

# Goldfische im Zürichsee

## Erkenntnisse aus dem Projekt «Lösungsansätze zum Fachkräftemangel im Sozialbereich», Teil 4

Martial Jossi, Peter Streckeisen & Daniela Wirz

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

Die ersten drei Beiträge haben sich mit der Komplexität des Praxisfeldes («Wie kalt ist das Wasser?»), mit der Dynamik des Arbeitsalltags («Wie reissend ist der Strom?») sowie mit der Vielfalt der Fachpersonen («Bienen und Schmetterlinge») auseinandergesetzt. Dieser Artikel blickt nun auf eine weitere Ebene: Wie passend sind zukünftige Fachpersonen für das Feld – und wie passend ist das Feld für sie? Anders gefragt: Passen Goldfische in den Zürichsee?

Die Metapher erlaubt es, Passung nicht als statische Eigenschaft zu betrachten, sondern als Beziehung zwischen Individuen, Anforderungen und Strukturen. Diese Beziehung ist nicht ein für alle Mal gegeben, sondern kann und muss durch die Beteiligten bearbeitet und gestaltet werden. Die Metapher öffnet den Blick auf ein Spannungsverhältnis, das sich im Projekt deutlich zeigte: Einerseits bereiten die Ausbildungsinstitutionen engagierte, motivierte Goldfische vor – andererseits erwartet das Praxisfeld sofortige Schwimmfähigkeit im offenen Gewässer. Die Praxis wünscht sich arbeitsfähige Fachpersonen mit Selbstorganisation, Rollenklarheit und Reflexionsfähigkeit. Die Ausbildung, und insbesondere das generalistische Bachelorstudium an der Fachhochschule hingegen, vermittelt breite Grundlagen – aber wenig Orientierung für konkrete Handlungsfelder. Für viele fühlt sich der Einstieg deshalb wie ein abruptes Umsetzen an: Was in einem zu Lernzwecken gebauten, wohl temperierten Schwimmbecken funktioniert, wird im offenen Gewässer zur Bewährungsprobe: Temperatur, Strömung und Sichtverhältnisse sind anders als gedacht.

Interviewzitat:

*„Die FH bereitet viel zu wenig auf das echte Arbeitsumfeld vor – man muss plötzlich allein vor schwierigen Situationen stehen“*

### Vom Schwimmbecken ins offene Gewässer? – der Passungsdruck

Der Übergang von der Ausbildung in die Praxis stellt eine kritische Phase dar, die vielfach von strukturellem Passungsdruck geprägt ist (Ehlke & Mangold, 2024, S. 171). «Ausbildungs-Wissen», also gute Noten, theoretisches Wissen und methodisches Können, reicht nicht aus, wenn Absolvent:innen plötzlich mit Sturmwarnungen, kaltem Wasser oder unklaren Tiefen konfrontiert werden. Stimmen die Perspektiven von Praxisorganisationen und Auszubildenden bzw. Neu-Absolvent:innen überein? Im Projekt zeigte sich: Die beidseitigen Erwartungen klaffen oft auseinander. Viele Praxisorganisationen betonen, dass Ausbildungsinhalte, insbesondere in tertiären Studiengängen, oftmals zu allgemein und zu weit weg von spezifischem Fachwissen seien und zentrale Praxiskompetenzen – etwa Selbstführung, Nähe-Distanz-Gestaltung oder Krisenintervention – erst unter realen Bedingungen eingeübt werden können.

Interviewzitat:

*"Wir brauchen Leute, die noch an der Basis arbeiten können. Die Tendenz ist wohl gesellschaftlich, wir spüren es einfach im Sozialbereich extrem. Die Vergeistigung wird immer höher gesetzt und man vergisst, dass Menschen betreut werden. Da nützen mir 15 Theorien nichts."*

Dabei ist das Phänomen des «Praxischocks», welches bei Berufseinsteigenden zu beobachten ist, nicht Zeichen von individuellen Schwächen oder Defiziten, sondern Ausdruck struktureller Passungsprobleme (Hilliger & Hoffmann, 2024). Passung heisst also nicht einfach Anpassung: Die Frage lautet nicht, ob Goldfische „robuster“ ausgebildet werden müssen – sondern wie die Übergänge zwischen Schwimmbecken und offenem Gewässer gestaltet werden. Professionalisierung erfordert Lernräume, Praxisnähe und reflexives Handeln (von Spiegel, 2023). Passung ist somit keine reine Frage von Fähigkeiten – sondern von gemeinsam ausgehandelten Strukturen zwischen Ausbildungsinstitutionen und Praxisorganisationen. Passung ist nicht statisch vorhanden oder nicht vorhanden, sondern kann und muss auf unterschiedlichen Ebenen gemeinsam erarbeitet werden.

