

# Wie reissend ist der Strom?

## Erkenntnisse aus dem Projekt «Lösungsansätze zum Fachkräftemangel im Sozialbereich» Teil 2

Martial Jossi, Francisco Martin Ruiz & Daniela Stefàno

Das vorliegende Dokument widerspiegelt Erkenntnisse, welche aus dem Projekt abgeleitet wurden mit dem Ziel, praxisrelevantes Wissen in zugänglicher und übersichtlicher Form «häppchenweise» zu veröffentlichen. Die einzelnen Kapitel können in dieser Lesart als Veröffentlichungstrachten betrachtet werden.

Im ersten Beitrag (Teil 1 «Wie kalt ist das Wasser?») wurde auf die Komplexität des Handlungs- und Praxisfeldes sowie der damit zusammenhängenden Herausforderungen bei Berufs- und Quereinstiegen eingegangen. Dieses «Häppchen» nimmt nun die Dynamik des Praxisalltags in den Fokus und skizziert Strategien und Hilfestellungen für berufs- und quereinsteigende Personen, um in der Arbeitswelt nachhaltig Fuss zu fassen. Als wäre die Akklimatisation – also die Auseinandersetzung und Anpassung an die Betriebs-«Temperatur» - im Sozialbereich nicht schon herausfordernd genug, zeigt sich der Berufsalltag hoch dynamisch und zuweilen unübersichtlich. Dieser Umstand stellt an die Professionellen die Anforderung, ihre fachlichen und methodischen Kenntnisse unter hohem Handlungsdruck selbstständig, flexibel und situationsgerecht im Rahmen ihres Auftrages zur Unterstützung der Adressat:innen einzusetzen.

Die darin eingeschriebene Verschränkung von unterschiedlichen Wissensbeständen und -formen findet vor allem im Berufsalltag im Sinne von «Learning by Doing» statt. Aufgrund der angespannten Fachkräftesituation sind die Erwartungen an Berufs- und Quereinsteigende im Zusammenhang mit den oben erwähnten Praxiskompetenzen gestiegen, vor allem im Hinblick darauf, wie schnell die einschlägigen Skills entwickelt werden müssen resp. welche Fähigkeiten bereits bei Antritt einer Stelle vollständig vorhanden und abrufbar sein sollten. Da nun Berufs- und Quereinsteigende in der Regel über wenig einschlägiges Handeln im jeweiligen Praxisfeld oder allgemein im «Feld der Sozialen Arbeit» (vgl. Althoff und Müller, 2024, S.107ff.) verfügen, fühlt sich der Alltag für die Betroffenen zuweilen eher wie ein reissender Strom als ein stetig fliessendes Gewässer an. Ohne adäquate Unterstützungsmaßnahmen seitens der Organisation kann daraus Überforderung, Entfremdung, Abkapselung und in der Konsequenz Rückzug aus dem Feld folgen.

### Überfordert und ohne Schwimmhilfe oder: Wenn der Berufseinstieg zur Mutprobe wird

*«Wir wissen oft: Zwei von vier Neuen werden nach einem Jahr nicht mehr da sein. Das ist fast einkalkuliert.»*

Berufs- und quereinsteigende Personen übernehmen bereits ab dem ersten Arbeitstag komplexe Aufgaben, obwohl sie oft noch keine klare Strategie zur Fallführung, Rollengestaltung oder Arbeitsorganisation haben. Das hat einerseits mit strukturellen Bedingungen zu tun, zum anderen zeigt sich aber auch eine individuelle Komponente, die das Phänomen des «reissenden Stroms» weiter verstärkt. Wie im Beitrag zum «Wie kalt ist das Wasser?» ausgeführt, haben insbesondere Personen, die neu in das Berufsfeld einsteigen, eine hohe Motivation bzw. zeigen hohes Engagement für die Inhalte und die

Adressat:innen, mit denen sie zu tun haben. Sie wollen sich von Anfang an im Beruf beweisen und haben oft hohe Ansprüche an sich selbst.

