründet werden kann, um die Klientel adäquat zu betreuen und zu begleiten. Die Handlungskompetenz steht in direkter Verbindung zur Fachlichkeit und den vorgegebenen Qualitätsansprüchen der SSBL.

Ausgangslage: Aus den Antworten der Befragung wurde klar, dass Respekt, Augenhöhe und Kommunikation in der Handlungskompetenz mit der Klientel oft genannt worden sind. Es wurde ebenfalls ersichtlich, dass die grösstmögliche Eigenständigkeit der Klientel sehr hoch gewichtet wird.

Ziel: Die Handlungskompetenzen sollen im Team und bei einzelnen Teammitgliedern in der täglichen Arbeit benannt und sichtbar gemacht werden. So werden die Handlungskompetenzen den Quereinsteigenden bewusst und durch diese ebenso gestärkt.

Konkreter Umsetzungsvorschlag: Es soll eine Teamaufgabe werden, die Handlungskompetenz in der Zusammenarbeit mit den Quereinsteigenden sichtbar zu machen. Die Verantwortung trägt dafür die Teamleitung und die ausgebildeten Fachkräfte. Anhand von Praxisbeispielen im Arbeitsalltag soll aufgezeigt werden, wo bereits fachliche Kompetenzen vorhanden sind oder im Gegenzug noch Verbesserungsvorschläge benötigt werden.

9.5 Empfehlung Schwerpunkt 4: Hilfsmittel zur maximalen Professionalität

Im Schwerpunkt 4 stand die Ermittlung der im Alltag genutzten Hilfsmittel im Zentrum. Dabei wurde zwischen Kursen und anderen Instrumenten, wie Teamsitzungen, Inter- und Supervisionen, für eine professionelle Handlung differenziert. Es wurde untersucht, welche Hilfsmittel für die Quereinsteigenden von Bedeutung sind, welche in ihren Augen abkömmlich sind und welche sie sich vermehrt wünschen würden.

9.5.1 Empfehlung zu Hilfsmittel in der Praxis

In diesem Teil des Interviews haben die Autorinnen erforscht, welche Hilfsmittel für die Quereinsteigenden, abseits von Kursen, für den Arbeitsalltag von Relevanz sind.

HANDLUKSKOMPETENZ

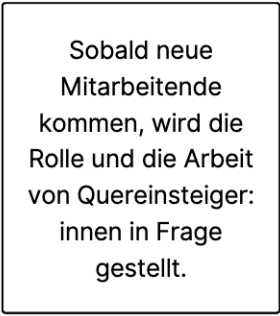
Eine Balance zwischen verständigungsorientiertem und strategischem Handeln unterstützt Empathie und fördert das kritische Hinterfragen von Normen und Vorgaben. Dies stärkt die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Klientel.

Abbildung 21: Hypothese Handlungskompetenz (eigene Darstellung)

Ausgangslage: Die Befragten nannten im Interview keine konkreten physischen Hilfsmittel, sondern bezogen sich auf Hilfsmittel wie eine gemeinsame Haltung, eine klare Struktur, ein gutes Team und gegenseitiges Vertrauen. Die Autorinnen leiteten daraus ab, dass die Quereinsteigenden sich in fachlichen Fragen nicht auf ihre Expertise berufen können, weshalb für sie ein Grundgerüst anhand der genannten Hilfsmittel im Alltag von Notwendigkeit ist. Diese Empfehlung wird von den Autorinnen als besonders relevant eingestuft.



**HILFSMITTEL IN
DER PRAXIS**



Sobald neue Mitarbeitende kommen, wird die Rolle und die Arbeit von Quereinsteiger:innen in Frage gestellt.

Abbildung 22: Hypothese Hilfsmittel in der Praxis (eigene Darstellung)

Ziel: Die Quereinsteigenden erhalten durch eine positive Teamkultur und eine gemeinsame Haltung im Team, Sicherheit für den Arbeitstag.

Konkreter Umsetzungsvorschlag: Das gesamte Team erarbeitet an mehreren Supervisionen eine gemeinsame Haltung in Bezug auf Themen wie kritische Vorfälle, Kommunikation & Zusammenarbeit, Arbeitsethik, usw. Dabei ist es wichtig, dass alle Teammitglieder an diesen Supervisionen teilnehmen, um allfällige Gegenargumente oder Unsicherheiten zu klären. Die Mitarbeitenden erarbeitet in Teilschritten, zuerst in Kleingruppen und dann als Team, eine gemeinsame Vision oder ein Ziel, welches bis zur nächsten Supervision verfolgt wird.

Es ist von hoher Bedeutung, dass neue Mitarbeitende so bald wie möglich in diesen Prozess integriert werden und das bisherige Team sich nicht von den abgesprochenen Zielen abbringen lässt.

9.5.2 Empfehlung zu Kursen als Hilfsmittel

Bei dieser Fragestellung wurde gefragt, ob und inwiefern die internen Kurse die Quereinsteigenden weitergebracht haben.

Ausgangslage: Eine Grosszahl der Quereinsteigenden bezeichneten das interne Kursangebot der SSBL als gut. Dennoch äusserten sie Schwierigkeiten, das neu Gelernte mit dem Alltag zu verknüpfen und anzuwenden. Anhand der Auswertung der Transkripte ist aufgefallen, dass oftmals die Möglichkeit für einen Theorie-Praxis-Transfer, mit Unterstützung der anderen Mitarbeitenden, fehlt.

Ziel: Quereinsteigenden gelingt nach Kursen ein Theorie-Praxis-Transfer auf der eigenen Wohngruppe, um das individuelle Theoriespektrum zu erweitern und das Gelernte längerfristig zu speichern.

Konkreter Umsetzungsvorschlag: Intern angebotene Kurse beinhalten, zusätzlich zum Kursinhalt, zwei Stunden Trainingszeit. Diese Trainingszeit wird von der Teamleitung in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Quereinsteigenden geplant und kann individuell gestaltet werden. Dies bedeutet, dass diese Quereinsteigenden sich überlegen müssen, wie sie diese Zeit nutzen wollen. Der Praxistransfer kann mit anderen Mitarbeitenden, Fachpersonen, oder allein geschehen. Dieser Zeitraum kann genutzt werden, um sich mit anderen Mitarbeitenden auszutauschen, eine Beobachtungssequenz mit anschliessendem Feedback durchzuführen, oder Sequenzen aus dem Alltag zu üben.

9.6 Empfehlungen Schwerpunkt 5: Optimierungsvorschläge

Der Schwerpunkt 5 beschäftigte sich mit der Frage nach konkreten Optimierungsvorschlägen der Quereinsteigenden sowie mit der Frage, wie sie den Begriff "Quereinsteiger:in" empfinden. Hierbei war es wichtig, die Ideen der Befragten aufzunehmen, um diese in der nun folgenden Empfehlung einzubauen.