### **Was braucht es, damit Goldfische überleben – und wachsen können?**

Das Projekt zeigt deutlich:

- Die Praxis braucht klarere Rollenbilder und Lernpfade.
- Die (vor allem tertiäre) Ausbildung braucht stärkere Verknüpfung mit gegenwärtig praxisrelevanten Aufgaben und Kompetenzen.
- Die Goldfische brauchen Räume zum Ausprobieren, damit sie sie eigenständig schwimmen können.

Die Ergebnisse weisen auf vier zentrale Hebel, die Ausbildung und Praxis gemeinsam entwickeln müssen.

- Transparente Erwartungsklä rung als Grundlage, um Passung herzustellen: Dies bedeutet, dass Ausbildung und Praxis frühzeitig und offen kommunizieren, welche Kompetenzen, Rollen und Erwartungen für den Berufseinstieg tatsächlich relevant sind. Damit wird sichtbar, was Berufseinsteigende bereits mitbringen und wobei sie Unterstützung benötigen, anstatt Anforderungen unausgesprochen vorauszusetzen (Ehlke & Mangold, 2024, S. 167). Nicht alle müssen alles können – aber alle brauchen eine Position im Gewässer.
- Profilbildung und Spezialisierung: Ausbildungseinrichtungen müssen ihre generalistischen Programme gezielt ergänzen, indem sie klare Schwerpunkte, handlungsfeldbezogene Vertiefungen und spezialisierte Einstiegspfade anbieten. So entsteht mehr Orientierung und eine realistische Vorbereitung auf komplexe Praxisfelder. Zudem braucht es eine systematische Abstimmung zwischen Studium, Praxis und berufsbegleitender Weiterbildung im Sinne des lebenslangen Lernens. Dies umfasst auch die Etablierung horizontaler Spezialisierungen als gleichwertige Alternativen zur Führungslaufbahn. Spezifische Angebote für Quereinsteigende und ausländische Fachpersonen, etwa Nachqualifizierungsmodule, sprachliche Unterstützung oder verkürzte Bachelor-Programme, schaffen zusätzliche Zugänge. Dabei ist auch in den arbeitgebenden Organisationen eine Lernkultur entscheidend, die kontinuierliche Entwicklung unabhängig vom Abschluss ermöglicht.
- Realistische Praxiseinblicke während der Ausbildung und beim Berufseinstieg: Realistische Praxiseinblicke ermöglichen es Auszubildenden und Berufseinsteigenden, Handlungssicherheit zu gewinnen, professionelle Rollenmodelle kennenzulernen und Praxisanforderungen realistisch einschätzen zu können (Franz et al., 2024, S. 155). Dazu gehören sowohl Unterrichts-Formate wie Co-Teaching mit Praxisvertreter:innen und themenspezifische

Praxisbegegnungen während der Ausbildung als auch Peer-Gespräche, Shadowing oder Job-Rotations-Möglichkeiten in strukturierten Praxisausbildungsphasen oder während des Berufseinstiegs. Diese Instrumente helfen, Passung sichtbar zu machen, bevor Entscheidungen getroffen werden.

- Reflexionsräume und Mentor:innen beim Berufseinstieg: Reflexionsräume und Mentoring unterstützen Berufseinsteigende dabei, ihre professionelle Rolle zu entwickeln, Belastungen einzuordnen und Sicherheit im Handeln zu gewinnen. Sie schaffen Halt, fördern Selbstreflexion und ermöglichen die gemeinsame Verarbeitung komplexer Praxiserfahrungen. Bestehende Gefässe sollten ergänzt werden durch Formen wie Wertekonferenzen, kollegiale Beratungen und strukturierte Austauschgefässe, die nicht nur individuelles, sondern insbesondere auch organisationales Lernen ermöglichen. Um diese einen nachhaltigen Einstieg begünstigenden Strukturen zu schaffen, bedarf es den entsprechenden Ressourcen in der Praxis (Ehlke & Mangold, 2024, S. 176).