*«Man hat den Anspruch gestellt, du musst liefern. Es braucht viel Unterstützung (bei den Adressat:innen, Anm. der Autor:innen), und diese Unterstützung versucht man natürlich zu geben. Es ist schon extrem viel und man möchte alles gut machen und das macht einen extrem ineffizient. Bei jeder Frage muss man abklären und das kann Druck auslösen, weil man das Gefühl hat, man weiss gar nichts und schwimmt nur die ganze Zeit. Wir tanzen auf ganz vielen Hochzeiten und wir können nicht überall das schaffen, was wir wollen.»*

Neben den vielen Paradoxien des professionellen Handelns (vgl. von Spiegel, 2023) im Rahmen der täglichen Arbeit, stehen sich Berufs- und Quereinsteigende mit der Aufgabe konfrontiert, die «Feldregeln» mit ihren Gesetzmässigkeiten, Codes und Symboliken zu internalisieren (vgl. Althoff und Müller, 2024, S.108). Dabei gilt es, diese am jeweils individuellen handlungs- und praxisfeldunabhängigen «professionellen Habitus» abzuarbeiten bzw. in diesen zu integrieren und als Bezugspunkt zur Entwicklung resp. Weiterentwicklung der professionellen Identität nutzen zu können. Dass diese Auseinandersetzung nicht unmittelbar stattfindet bzw. abgeschlossen ist, liegt in der Natur der Sache und verweist einmal darauf, wie wichtig die Dimension der Zeit im Prozess des Ankommens in einem Arbeitsfeld ist.

*«Man muss auch standhaft sein, man steht sehr unter Druck von Institutionen und KL, man muss ein klares Rollenverständnis haben, dass man sich nicht verzettelt. Was ist eigentlich meine Rolle im System. Man braucht nicht alles schon zu können, aber man braucht den Mut sich darauf einzulassen und dazulernen zu wollen.»*

Berufseinstiegende bringen zwar eine formale Ausbildung mit, erleben sich aber in der Praxis als unsicher. Möglichkeiten zur begleiteten Reflexion der eigenen Rolle und der damit verbundenen Verantwortung, zur Auseinandersetzung mit den feldspezifischen Regeln und Codes fehlen oder werden vielfach als nicht ausreichend empfunden.

*«Ich befnde mich in einer permanenten Belastungssituation, habe keine Ansprechperson, und muss vielfach ad hoc agieren, Ich haben fast keine Zeit, um Handlungsanweisungen zu lesen oder überhaupt zu verstehen, weshalb mache ich das eigentlich.»*

*«Es gibt ein Angebot, dass pro Woche jemand dich eine Stunde unterstützt, aber das nützt zu wenig, ich hätte jemanden gebraucht, der sich mit hinsetzt und die komplizierten Sachen Schritt für Schritt anschaut, das gibt es aber nicht.»*

In der hier skizzierten Analogie geht es also darum, nicht nur im Strom schwimmen zu können, sondern sich ebenfalls mit den jeweils spezifischen Gegebenheiten, den «Schwimmpartner:innen», allfälligen Stromschnellen und Unwägbarkeiten auseinanderzusetzen und eine eigene Schwimmposition einzunehmen.

Im Zusammenhang mit dem Schwimmen im reissenden Strom wird sichtbar, dass überfachliche Kompetenzen wie z.B. emotionale Belastbarkeit, Arbeits- und Selbstorganisation etc. ebenfalls zentral sind, um den Kopf nicht dauerhaft «unter Wasser» zu haben. So verweist das folgende Interviewzitat z.B. darauf, dass sogenannte «administrative» Fertigkeiten wie «Schreibarbeit» je nach Praxisfeld einen nicht zu vernachlässigenden Teil des beruflichen Alltags ausmachen. Wenn sich berufs- und quereinsteigende Personen neben den inhaltlich fachlichen Kompetenzen während der Einarbeitungszeit gleichzeitig überfachliche berufsrelevante (z.B. administrative) Skills aneignen müssen, geht – wie im Zitat angedeutet – viel Energie für das Kerngeschäft verloren, was wiederum zu Frustration führen kann.