KURSE ALS
HILFSMITTEL

Wenn Übungsmöglichkeiten im Arbeitsalltag fehlen, ist es nicht möglich einen Theorie-Praxis-Transfer zu vollziehen.

Abbildung 23: Hypothese Kurse als Hilfsmittel (eigene Darstellung)

9.6.1 Empfehlung zu Ideen zur Optimierung

Bei dieser Fragestellung wurde nach den bereits vorhandenen, konkreten Handlungs- und Optimierungsvorschlägen der Quereinsteigenden gefragt.

Ausgangslage: Die Mehrheit der Quereinsteigenden gaben als Optimierungsvorschlag an, dass eine fixe Ansprechperson in der Anfangsphase für Quereinsteigende zuständig sein soll. Speziell neue Mitarbeitende ohne fachspezifische Ausbildung, welche in die SSBL eintreten, erwartet eine Vielzahl an Informationen, weshalb der Ausbau des bereits implementierten Mentor:innen-Systems von Nutzen sein kann.

IDEEN ZUR OPTIMIERUNG

Der Einbezug von Quereinsteigenden in die Überarbeitung des Einführungsprogrammes würde sich positiv auf die Effektivität und Effizienz dessen auswirken.

Abbildung 24: Hypothese Ideen zur Optimierung (eigene Darstellung)

Die Autorinnen empfinden Quereinsteigende, aufgrund ihrer Eigenerfahrung innerhalb dieses Prozesses, besonders für die Rolle als Mentor:in geeignet.

Ziel: Das Mentor:innen-System ist auf allen Wohngruppen installiert, damit ab dem ersten Arbeitstag eine fixe Ansprechperson für neue Mitarbeitende vorhanden ist.

Zusatzziel: Die Effizienz und Effektivität der Einarbeitungsphase werden gesteigert.

Konkreter Umsetzungsvorschlag: Das Mentor:innen-System wird in Zusammenarbeit mit dem Bildungsteam der SSBL sowie allen Vorgesetzten überarbeitet. Es soll darauf geachtet werden, welche Personen sich für die Rolle als Mentor:in eignen und diese sollen entsprechend geschult werden. Des Weiteren sollen während der Einführungsphase mehr personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, um die Möglichkeit für die Zusammenarbeit zwischen Mentor:in und neuen Angestellten sicherzustellen.

Konkreter Umsetzungsvorschlag Zusatzziel: Quereinsteigende sollen aktiv in die Gestaltung und Durchführung der Einarbeitungsprogramme von neuem Personal, besonders von Quereinsteigenden, eingebunden werden. Sie sollen so integriert werden, dass sie ihr Wissen und ihr Können weiterreichen können. Die Übernahme dieser Aufgabe entlastet das restliche Team, wodurch das Ansehen der Quereinsteigenden gestärkt wird. Zudem sollen die

Quereinsteigenden in ihrer Tätigkeit gefördert und bestärkt werden, was zur Empfehlung im [Kapitel 9.6.2](#) beitragen würde.

9.6.2 Empfehlungen zu Bezeichnung Quereinsteiger:in

In diesem Teil des Interviews haben die Autorinnen erforscht, ob die Befragten bereits negative Erfahrungen mit dem Begriff "Quereinsteiger:in" gemacht haben. Die nachfolgende Empfehlung wird von den Autorinnen als besonders relevant eingestuft.

Ausgangslage: Die Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass der Begriff "Quereinsteiger:in" von vielen Mitarbeitenden innerhalb der SSBL als abwertend genutzt und empfunden wird. Diese Kategorisierung von Mitarbeitenden anhand ihres Bildungsstatus kann zu einem schlechten Betriebsklima und zu einer geringeren Selbstwahrnehmung bei den Quereinsteigenden führen.

Zudem kann es dazu kommen, dass die Quereinsteigenden die abwertende Haltung ihnen gegenüber auf ihre eigene Wahrnehmung über sich übernehmen und sich ihre Handlungen entsprechend anpassen und sogar verschlechtern (Tauber, 1997, zit. In Hackbart, S. 14-15, 2021).

Ziel: Die Rolle und Position von Quereinsteigenden innerhalb der SSBL soll an Wert gewinnen. Es soll allen Mitarbeitenden, besonders auch den Quereinsteigenden selbst, bewusstwerden, wie wichtig ihre tägliche Arbeit für die Klientel und das Funktionieren der Stiftung ist.

Konkreter Umsetzungsvorschlag: Die Stiftung soll die Position und Haltung gegenüber Quereinsteigenden insofern positiv beeinflussen, dass die Arbeit, welche von Quereinsteigende geleistet wird, explizit betont wird. Über das Intranet, den Newsletter oder andere Kanäle sollen Erfolgsgeschichten oder weitere Leistungen, wie eine lange Anstellungsdauer, kommuniziert und gelobt werden. Des Weiteren sollen bei den täglichen Feedbackrunden bewusst positive Rückmeldungen und Erfolge thematisiert werden. Ebenfalls relevant ist es, dass Vorgesetzte Voreingenommenheit von Mitarbeitenden gegenüber Quereinsteigenden erkennen und entsprechend thematisieren.

BEZEICHNUNG QUEREINSTEIGER: IN

Wenn Quereinsteiger:innen nachgesagt wird, dass sie sich nicht entwickeln können, kann es dazu kommen, dass sie dies als ihre Wirklichkeit annehmen und sich entsprechend verhalten.

Abbildung 25: Hypothese Bezeichnung Quereinsteiger:in (eigene Darstellung)

9.7 Generalisierung- Das lässt sich für die Soziale Arbeit ableiten

Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit war die Untersuchung in der Sozialen Arbeit in Zeiten des Fachkräftemangels, speziell von quereinsteigenden Personen im Bereich der Arbeit mit Menschen mit Behinderung.

So konnte anhand der Untermuerung von verschiedenen Datenquellen (siehe [Kapitel 1.1](#)) festgestellt werden, dass in der gesamten Schweiz einen Fachkräftemangel besteht. In der Sozialen Arbeit generell ist belegt, dass speziell im Bereich in der Arbeit mit Menschen mit Behinderung die meisten Mitarbeitenden ohne spezifische fachliche Ausbildung tätig sind.

Andererseits konnte durch das Schreiben der Bachelorarbeit festgestellt werden, dass die Quereinsteigenden in der Behindertenhilfe unabkömmlich sind und ihrer Wichtigkeit mehr Gewicht zugeschrieben werden muss. Die Tatsache belegt, dass in der SSBL ca. 37 % der Mitarbeitenden ohne fachspezifische Ausbildung tätig sind (siehe [Abbildung 7, Kapitel 7.2.6](#)). Würden diese Personen ihre Arbeit aufgeben oder durch andere Auflagen der kantonalen auftraggebenden Stelle die Vorschriften verschärft werden, wäre eine adäquate, individuelle und klientelbezogene Betreuung nicht mehr gewährleistet. Dies wäre wiederum ein Verstoß gegen die Menschenrechte und die UN-BRK.

