Wie kalt ist das Wasser?

Erkenntnisse aus dem Projekt «Lösungsansätze zum Fachkräftemangel im Sozialbereich»

Der Einstieg in den Arbeitsalltag nach abgeschlossener Ausbildung kann mit dem Sprung in kaltes Wasser verglichen werden. Neben allgemeinen Unsicherheitserfahrungen und dem «Sich-finden» im Team bzw. der Organisation, gestaltet sich der Praxisalltag in der Sozialen Arbeit aufgrund dem Handlungsfeld immanenten Bedingungen als besonders herausfordernd. Fachpersonen bearbeiten individuelle und strukturellen Problemsituationen von Menschen und deren Umwelt, setzen sich auf gesellschaftlicher Ebene für die Verbesserung sozialer Teilhabe- und Teilnahmemöglichkeiten ein und leisten so einen wichtigen Beitrag zu sozialer Gerechtigkeit.

Das im Studium und in der Praxisausbildung erworbene Wissen und Können muss unter hohem Handlungsdruck situations- und problembezogen in den Paradoxien sozialarbeiterischen Handelns – etwa im Hinblick auf Mandatsfragen, Koproduktion oder Subjektorientierung – eingesetzt werden können. Dies alles geschieht unter Bedingungen, die sich im Zuge sozialpolitischer Reformen und neoliberaler Denkmodelle im Sinne betriebswirtschaftlicher Effektivitäts- und Effizienzkriterien als handlungsleitende Prinzipien dahingehend entwickelt haben, dass die Erreichung und Einhaltung ethischer, normativer und professioneller Standards zunehmend schwieriger werden oder sogar unmöglich scheinen (vgl. Schütze 2002; Hilliger und Hoffmann 2024).

Des Weiteren zeigt sich in der Praxis – vor allem aber nicht nur in ambulanten und aufsuchenden Settings - dass Selbstorganisation und daher eine in hohem Masse selbstständige Arbeitsweise, die Grundvoraussetzung für ein Bestehen im Feld darstellen (vgl. Amberg et al., 2024). Durch den - diesem Projekt zugrundeliegenden bzw. vorausgehenden – Fachkräftemangel kommt es vermehrt zu Abgängen von erfahrenen Mitarbeitenden, was dazu führt, dass Berufseinsteigenden zum einen Know-how im Sinne von Lernen am Modell fehlt und zum anderen die Arbeitsbelastung bzw. Verantwortungsübernahme schon vom ersten Tag an sehr hoch ist und dementsprechend überfordernd sein kann, bevor man überhaupt richtig in das Wasser eintaucht, um auf die eingangs erwähnte Analogie zurückzugreifen.

Im Kontext der beruflichen Sozialen Arbeit beschreibt das Bild „kaltes Wasser“ also Situationen, in denen Berufseinsteiger:innen ohne ausreichende Vorbereitung, Unterstützung oder Klarheit direkt mit komplexen Praxissituationen konfrontiert werden. Solche Übergänge setzen hohe Anforderungen an Selbstorganisation, Problemlösekompetenz, Belastbarkeit und die Fähigkeit, unter Unsicherheit zu handeln und eigenständig Verantwortung zu übernehmen, wird häufig vorausgesetzt – jedoch selten systematisch begleitet.

Angesichts der hier nur sehr grob skizzierten Umstände wäre es besonders wichtig, den Übergang in das Berufsleben adäquat zu begleiten bzw. Strukturen zu schaffen, die ein «Ankommen bzw. Akklimatisieren» an die jeweiligen Gegebenheiten zulassen und nachhaltig fördern.

Der vorliegende Artikel legt das Augenmerk auf die «Akklimatisation» im beruflichen Alltag, d.h. darauf, wie die im Projekt befragten Fachkräfte den Start ins Berufsleben erlebt resp. welche Bedingungen sie vorgefunden und wie sie diese bewertet haben. Auf dieser Grundlage werden weiterführenden Überlegungen sowie mögliche Lösungsansätze abgeleitet bzw. skizziert.

Aus den Daten geht hervor, dass Fachmitarbeitende und insbesondere auch Berufseinsteigende – oder Berufsanfänger:innen (vgl. Ehlke & Mangold, 2024) – hohe Motivation und Engagement bezogen auf das Handlungsfeld mitbringen. Sie sind sich bewusst, dass sie «kaltes Wasser» erwartet – greifen Sie dabei doch auf Erfahrungswerte aus den Praxisausbildungs-Sequenzen bzw. einschlägigen Arbeitserfahrungen in Praktika bzw. als Mitarbeiter:innen in Ausbildung zurück. Unterstützung von Menschen in ihren jeweiligen komplexen Problemlagen sowie die Bereitschaft, einen Beitrag zu verbesserten Teilhabe- und Teilnahmekancen zu leisten, sind als Hauptgrund festzuhalten, weshalb angehende Professionelle den Sozialbereich als Arbeitsort wählen. Personen, welche im besagten Feld die berufliche Tätigkeit anstreben, sehen das «kalte Wasser» als bewusst gewählte Herausforderung auf der Basis von beruflichem Stolz, hoher Sinnhaftigkeit und der Chance zur persönlichen Entfaltung.