*«Weil das Themengebiet so Vielfalt mit sich bringt, man muss Generalist sein und es ist viel Administration und Schreiarbeit. Man muss administrativ auch sehr stark sein, damit man nicht dort kämpft. Wenn dort die Energie verloren geht, dann ist es sehr schade.»*

Auch wenn versucht werden kann, den Herausforderungen beim Stellenantritt so gut wie möglich zu begegnen, gilt es gleichzeitig zu akzeptieren, dass Momente der Orientierungslosigkeit und Unübersichtlichkeit einfach dazu gehören und überstanden werden müssen. Neue Situationen bringen immer ein gewisses Mass an Unklarheiten und Neuorientierungen mit sich, denen auf unterschiedliche Art und Weise, sowohl individuell wie auch auf Ebene der Organisation begegnet werden kann und auch muss. Mit anderen Worten, jede:r muss in einem gewissen Mass das sprichwörtliche «Tal der Tränen» durchschreiten - oder in der hier gebrauchten Analogie: den Kopf unter Wasser tauchen. Das Ziel sollte es jedoch sein, dass dabei die Luft nicht knapp wird.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welche konkreten Lösungsansätze für das Schwimmen im reissenden Strom, d.h. für die nachhaltige Unterstützung von Fachpersonen bei der Bewältigung der Dynamik im Handlungs- und Praxisfeld, skizziert werden können.

### **Schwimmniveau definieren**

Erwartungsmanagement / flexible Rekrutierungsstrategien

Zwischen Praxisorganisationen und Berufseinstiegenden ist es wichtig, die gegenseitigen Erwartungen sowie die damit verbundenen Verantwortlichkeiten offen und realistisch darzulegen. Wo liegen die „Stromschnellen“ im Berufsalltag, was macht den „Fluss reissend“? Eine transparente Kommunikation über Herausforderungen des Berufsfeldes ist unerlässlich. Gleichzeitig sollten Berufseinstiegende sich bewusst machen, welche eigenen Bedürfnisse, Kompetenzen und Entwicklungsfelder sie mitbringen und welche Resilienz sie für die ersten Berufsjahre benötigen.

Dies kann im Kontext einer Flexibilisierung der Rekrutierungsstrategien aufgegriffen und verarbeitet werden. Neben den heute immer wichtiger werdenden Fringe Benefits seitens der Organisation, sollte der Fokus nicht nur auf der möglichst reibungslosen, regelkonformen Aufgabenerfüllung liegen, welche die ausgeschriebene Funktion vorsieht. Stattdessen kommt hier der Gedanke des «structural und strategic alignment» ins Spiel: Strukturen (Organisation) und „Schwimmkenntnisse“ (individuelle Fähigkeiten) sollten aufeinander abgestimmt sein. Spannend ist, dass viele Rückmeldungen aus Workshops zeigen: Selbst wenn Kandidat:innen «nur» einen Teil der Anforderungen erfüllen, kann die Zusammenarbeit dennoch erfolgreich sein, wenn die Anforderungen und Erwartungen geklärt sind sowie der Unterstützungsbedarf bereits im Rekrutierungsprozess offengelegt und ausgehandelt wird.

### **Begleitboote**

Mentoring / strukturierte Offenheit im Einarbeitungsprozess

Angelehnt an Thierschs Prinzip der «Strukturierten Offenheit» (vgl. z.B. Thiersch 1993) sollen «Begleitboote» den Berufseinstiegenden nicht das Schwimmen im Strom abnehmen, sondern ihnen Halt und Ressourcen bieten, wo diese situativ und individuell vonnöten sind. Wenn soziale Organisationen eher starre Onboarding- und Einarbeitungsstrukturen aufweisen, fehlen der Raum und die Flexibilität in Bezug auf individuelle Unterstützungsbedarfe. Vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Veränderungen sowie deren Auswirkungen auf die Arbeitsverhältnisse stellt sich die Frage, ob die vorhandenen Einarbeitungsstrukturen noch zeitgemäß sind. Erfolgreiche Einarbeitung bedeutet, vorhandenes Wissen und individuellen Bedarf gleichermaßen zu berücksichtigen und zeitlich flexibel zu gestalten. Es ist unrealistisch, dass Berufseinstiegende oder Quereinsteigende bereits nach wenigen Tagen den vollen

Workload tragen können, wenn die Einarbeitung mehrere Monate in Anspruch nimmt. Entscheidend ist, wie resilient Berufseinsteiger:innen mit dem unvermeidlichen „Tal der Tränen“ umgehen und ob Organisationen genügend Zeit und Unterstützung bereitstellen, um sie durch diese Phase zu begleiten. Herausgestellt soll hier einmal mehr die Rolle von Mentor:innen werden, welche eine zentrale Aufgabe in der Einarbeitung von neuem Personal übernehmen. Meist werden solche Rollen eher informell ausgedeutet statt organisatorisch formal eingebettet und entsprechend mit Ressourcen ausgestattet. Die inhaltliche Ausgestaltung der Mentor:innen-Rolle sollte individuell mit den beteiligten Personen ausgehandelt, die Aufgaben entsprechend verteilt und mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet werden, damit der Aufwand kalkuliert und überprüft werden kann.