Die Autorinnen sehen generell für die Soziale Arbeit, dass im Bezug der Arbeitsbelastung, der Arbeitszeiten und der Entlohnung eine Veränderung von statten gehen muss, um so die Attraktivität des Berufes zu steigern und wieder vermehrt eine Verbindlichkeit bei den Arbeitnehmenden zu wecken.

10. Fazit und Ausblick

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit in Zusammenhang mit den am Anfang formulierten Fragestellungen gebracht, zusammengefasst und abschliessend eingeordnet. Darauf folgt eine kritische Sichtweise auf das methodische Vorgehen der Autorinnen während der Planung, Erarbeitung und Umsetzung dieser Forschung. Danach befasst sich dieses Kapitel mit der Relevanz für die Soziale Arbeit und schliesst mit einem Ausblick auf mögliche weitere Forschungsgegenstände ab.

10.1 Beantwortung der Theorie- und Forschungsfragen

1.1 Wie entsteht berufliche Fachlichkeit in der Sozialen Arbeit und wie kann diese gestärkt werden?

Die Darlegungen im [Kapitel 2](#) haben gezeigt, dass in der Sozialen Arbeit Fachlichkeit in Verbindung von theoretischem Wissen und praktischem Können gebildet wird. Das setzt ein untermauertes Verständnis von Methoden und sozialen Prozessen voraus, gekoppelt durch Erfahrung und praktischer Anwendung im Arbeitsfeld. Gestärkt wird die Fachlichkeit durch eine Aus- und Weiterbildung, einer akademischen Bildung, der Erfahrung in der Praxis und durch eine stetig wiederkehrende Reflexion (Heiner, 2010, S. 169-184).

Durch die Aus- und Weiterbildung erhalten die Mitarbeitenden die Möglichkeit, neue Inputs zu aktuellen Praxisthemen und der Institution zu erhalten. Das theoretische Wissen und alltagsrelevante Methoden werden durch eine interne oder eine akademische Ausbildung vermittelt. Damit wird die Basis für professionelles Handeln gebildet. Der Einsatz in der Praxis ist ein zentrales Element für die Erfahrung. Die direkte Arbeit mit der Klientel und der Gebrauch von Theorien und Methoden fördert die Kompetenz des Handelns. Hieraus entsteht der Theorie-Praxis-Transfer (ebd.).

Die kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Handlungskompetenz ist ebenfalls ein massgeblicher Faktor für einen gelingenderen Arbeitsalltag. Durch die Reflexion kann ein Prozess des stetigen Lernens und Verbesserns in Gang gesetzt werden. Dadurch wird die Fachlichkeit gestärkt und die Professionalität verbessert (ebd.).

1.2 In welchem Zusammenhang steht die berufliche Fachlichkeit zur Qualität im Arbeitsalltag?

Der Zusammenhang besteht aus einer Vielzahl von Faktoren die gegenseitig ineinandergreifen müssen. Die berufliche Fachlichkeit ist jeweils direkt mit den institutionellen Qualitätsansprüchen einer Organisation und den Leistungsvereinbarungen des jeweiligen Kantons verbunden. Die institutionellen Vorgaben, wie Qualitätsstandards, Kompetenzen in der Arbeit mit der

Klientel sowie die Prozessstrukturen, müssen im Arbeitsalltag jederzeit eingehalten werden. Der Arbeitsalltag zeigt auf, dass ein Spannungsfeld zwischen einer wirtschaftlichen Effizienz und dem Erfüllen des sozialen Auftrages grosse Auswirkungen auf die Qualität und die Fachlichkeit haben kann (Siehe [Kapitel 4.4](#)).

Lebenslanges Lernen ist ein zentrales Hilfsmittel, um Mitarbeitende bei den internen und externen Aus- und Weiterbildungen zu unterstützen und somit zu fördern. Dies ist, wie im [Kapitel 3 Lebenslanges Lernen](#) bereits erwähnt, ein ausschlaggebendes Werkzeug, um Fachlichkeit zu erlangen.

2.1 Mit welchen Herausforderungen sind Quereinsteigende in der Sozialpädagogik konfrontiert?

Aus den Ergebnissen der Forschung hat sich ergeben, dass die Herausforderungen für die Quereinsteigenden vielseitig und dennoch ähnlich sind. Die Anforderungen im Bereich der Sozialpädagogik, sind für alle Arbeitnehmenden in den letzten Jahren massiv gestiegen, so auch für die Quereinsteigenden in der SSBL. Besonders die andauernde Digitalisierung, der steigende Spardruck, fehlende Zeitressourcen sowie der Fachkräftemangel haben dazu beigetragen. Neue Abläufe, Sparmassnahmen oder allgemeine Änderungen werden von den oberen Stufen einer Organisation nach unten, an die Front getragen. Um die Mitarbeitenden bei diesen wichtigen Prozessen abzuholen, ist eine klare und transparente Kommunikation der Geschäftsführung unumgänglich. Es ist zentral, dass sich Mitarbeitende auch während einer Umstrukturierungsphase stets abgeholt, verstanden und integriert fühlen.

Die Anforderungen seitens Klientel sind durch die Gestaltung der Teilhabe und Selbstbestimmung im Alltag geprägt. Je nach Entwicklungsstand fallen diese sehr spezifisch und unterschiedlich aus. Diese Aufgaben werden oft erschwert, durch herausforderndes Verhalten, Stimmungsschwankungen und der Tagesform der einzelnen Person mit Betreuungsbedarf. Hierbei ist eine gemeinsame Haltung im Team massgeblich, um den Quereinsteigenden Orientierung zu bieten und so die beschriebenen Situationen fachlich kompetent zu meistern.

Diese belastenden Faktoren und Überforderungen zeichnen sich häufig in Stress ab. Die Gesundheit aller Personen soll stets im Vordergrund stehen. Ungeplante Ausfälle bringen die

verbleibenden Teammitglieder in Bedrängnis, wenn nicht zeitnah für Ersatz gesorgt werden kann. Diese Lücke wird schlussendlich bei der Klientel spürbar sein, da die Zeit für individuelle Betreuung gekürzt werden muss, was wiederum zu Frustration und einer erhöhten Wahrscheinlichkeit der Fluktuation bei den Mitarbeitenden führt.

2.2 Was benötigen Quereinsteigende um professionell im Arbeitsalltag zu handeln?

Anhand der Forschungsergebnisse hat sich herausgestellt, dass Quereinsteigende klare Strukturen und Vorgaben benötigen, damit sie sich entsprechend orientieren und professionell handeln können. Besonders häufig und als relevant wurde dafür die gemeinsame Haltung, genügend Zeit für Informationsbeschaffung und klare Ansprechpersonen benannt ([siehe Kapitel 8.4.1](#)).