### **Zukunftsfrage: Wer gestaltet den Zürichsee?**

Goldfische passen in den Zürichsee – wenn klar ist, wo Strömung beginnt, wer mitrudert und was navigierbar ist. Eine zukunftsfähige Profession stellt sich deshalb folgende Fragen:

- Was sollen und müssen Berufs- und Quereinsteigende wo können – und wann?
- Wie kann der Übergang von der Ausbildung in den Berufsalltag begleitet werden?
- Wer entwickelt das Berufsfeld weiter?

Eine reduzierte Arbeitsbelastung, strukturierte Unterstützung in Form von Einführungsprogrammen mit Elementen von Mentoring oder Patenschaften, Klarheit über Rollen und Kompetenzen von Funktionen und Ausbildungsprofilen sowie reale Gestaltungsspielräume sind seitens Praxisorganisationen essenzielle Elemente für einen gelingenden Einstieg (Amberg et al., 2024, S. 26). Eine zukunftsfähige Entwicklung im Sozialwesen gelingt aber vor allem auch dann, wenn fachliche Qualifikation, persönliche Haltung und strukturelle Integration zusammengedacht werden. Die verschiedenen Praxisfelder des Sozialbereichs erfordern unterschiedliche Kenntnisse und Fähigkeiten. Insofern gibt es nicht nur den einen (Zürich-)See, sondern verschiedene Gewässer, in denen die Fische nach der Ausbildung schwimmen lernen müssen. Seitens der Bildungsinstitutionen erfordert dies ein auf die unterschiedlichen Spezialisierungsbedürfnisse und Laufbahnen ausgerichtetes Aus- und Weiterbildungsportfolio. Seitens der Arbeitgeber:innen ist es an der Zeit, mit dem traditionellen Motto «alle machen dasselbe und müssen deshalb dasselbe können» zu brechen. Für die Praxisorganisationen bietet eine bewusste Ausdifferenzierung von Aufgaben- und Funktionsprofilen die Chance, eine grössere Vielfalt von Stellen anzubieten, die für unterschiedliche Mitarbeitendenprofile passend gemacht werden können (siehe dazu auch den Beitrag: Teil 3 «Bienen und Schmetterlinge»).

Der See als Lebensraum für Goldfische ist also nicht per se ein Problem, aber die Umsiedlung muss sowohl von den Bildungsinstitutionen als auch den Arbeitgeber:innen begleitet werden. Denn der Einstieg in die professionelle Praxis ist nicht nur eine individuelle Herausforderung, sondern Ausdruck einer gemeinsamen Verantwortung: Ausbildung, Organisationen und Fachpersonen gestalten den See gemeinsam. So entsteht nicht nur Passung – sondern Perspektive und Entwicklungspotenzial für beide Seiten.

# Literatur

Amberg, H., Rickenbacher, J., Müller, F., Mariéthoz, S., & Brun, N. (2024). Fachkräftestudie im Sozialbereich. Interface Politikstudien.

Ehlke, J., & Mangold, K. (2024). Professionelles Handeln beim Berufseinstieg. In Franz, J., Spatscheck, C. & van Riessen, A. (Hrsg.), Fachkräftemangel und De-Professionalisierung in der Sozialen Arbeit (S. 165–178). Verlag Barbara Budrich.

Ernst, T., Hamacher, S., Salentin, C. & Vorberg, K. (2024). Berufspraktische Phasen im Studium der Sozialen Arbeit in Zeiten des Fachkräftemangels. Perspektiven eines Praxisreferates. In Franz, J., Spatscheck, C. & van Riessen, A. (Hrsg.), Fachkräftemangel und De-Professionalisierung in der Sozialen Arbeit (S. 151–163). Verlag Barbara Budrich.

Hilliger, B., & Hoffmann, R. (2024). Das Duale Studium – Trianguläre Spannungsverhältnisse im Räderwerk von Angebot und Nachfrage. In Franz, J., Spatscheck, C. & van Riessen, A. (Hrsg.), Fachkräftemangel und De-Professionalisierung (S. 179–191). Verlag Barbara Budrich.

von Spiegel, H. (2023). Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit (4. Aufl.). Ernst Reinhardt Verlag