### **Schwimmhilfe**

*Strategien für nachhaltige Personalbildung und Entwicklung*

Im Zusammenhang mit der Klärung der Erwartungen in Bezug auf das Schwimmniveau sollten zukunfts- und kompetenzorientierte Strategien zur Personalentwicklung geschaffen und in der Organisation verankert werden. Welche Mitarbeitenden brauchen was wann? Wie oben angesprochen, sind neben inhaltlich-spezialisierenden Wissensbeständen überfachliche berufsrelevante Kompetenzen wichtig, die nicht (mehr) einfach vorausgesetzt werden können. Im Rahmen der Personalentwicklung liegt hier ein Potenzial, das momentan noch zu wenig genutzt wird. Wenn Mitarbeitende in der Entwicklung überfachlicher Kompetenzen gleichermaßen unterstützt und gefördert werden, kann sich dies nicht nur positiv auf die individuelle Ausgestaltung beruflicher Praxis auswirken, sondern ebenfalls auf organisationaler Ebene Raum und Möglichkeiten für zusätzliche «Begleitboote» schaffen, die für neue Berufseinsteigende unterstützend wirken können

### **Strom (mit-)gestalten**

*Lernmöglichkeiten, strukturellen «Halt» bieten*

Der Einstieg in die professionelle Praxis muss begleitet, entlastet und strategisch gedacht werden. Nicht jede:r kann von Tag 1 an schwimmen, aber (fast) jede:r kann es lernen, wenn Rahmen und Haltung stimmen. Somit ist es wichtig, dass Mitarbeitende wie Organisationen gleichermaßen «den Strom mitgestalten». Damit ist gemeint, dass «Stromschnellen und Untiefen» offengelegt werden, sei dies bezogen auf das Kerngeschäft oder auch auf Strukturen, die eher behindernd statt begrenzend sind; dass Lernräume und Lernfelder geschaffen werden, um damit umzugehen; oder dass belastbare Infrastrukturen geschaffen werden, damit sich der Strom an einigen Stellen etwas weniger reissend zeigt. Konkret könnte das bedeuten, über Intervisionen, Supervisionen und Retraiten Schwierigkeiten und Entwicklungspotenziale zu identifizieren und – was in diesem Zusammenhang noch wichtiger ist – diese aktiv und vor allem partizipativ anzugehen. Dadurch entstehen Lernfelder und Identifikation, sowohl im Hinblick auf den Auftrag als auch zur Entwicklung einer professionellen Haltung.

Bildungsinstitutionen stehen vor der Aufgabe, Berufseinsteigende und Quereinsteigende nicht nur fachlich vorzubereiten, sondern auch auf die Realität des Berufsalltags einzustimmen. „Trockenschwimmen“ in der Ausbildung kann helfen, Herausforderungen realitätsnah zu simulieren. Angesichts gesellschaftlicher Veränderungen und wachsender Komplexität des Berufsfeldes stellt sich die Frage, wie Curricula angepasst werden müssen, um diese Anforderungen sinnvoll zu integrieren. Dieses Thema wird in einem separaten Beitrag (Teil 4: «Von Goldfischen im Zürichsee») behandelt.

## Literatur

- Althoff, M., & Müller, R. (2024). Rückzug aus dem Feld – Sozialtheoretische Perspektiven auf ein pre-kär-professionelles Selbstverhältnis in der Sozialen Arbeit. In J. Franz, C. Spatscheck, & A. van Rießen (Hrsg.), *Fachkräftemangel und de-Professionalisierung in der Sozialen Arbeit: Analysen, Bearbeitungsweisen und Handlungsstrategien* (1. Aufl., S.107-118). Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Thiersch, H. (1993). Strukturierte Offenheit. Zur Methodenfrage einer lebensweltorientierten Sozialen Arbeit. In T. Rauschenbach, F. Ortmann & M.-E. Karsten (Hrsg.), *Der sozialpädagogische Blick. Lebensweltorientierte Methoden in der Sozialen Arbeit*. Weinheim und München: Juventa.
- 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>