«Es ist einer der vielseitigsten Jobs in der Sozialen Arbeit... es gibt immer zwei Seiten und dort zu vermitteln und zu arbeiten finde ich sehr spannend. Es gibt vieles, wo die Gesellschaft mit dem Finger drauf zeigt und als Sozialarbeiter hat man die Aufgabe Verständnis für die Situation zu generieren und in eine Richtung zu gehen, die für alle stimmt. Das ist zwar herausfordernd aber doch auch sinnstiftend». (Interviewzitat)

Auffallend ist jedoch, dass sich für viele Berufsanfänger:innen die «Temperatur des Wassers» meist anders anfühlt, als sie es auf Grundlage ihrer Erfahrungen in der Ausbildung erwarten: «Kälter» wegen des fehlenden «Welpenschutzes», also z.B. der unmittelbaren Verantwortungsübernahme, des Anspruchs, über praxisfeldspezifisches Spezialwissen zu verfügen oder – vor allem bei jüngeren Berufseinsteigenden – der Erwartung an bereits ausgebildete «überfachliche berufsrelevante Kompetenzen» (Selbstständigkeit / Selbstorganisation, souveräner Umgang mit belastenden Situationen etc.).

«Ich habe wenig Erfahrung und habe mir andere Vorstellungen gemacht, was möglich ist und was nicht. Ich bin das immer noch am Herausfinden.» (Interviewzitat)

«Es war der schwierigste Job den ich bis jetzt gemacht habe. Die Einschätzung von Fällen kann ich nicht alleine machen. Ich muss noch herausfinden, was meine Aufgabe ist und wie ich Beratungen gestalten kann. Es gibt auch keine Routine, jeder Fall ist ganz anders.» (Interviewzitat)

«Wärmer» hingegen deswegen, weil das Berufsfeld als zu einengend oder zu wenig komplex wahrgenommen wird, z.B. aufgrund politischer und finanzieller Vorgaben, des Zuschnitts des Arbeitsbereichs, des vorhandenen Gestaltungsspielraum oder fehlender Partizipation.

«Man kommt nach der Ausbildung mit dem Bewusstsein, dass man grossen Respekt hat, was man machen wird, aber es interessiert einfach niemanden. Die Devise ist, einfach erledigen und machen.»

Der vieldiskutierte «Praxisschock» zeigt sich also an beiden Enden des Kontinuums mit demselben Resultat: Die angeführten Punkte können zu Über- bzw. Unterforderung und in der Konsequenz schon nach kurzer Zeit zur Kündigung (ggf. zum Ausstieg aus dem Beruf) führen. Als Gründe werden etwa die hohe Arbeitsbelastung, die Arbeitszeiten oder die Unzufriedenheit mit dem Aufgabenbereich angeführt (vgl. Amberg et al., 2024, S.64). Somit ist die «Wassertemperatur» also nicht nur intersubjektiv (oder alltagssprachlich «objektiv») messbar, sondern hängt in hohem Masse von der individuellen Wahrnehmung ab. Daraus abgeleitet, stellt sich also nicht nur die Frage nach einer Anpassung der inhaltlichen und strukturellen Gegebenheiten des Handlungsfelds (obwohl hier sehr viel

Veränderungspotenzial vorhanden ist) sondern ebenfalls danach, was Berufseinsteigende resp. Berufsanfänger:innen, brauchen, um sich optimal und zeitnah an die jeweiligen Verhältnisse akklimatisieren zu können.

In aller Kürze und um in der zuvor eingeführten Analogie zu bleiben können folgende Punkte skizziert werden:

a) Die Vermittlung, Einübung und Reflexion von praxisadäquaten Grundkompetenzen, die neben theoretisch-methodischem Wissen auch «überfachliche berufsrelevante Kompetenzen» thematisieren und entsprechende Instrumente und Lernfelder zur Verfügung stellen. Dazu gehören geeignete Instrumente und Lernfelder, die im Sinne einer bedarfsgerechten „Schwimmausrüstung“ zur Vorbereitung auf den Berufseinstieg bereitgestellt werden.