Da Quereinsteigende sich im Alltag nicht auf ihre Fachexpertise berufen können, ist es demnach umso wichtiger, ihnen eine Grundlage für ihre Tätigkeit zu bieten, an welcher sie sich orientieren können (Franz, 2014, S. 228). Zudem sollen Mitarbeitende stets durch interne Schulungen und Kurse mit alltagsrelevanten Theorien in Kontakt kommen, um ihre Theoriekenntnisse zu erweitern. Es ist ebenso wichtig, dass den Quereinsteigenden nach einer solchen Erweiterung der Theoriekenntnisse, die notwendige Möglichkeit zur Festigung des Erlernten durch die Ermöglichung eines Theorie-Praxis-Transfers geboten wird, damit diese langfristig gespeichert wird (Thiersch, 2017, S. 172-189).

Die Autorinnen erkennen in den geäußerten Bedürfnissen auch den klaren Wunsch nach Gehör. Gehör für die Ideen, Meinungen und Bedürfnisse von Quereinsteigenden. Diese Faktoren sind für die Autorinnen ebenfalls Schlüsselemente zu einem professionellen Handeln im Alltag. Denn wie Franz (2014) beschrieb, ist eine Kommunikation auf Augenhöhe massgeblich für ein funktionierendes Team und die Entwicklung jedes einzelnen Teammitgliedes (S. 205-208).

10.2 Reflektion des methodologischen Vorgehens

Die methodologische Forschungsweise anhand eines Leitfadeninterviews, bot für die Erhebung relevanter Aspekte viele Vorteile. Besonders der Pretest des Interviewleitfadens wurde von den Autorinnen als gewinnbringend eingestuft. Dennoch sollen Teile der vorliegenden Arbeit

auch kritisch hinterfragt werden. So wurde beispielsweise darauf geachtet, dass Personen, welche eine der Autorinnen kannten, nicht direkt von dieser interviewt wurden. Dennoch könnte die pure Anwesenheit dieser Autorin, die Hemmschwelle der Befragten, sich ausführlich zu äussern, beeinflusst haben. Zudem wurde der persönliche Bezug, einer der Autorinnen zur SSBL bei der Wahl zur internen Forschung, zu wenig kritisch gewürdigt.

Ebenso wurde den Autorinnen erst nach der Auswertung der Fragestellung zur Konnotation des Begriffes Quereinster:in im [Kapitel 8.5.2](#) bewusst, dass diese aufgrund ihrer Formulierung als Suggestivfrage gewertet werden könnte. Die erhaltenen Antworten und die daraus resultierende Schlussfolgerungen der Autorinnen sollten entsprechend erneut überprüft werden.

Die Autorinnen erkennen innerhalb der Auswertung weitere mögliche Vertiefungspunkte, auf welche im Rahmen dieser Bachelorarbeit nicht ausreichend eingegangen werden konnte. Diese empfehlen die Autorinnen für weiterführende wissenschaftliche Betrachtungen, welche sich mit dem Themenbereich der Qualifikation von Quereinsteigenden im sozialpädagogischen Setting auseinandersetzen möchten. Diese Punkte werden im [Kapitel 10.4](#) genauer beschrieben.

10.3 Relevanz für die Soziale Arbeit

Die Relevanz dieser Forschungsarbeit für die Soziale Arbeit ist geprägt durch die Antworten der befragten Quereinsteiger:innen. Ohne die Arbeit von Quereinsteigenden, könnte die Begleitung und Betreuung von Menschen mit Behinderung nicht in der Form gewährleistet werden, wie es heute der Fall ist. Sie repräsentieren die praktische Arbeit am Menschen, was einen essenziellen Teil zur Verwirklichung von Teilhabe und des Inklusionsgedanken ausmacht.

Durch den Berufskodex sind neben Fachpersonen auch Organisationen innerhalb der Sozialen Arbeit dazu verpflichtet, die UN-Behindertenrechtskonvention umzusetzen. Menschen mit Behinderungen müssen dabei unterstützt werden, Teilhabe am gesellschaftlichen Leben zu erleben (AvenirSocial, 2010, S. 6). Die Autorinnen erkennen dafür die Notwendigkeit einer engen Zusammenarbeit aller im Sozialbereich tätigen Personen. Um eine grösstmögliche Veränderung zu bewirken, muss nun die Soziale Arbeit sämtliche geeigneten personellen Ressourcen, also Fachkräfte sowie Quereinsteigende, mobilisieren, um dem Inklusionsgedanken noch

einen Schritt näher zu kommen. Dafür müssen die Mitarbeitenden in allen Bereichen der Sozialen Arbeit entsprechend geschult und gefördert werden. Dies betrifft, im Falle von Menschen mit Behinderung, speziell den Teilbereich der Sozialpädagogik. Durch den Berufskodex sind alle Institutionen und Fachpersonen verpflichtet, ihr Wissen zur Verbesserung der Lebenssituationen von Menschen mit Behinderung mit allen Personen in diesem Bereich zu teilen (ebd.).

Diese Bachelorarbeit hat aufgezeigt, dass Quereinsteigende über Motivation, Eigeninitiative und Energie verfügen, um der Klientel die notwendige Selbstbestimmung und Teilhabe zu ermöglichen. Durch mangelnde fachliche Kenntnisse, unübersichtliche bürokratischen Hürden und der teilweise geringen Wertschätzung ihnen gegenüber, sind Quereinsteigende im Alltag mit anderen Problemlagen konfrontiert als Professionelle der Sozialen Arbeit. Die Soziale Arbeit soll sich nun den Quereinsteigenden annähern und in Kooperation mit ihnen diese Problemlagen benennen, angehen und überwinden. Dies, um trotz Fachkräftemangel auch weiterhin die erforderlichen Leistungen an der Klientel zu gewährleisten. Um so den Quereinsteigenden die Wichtigkeit zuzuschreiben, welche sie für diesen Bereich besitzen.

10.4 Ausblick

Zum Schluss dieser Forschungsarbeit wird ein kurzer Ausblick darauf formuliert, was mit den Ergebnissen passieren und inwiefern an dieser Arbeit angeknüpft werden könnte.

Die Autorinnen werden sich um ein Treffen mit den Bildungsverantwortlichen der SSBL bemühen, um die Forschungsergebnisse zu präsentieren und die mögliche Umsetzung der Handlungsempfehlungen zu besprechen. Aus der Sicht der Autorinnen wäre es gewinnbringend für alle Beteiligten, sprich die SSBL als Arbeitgeber sowie die Quereinsteigenden, die Schlussfolgerungen der gesammelten Daten in den Arbeitsalltag zu implementieren.

Was in dieser Forschungsarbeit auf Grund der Rahmenbedingung nicht erforscht werden konnte, ist die Sichtweisen der Organisation und Fachpersonen. Die Durchleuchtung dieser Zielgruppen würde sicherlich weitere spannende und gewinnbringende Erkenntnisse zur Qualifikation von Quereinsteigenden beitragen.