«...häufig bringen sie nicht die Werkzeuge mit... Das führt manchmal auch dazu, dass sie sich total... verlieren. Dann müssen wir mit Ihnen zurückbuchstabieren.»

b) Ein realistischer und transparenter Einblick in die Anforderungen und Aufgaben des jeweiligen Praxisfeldes ist bereits während der Praxisausbildung unerlässlich, um unnötige „Schockzustände“ zu vermeiden, die durch Diskrepanzen zwischen dem im Studium gelernten und dem Berufsalltag entstehen können. Das „Wasser“ soll dabei nicht künstlich temperiert, sondern in seiner tatsächlichen Beschaffenheit erfahrbar gemacht werden.

«Die einen waren wohlbehütet in einem Team und man hat ihnen nicht mehr zugetraut.»

c) Einen (auch zeitlich gerahmten) Raum, der es Berufseinstiegenden ermöglicht, entsprechend anzukommen und sich auf die Anforderungen und die spezifischen Gegebenheiten vor Ort einzustellen. Ziel ist es, eine Phase der Orientierung zu gewährleisten, in der sich die neuen Fachkräfte an die „Wassertemperatur“ gewöhnen können, bevor sie vom Strom des Arbeitsalltags erfasst werden.

„Du musst mit Druck umgehen können, mit Unerledigtem. Gerade in der Anfangszeit musst du alles unter einen Hut bringen, vielen Ansprüchen genügen.“

d) Management Attention – also die bewusste und kontinuierliche Aufmerksamkeit von Führungskräften – ist zentral, um den Praxisschock neuer Mitarbeitender im sozialen Bereich frühzeitig zu erkennen und abzufedern. Dies umfasst sowohl personale Präsenz und ansprechbare Haltung als auch strukturierte Massnahmen wie Feedbackgespräche, realistische Aufgabenverteilung und Raum für Reflexion. Diese Aufmerksamkeit signalisiert Wertschätzung, stärkt die Bindung ans Team und schafft die Voraussetzungen für nachhaltige fachliche und persönliche Entwicklung.

"Häufig weiss man oben nicht, was unten gemacht wird. Auch wenn man sich das auf die Fahne schreibt."

Die hier skizzierten Ansätze weisen im Wesentlichen darauf hin, dass eine optimierte Abstimmung von Praxis und Ausbildungseinrichtung unerlässlich ist. Zum einen haben Praxisorganisationen einen signifikanten Anteil an der Ausbildung von zukünftigen Fachkräften, indem sie Praktikums- und Ausbildungsplätze anbieten und Studierenden so die Möglichkeit der Auseinandersetzung, Reflexion und Einübung ihrer in Studium erlernten Wissensbestände im «kalten Wasser» ermöglichen. Zum anderen können und müssen die Bildungsinstitutionen die Grundausrüstung bereitstellen sowie Gelegenheiten bieten, den Einsatz dieser Kompetenzen kritisch zu reflektieren, nicht nur im Hinblick auf

die vermittelten Inhalte, sondern auch hinsichtlich ihrer praktischen Brauchbarkeit unter den spezifischen Bedingungen des jeweiligen Praxisfeldes.

«Das Finden der eigenen professionellen Position und der Aufbau von Handlungssicherheiten müssen im Zusammenhang mit pädagogischem Handeln stattfinden, dürfen aber nicht in der alleinigen Einsozialisation in die Praxis aufgehen. Vielmehr geht es um das Ineinandergreifen von Handlungszwängen, Paradoxien, fachpraktischem Wissen und Können und der wissenschaftlichen Reflexion von Strukturen und Handeln sowie der Auseinandersetzung mit sich selbst.» (Ehlke & Mangold, 2024, S. 169) Dafür ist eine nachhaltige und bedarfsgerechte Gestaltung des Übergangs von Ausbildung in die Praxis Sozialer Arbeit unerlässlich.

Literatur

- Amberg, H., Rickenbacher, J., Müller, F., Mariéthoz, S., & Brun, N. (2024). *Fachkräftestudie im Sozialbereich. Bericht zuanden des Schweizerischen Dachverbands für die Berufsbildung im Sozialbereich SAVOIRSOCIAL un der Konferenz der Fachhochschulen für Soziale Arbeit Schweiz SASSA*. Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern.
- Hilliger, B., & Hoffmann, R. (2024). Das Duale Studium – Trianguläre Spannungsverhältnisse im Räderwerk von Angebot und Nachfrage. In J. Franz, C. Spatscheck, & A. van Rießen (Hrsg.), *Fachkräftemangel und de-Professionalisierung in der Sozialen Arbeit: Analysen, Bearbeitungsweisen und Handlungsstrategien* (1st ed). Verlag Barbara Budrich.
- von Spiegel, H. (2023). Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. In D. Kreft (Hrsg.), *Methodenlehre in der Sozialen Arbeit: Konzepte, Methoden, Verfahren, Techniken* (4., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, S. 66–73). Ernst Reinhardt Verlag.
- <https://doi.org/10.36198/9783838560830>