Der allgegenwärtige Ökonomisierungsdruck und die dazu gehörigen Sparmassnahmen sind nicht nur in der SSBL und in der Sozialen Arbeit ein Thema, sondern im gesamten Schweizer

Arbeitsmarkt. Eine intensive Auseinandersetzung mit dem Ökonomisierungsdruck und dessen Auswirkung auf die Umsetzung der UN-BRK, würde ebenfalls die Grundlage für eine spannende Forschungsarbeit bieten.

Die Autorinnen möchten an dieser Stelle auf eine momentan anlaufende Studie von Savoir Social zum Thema "Fachkräftesituation im Sozialbereich 2024" verweisen. Die Ergebnisse werden Ende dieses Jahres veröffentlicht. Aus diesen Daten können bestenfalls weitere wichtige Erkenntnisse für die Qualifikation von Quereinsteigenden gezogen und somit die Arbeitsbedingungen verbessert werden.

Abschliessend möchten die Autorinnen einen Wunsch an die Soziale Arbeit äussern:

Die Arbeit, welche Quereinsteigenden in der Begleitung und Betreuung für Menschen mit Behinderung erbringen, ist unabdingbar für den Sozialbereich und die Erbringung der UN-BRK. Entsprechend wünschen sich die Autorinnen mehr Wertschätzung und Anerkennung für die Quereinsteigenden, die täglich ihr Bestes geben.

11. Literatur- und Quellenverzeichnis

- Amstutz, J. Beringer, B., Madörin, S. & Zängl, P. (2018, März). *Die Stellen in der Behindertenarbeit*. <https://www.sozialinfo.ch/jobs/fokusartikel/artikel/stellen-in-der-behindertenarbeit>
- AvenirSocial (2014). *Berufsbilder der Professionellen Sozialer Arbeit*. https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2018/12/AS_Berufsbild_DE_def_1.pdf
- AvenirSocial (2018). *Ausbildung und Beschäftigung in der Sozialen Arbeit in der Schweiz*. [Broschüre]
- AvenirSocial (2010). *Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis*. [Broschüre]
- Beck, R. (2004). Einführung neuer Mitarbeiter. In Kruse, H. (2008). *Zukunftsorientierte Personalentwicklung im Bereich der Behindertenhilfe. Von der Betreuung zur Teilhabe – der Mitarbeiter im Veränderungsprozess* (S. 84). Lehmanns Media Verlag.
- Becker, M. (1999). Einführung neuer Mitarbeiter. In Kruse, H. (2008). *Zukunftsorientierte Personalentwicklung im Bereich der Behindertenhilfe. Von der Betreuung zur Teilhabe – der Mitarbeiter im Veränderungsprozess* (S. 84-85). Lehmanns Media Verlag.
- Bernler, G. & Johnsson, L. (1995). *Das Praktikum in sozialen Berufen*. Weinheim und Basel. Beltz Verlag.
- Bieker, E. & Vomberg, E. (2012). *Management in der Sozialen Arbeit* (Band 7). Kohlhammer.
- Bundesamt für Statistik. (2022). *Szenarien 2022–2031 für die Lehrkräfte der obligatorischen Schule*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/Statistiken/Bildung-wissenschaft/szenarien-bildungssystem/obligatorische-schule-lehrkraefte.html>
- Bundesamt für Statistik. (2022). *Lebenslanges Lernen in der Schweiz*. <https://www.bfs.admin.ch/as-set/de/23284603>
- Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999, SR 101
- Büschi, E. Calabrese, S. Hassler, B. Lustenberger, N. & Manuela Schicka (2019). *Perspektiven von Begleitpersonen auf herausfordernde Verhaltensweisen von Erwachsenen mit kognitiven Beeinträchtigungen*. https://www.fhnw.ch/plattformen/heve/wp-content/uploads/sites/164/2020/05/HEVE_Webseite_Ergebnisse_P2_dt_2019_03_26_def.pdf
- Cropley, A. (2019). *Qualitative Forschungsmethoden. Eine praxisnahe Einführung*. Westarp Science Fachverlag.
- Dewe, B., & Otto, H.-U. (1996). Zugänge zur Sozialpädagogik. Reflexive Wissenschaftstheorie und kognitive Identität. In G. Grasshoff, A. Renker, W. Schröer (Hrsg.) *Soziale Arbeit eine elementare Einführung* (S. 276). Springer VS.
- Dienststelle für Soziales und Gesellschaft Luzern [DISG]. (o.J.) *Leistungsaufträge*. https://disg.lu.ch/themen/Existenzsicherung_Sozialhilfe/sozialhilfe_leistungsauftraege
- Ehlert, G. (2019, Oktober). *Professionalisierung*. https://www.socialnet.de/lexikon/Professionalisierung#quelle_ref
- Engelhardt-Pfister, S. (2021) *Neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten* (4. aktual. Aufl.). Kohlhammer Verlag.
- Esser, F. (2011). Die Geschichte der Sozialen Arbeit als Profession. In G. Grasshoff, A. Renker, W. Schröer (Hrsg.), *Soziale Arbeit eine elementare Einführung* (S. 276-277). Springer VS.
- Fiebertshäuser, B. (1997). *Interviewtechniken – ein Überblick*. In Barbara Fiebertshäuser & Annedore Prengel (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (S.371-395). Weinheim und München: Juventa Verlag.

- Flick, U. (1999). Stichprobenbildung. In Mayer, O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung* (S. 38) (6., Aufl.). Oldenburg Verlag.
- Flick, U. (2009). *Sozialforschung: Methoden und Anwendungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.
- Fornfeld, B. (2000). *Einführung in die Geistigbehindertenpädagogik* (3. Aufl.). Ernst Reinhardt Verlag.
- Fornfeld, B. (2020). *Grundwissen der Geistigbehindertenpädagogik* (6. Aufl.). Ernst Reinhardt Verlag.
- Franz, D. (2014). *Anforderungen an MitarbeiterInnen in wohnbezogenen Diensten der Behindertenhilfe. Veränderungen des professionellen Handelns im Wandel von der institutionellen zur personalen Orientierung*. Verlag der Bundesvereinigung Lebenshilfe e.V.
- Gellert-Beckmann, S. (2020, September). *Fürsorge versus Selbstbestimmung*.
<https://www.socialnet.de/materialien/29121.php>
- Habermann-Hostmeier, L. (2016, Juli). *Arbeitsbelastung: Welche Belastung sind die Beschäftigten in der Behindertenbetreuung ausgesetzt?* https://www.researchgate.net/publication/304705793_Arbeitsbelastung_Welchen_Belastungen_sind_die_Beschäftigten_in_der_Behindertenbetreuung_ausgesetzt
- Hackbart, M. (2021). *Die Lehrperson als Golem oder Galatea. Empirische Untersuchungen zu Kompetenzerwartungen von Lernenden an Lehrpersonen*. Springer Verlag.
- Heeg, F. J. (1993). Transfersicherung in die Praxis. In Kruse, H. (2008). *Zukunftsorientierte Personalentwicklung im Bereich der Behindertenhilfe. Von der Betreuung zur Teilhabe – der Mitarbeiter im Veränderungsprozess* (S. 127-128). Lehmanns Media Verlag.
- Heiner, M. (2010). *Soziale Arbeit als Beruf: Fälle - Felder - Fähigkeiten*. (2., überarb. Aufl.). Reinhardt.
- Helbling, J. (2022, Dezember). *Sind Lehrkräfte ohne Diplome bald Vergangenheit?* <https://www.beobachter.ch/bildung/schule/lehrer-sind-immer-noch-mangelware-sind-quereinsteiger-in-schweizer-schulen-trotzdem-bald-vergangenheit-555000>
- Helsper, W. (2021). *Professionalität und Professionalisierung pädagogischen Handelns: Eine Einführung*. Eugen Ulmer Verlag Stuttgart.
- Hochschild, A. (1990). *Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle*. Campus Verlag.
- Hoff, P. (2005). Das Spannungsfeld. In Kruse, M. (2009). *Vereinbarkeit von Arbeit und Leben durch betriebliche Work-Life Balance Maßnahmen. Schöne neue Arbeitswelt?* (S. 10-14). Diplomica Verlag.
- Kanton Luzern. (2021). *Leistungsvereinbarung für die Stiftung selbstbestimmtes und begleitetes Leben*. [Unveröffentlichtes Dokument]
- Klinger S., & Mayr A. (2022, Juni). *Digitalisierung in der Sozialen Arbeit: Handlungsempfehlungen für die Arbeitspraxis*. https://www.researchgate.net/publication/361029349_Digitalisierung_in_der_Sozialen_Arbeit_Handlungsempfehlungen_fur_die_Arbeitspraxis
- Knecht, S. (2013). *Erfolgsfaktor Quereinsteiger: Unentdecktes Potenzial im Personalmanagement*. Springer Verlag.
- Kruse, H. (2008). *Zukunftsorientierte Personalentwicklung im Bereich der Behindertenhilfe. Von der Betreuung zur Teilhabe – der Mitarbeiter im Veränderungsprozess*. Lehmanns Media Verlag.
- Mayer, O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung* (6., Aufl.). Oldenburg Verlag.

- Merkens, H. (1997). Stichproben bei qualitativen Studien. In Fiebertshäuser, B. & Pregel, A. (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (S.371-395). Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Metzger, M. (2009). *Sampling: Wie kommt man zur Stichprobe?* [Unveröffentlichtes Unterrichtsskript]. Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1997). Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In Mayer, O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung* (S.42) (6., Aufl.). Oldenburg Verlag.
- Möbius, T. (2010). *Ressourcenorientiert Arbeiten: Methoden und Konzepte in der Sozialen Arbeit*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Müller-Hermann, S. & Becker-Lenz, R. (2018). *Professionalisierung: Studium, Ausbildung und Fachlichkeit*. In Grasshoff, G. Renker, A. & Schröer, W. (Hrsg.). *Soziale Arbeit, eine elementare Einführung* (S. 671-673). Springer VS.
- Rauschenbach, T. & Züchner, I. (2018) Berufs- und Professionsgeschichte der Sozialen Arbeit. In Hans-Uwe Otto, Hans Thiersch, Rainer Treptow und Holger Ziegler, *Handbuch Soziale Arbeit Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik* (S. 136-140). (6., überarbeitete Aufl.). Ernst Reinhardt Verlag München.
- Redick, M. (2024, März). *Mentale Gesundheit und wie man sie stärken kann*. <https://factorialhr.de/blog/mentale-gesundheit/>
- Röh, D. (2018). *Soziale Arbeit in der Behindertenhilfe*. Ernst Reinhardt Verlag München.
- Rosenthal, G. (2015). *Interpretative Sozialforschung*. Eine Einführung (5. überarbeitete Aufl.) Beltz Juventa Verlag.
- Schablon, K. (2009). Wandel zur personalen Orientierung und Folgen für das pädagogische Handeln. In Franz, D. (2014). *Anforderungen an MitarbeiterInnen in wohnbezogenen Diensten der Behindertenhilfe. Veränderungen des professionellen Handelns im Wandel von der institutionellen zur personalen Orientierung* (S. 112). Verlag der Bundesvereinigung Lebenshilfe e.V.
- Schreyögg, G., Koch, J. (2020). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte - Funktionen - Fallstudien* (8. Auflage). Springer Gabler Verlag.
- Schwenk, H. (2018). Fachlichkeit, Fachsprachlichkeit und Fachsprachendidaktik. In E. Wąsowska, A. Ratajczak (Hrsg.), *Glottodidactica* (S. 69-82). (36. Aufl.). Adam Mickiewicz University.
- Schweizerische Eidgenossenschaft. (2014). *Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen vom 15. Mai 2014*. <https://www.edi.admin.ch/edi/de/home/fachstellen/ebgb/recht/international0/uebereinkommen-der-uno-ueber-die-rechte-von-menschen-mit-behinde.html>
- Seckinger, M. (2018). In Otto, H., Thiersch, H., Treptow, R. & Ziegler, H. *Handbuch Soziale Arbeit: Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik* (6. Auflage) (S. 307-312). Ernst Reinhardt Verlag.
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2014). *Fachkräftemangel in der Schweiz Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage*. https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsmarkt/Informationen_Arbeitsmarktfor-schung/fachkraeftemangel-in-der-schweiz---ein-indikatorensystem-zur-beu.html
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2018). *Psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz*. https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/psychosoziale-risiken-am-arbeitsplatz.html

- Stalder, R. (2023). *Anstaltenjahrhundert* [Unveröffentlichtes Unterrichtsskript]. Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.
- Stiftung für selbstbestimmtes und begleitetes Leben [SSBL]. (2021). *Leistungsvereinbarung mit dem Kanton Luzern*. [unveröffentlichter Vertrag].
- Stiftung für selbstbestimmtes und begleitetes Leben [SSBL]. (2022a). *Stellenbeschreibungen. Stufeneinteilung 1-4*. [unveröffentlichtes Dokument].
- Stiftung für selbstbestimmtes und begleitetes Leben [SSBL]. (2022b). *Qualitätsmanagement System*. [unveröffentlichtes Dokument].
- Stiftung für selbstbestimmtes und begleitetes Leben [SSBL]. (2023a). *Integriertes Managementsystem*. [unveröffentlichtes Dokument].
- Stiftung für selbstbestimmtes und begleitetes Leben [SSBL]. (2023b). *Strategie 2023*. https://www.ssbl.ch/SSBL/Dokumente/Factsheets/Strategie_2030.pdf
- Stiftung für selbstbestimmtes und begleitetes Leben [SSBL]. (2024a). *Geschäftsbericht 2023*. <https://ssbl.v-ah.ch/geschaeftsbericht-2023/>
- Stiftung für selbstbestimmtes und begleitetes Leben [SSBL]. (2024b). *Jahresbericht 2023*. <https://ssbl.v-ah.ch/jahresrueckblick-2023/>
- Stiftung für selbstbestimmtes und begleitetes Leben [SSBL]. (2024c). *Organigramm SSBL*. <https://www.ssbl.ch/SSBL/Dokumente/Organigramme/Organigramm%20SSBL.pdf>
- Süssmuth, R. (2014). *Lebenslanges Lernen – Relevanz und Stellenwert*. In Schönherr, K.W. & Tiberius, V. (2014). *Lebenslanges Lernen. Wissen und können als Wohlstandsfaktoren*. Springer VS.
- Szymenderski, P. (2012). *Gefühlsarbeit im Polizeidienst. Wie Polizeibedienstete die emotionalen Anforderungen ihres Berufs bewältigen*. Transcript Verlag.
- Tauber, R. T. (1997). Erwartungen und Erwartungseffekte. Hackbart, M. (2021). *Die Lehrperson als Golem oder Galatea. Empirische Untersuchungen zu Kompetenzerwartungen von Lernenden an Lehrpersonen* (S. 14-15). Springer Verlag.
- Thiersch, H. (2014). *Lebensweltorientierte Soziale Arbeit. Aufgaben der Praxis im sozialen Wandel* (9. Aufl.). Juventa Verlag.
- Tiberius, V. & Schönherr, K.W. (2014). *Lebenslanges Lernen. Wissen und können als Wohlstandsfaktoren*. Springer VS.
- Thole, W. (2012). *Grundriss Soziale Arbeit Eine einführendes Handbuch*. (4., überarb. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden
- Toppe, S. (2022, Oktober). *Frauenbewegungen und die Akademisierung der Sozialen Arbeit*. <https://www.digitales-deutsches-frauenarchiv.de/themen/frauenbewegungen-und-die-akademisierung-der-sozialen-arbeit>
- Vereinte Nationen. (2006). *Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen*. www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2014/245/de
- Verordnung zum Gesetz über soziale Einrichtungen vom 07.01.2020 (SRL 894b)
- Werner, S. (2019, Oktober). *Professionalität*. <https://www.socialnet.de/lexikon/837>

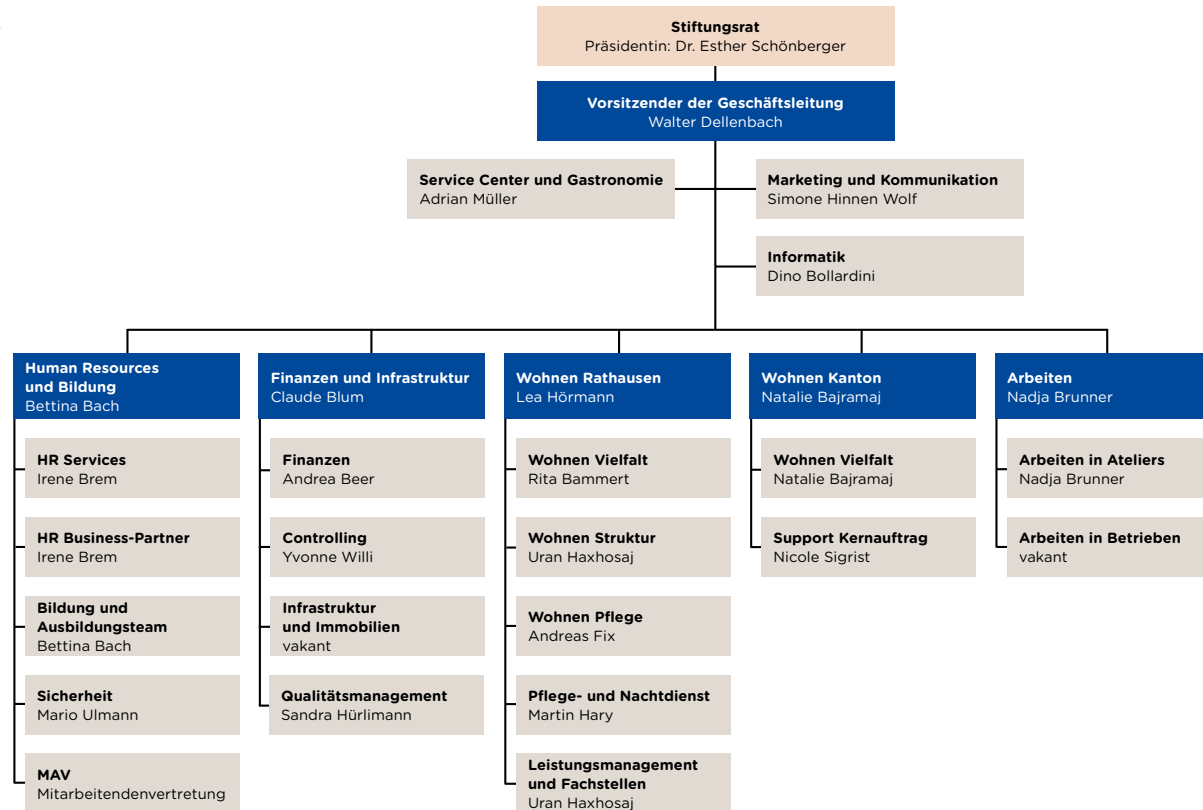
12. Anhang

Anhang A – Organigramm SSBL



Organigramm SSBL

Stand per 26. Juni 2024



Anhang B – Leitbild der SSBL

Leitbild



SSBL Stiftung für selbstbestimmtes und begleitetes Leben
Rathausen 2 • 6032 Emmen • T 041 269 35 00
info@ssbl.ch • www.ssbl.ch

Unsere Standorte
Buchrain | Emmen-Rathausen | Hitzkirch | Knutwil | Luzern-Allmend
Luzern-Littau | Pfaffnau | Reiden | Schüpfheim | Wolhusen



Spendenkonto
CH61 0900 0000 6002 2224 4

Anhang C – Interviewleitfaden

Leitfaden Interview SSBL – Quereinsteigende Person

Einleitung (Grenzsetzung):

Dauer: etwa 60'

Rollen

Leader - Interviewleitung mit Begrüssung und Abschied

Pia Theiler

Controlling - Übersicht der Fragen im Blick behalten/Notizen

Anna Michel

Befragte Person – Quereinsteiger: in aus der SSBL

Aufzeichnung - Protokoll

Anna Michel

Fragen?

1. Wie entsteht berufliche Fachlichkeit in der Sozialen Arbeit und wie kann diese gestärkt werden? (Theoriefrage)
2. In welchem Zusammenhang steht die berufliche Fachlichkeit zur Qualität im Arbeitsalltag? (Theoriefrage)
3. Mit welchen Anforderungen/Herausforderungen sind Quereinsteigende in der SSBL konfrontiert? (Forschungsfrage)
4. Was benötigen Quereinsteigende um professionell im Arbeitsalltag zu handeln? (Forschungsfrage)
5. Welche konkreten Handlungsempfehlungen ergeben sich aus der Analyse für die Stiftung für selbstbestimmtes und begleitetes Leben? (Praxisfrage)

Hauptziel: Beantwortung der Forschungsfrage

**Mit welchen Herausforderungen sind Quereinsteigende in der Sozialpädagogik konfrontiert?
Was benötigen Quereinsteigende um professionell im Arbeitsalltag zu handeln?**

Thema	Leitfrage oder Erzählung Aufforderung	Inhaltliche Aspekte / Wichtige thematische Stichwörter	Konkretes Nachfragen mit obligatorischer Formulierung	Aufrechterhaltungs-, Steuerungsfragen
1.	Wie bist du dazu gekommen, im Arbeitsfeld der Betreuung von Menschen mit Behinderung tätig zu sein?	<ul style="list-style-type: none"> - Motivation - Freude - Umfeld/persönlicher Bezug - Neue Perspektive - Neues Berufsfeld 	<p>Wieso hast du bisher keine Weiterbildung/Ausbildung in diesem Bereich absolviert?</p> <p>Wie hast du die Einführungszeit in der SSBL in Erinnerung? Von wem du dabei begleitet?</p>	<p>Begleitperson Fachperson? Praktikantin? Langjährige Mitarbeiter: in?</p>

<p>2.</p>	<p>Mit welchen Herausforderungen fühlst du dich im Arbeitsalltag konfrontiert?</p> <p>→ Institutionell und Klienten spezifisch</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nähe und Distanz (Selbstkompetenz) - Erschaffung von Augenhöhe - Grundbedürfnisse Abdecken - Gewalt/Spucken/Berührungen - Unterschiedliche Entwicklungsstadien - Angehörigenarbeit - Todesfälle - Herausforderndes Verhalten - Informationsüberfluss 	<p>Fühlst du dich den Anforderungen, welchen du gegenüberstehst, gewachsen?</p>	<p>Wenn du an die verschiedenen Beeinträchtigungen denkst...</p> <p>Welche Situationen im Alltag diskutierst du mit anderen Mitarbeitenden?</p> <p>Was beschäftigt dich auch zuhause noch?</p>
<p>3.</p>	<p>Wie gestaltest du Selbstbestimmung/Teilhabe im Alltag des Klientels?</p> <p>Was verstehst du unter professionellem Handeln?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Menschenbild - Inklusion - Integration - Teilhabe - Förderung und Befähigung - Lebensweltorientierung 	<p>Welche Unterschiede in der Arbeitsweise zwischen Fachpersonen und Quereinsteigenden erkennst du im Arbeitsalltag? Z.B. in der Bewältigung von Konflikten oder Umgang mit Spannungsfeldern (Sozialkompetenzen, Selbstkompetenzen)?</p> <p>Denkst du, dass du professionell handelst?</p> <p>Wie entscheidest du im Alltag, wie du in gewissen Situationen</p>	<p>Unterschied Quereinsteigende und Fachpersonen im Bereich der SA</p>

			handelst? (Handlungskompetenzen)	
4.	Was benötigst du, um die grösste mögliche Professionalität zu gewährleisten?	<ul style="list-style-type: none"> - Hilfsmittel - Schulungen - Hilfestellungen - Supervision - Intervention - Humor - Toleranz 	Kannst du gelerntes aus internen Weiterbildungen im Alltag verknüpfen? (Handlungs-/Fachkompetenzen)	
5.	<p>Hast du eine Idee/Vorschlag zur Optimierung der Arbeit von Quereinsteigenden innerhalb der SSBL?</p> <p>Findest du den Begriff «Quereinsteiger: in» negativ konnotiert</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alltag - Einstellung - Einarbeitung - Schulungen - Übergreifendes Arbeiten - Sicherheit 	<p>Wenn du an deine Anfänge zurückdenkst; Was hättest du dir gewünscht?</p> <p>Gibt es Beispiele, von welchen du uns erzählen kannst? Positive oder auch negative?</p>	

Ende/Abschliessende Fragen:

- *Möchten die Beteiligten die Arbeit sehen?*
- *Gibt es noch Fragen, die nicht gestellt wurden? Möchte noch etwas angefügt werden?*

Anhang D – Codierungsschema

Code Nr.	Schwerpunkt	Farbcode	Farbe
Einstieg: Persönliche Daten			Gelb
0.1	Altersgruppe	#FFD700	
0.2	Geschlecht	#FFFFE0	
0.3	Erlerner Beruf	#D4FA5B	
0.4	Weiterbildungen	#FFFF00	
0.5	Dienstalter in der SSBL	#DBAC03	
Schwerpunkt 1: Werdegang und Motivation			Pink
1.1	Persönliche Beziehung zum Berufsfeld	#FA61D6	
1.2	Persönliche Beziehung zu MmB	#FFBAFD	
1.3	Motivation für den Berufswechsel	#F705C3	
Schwerpunkt 2: Anforderungen und Herausforderungen			Grün
2.1	Herausforderung seitens Institution	#19F705	
2.2	Herausforderung seitens Klientel	#1D7A28	
2.3	Anforderungen gerecht werden	#8CC292	
Schwerpunkt 3: Umsetzung in der praktischen Arbeit			Lila
3.1	Gestaltung von Selbstbestimmung und Teilhabe	#5A1D7A	
3.2	Unterschied zwischen Fachkräfte und Quereinsteigenden	#D88CFF	
3.3	Handlungskompetenz	#A105F5	
Schwerpunkt 4: Hilfsmittel zur maximalen Professionalität			Rot
4.1	Hilfsmittel in der Praxis	#F50505	
4.1.1	Positive Wahrnehmungen/Erlebnisse	#7D0202	
4.1.2	Negative Wahrnehmungen/Erlebnisse	#FF5E5E	
4.2	Kurse als Hilfsmittel	#A8183C	
4.2.1	Positive Wahrnehmungen/Erlebnisse	#CC6280	
4.2.2	Negative Wahrnehmungen/Erlebnisse	#FFC4C4	
Schwerpunkt 5: Optimierungsvorschläge			Blau
5.1	Empfohlene Massnahmen	#4169E1	
5.2	Potenzielle Lösungen	#040EFF	
5.3	Allgemeines Feedback und Kritik	#000080	
Zusatz: Begriff Quereinsteiger:in			Hellblau
5.4	Positive Wahrnehmungen/Erlebnisse	#00FFFF	
5.5	Negative Wahrnehmungen/Erlebnisse	#61E1FA	
5.6	Neutrale Wahrnehmungen/Erlebnisse	#61B5FA	