

# Vom Fachkräftemangel zur Fachkräfteförderung – Praxisphasen als Chance für Studierende, Hochschulen und Unternehmen der Sozialwirtschaft

*Uwe Lamm*

## 1. Soziale Arbeit in neuem Gewand

Die Umstellung der Studienabschlüsse auf Bachelor und Master war eng mit einer Neugestaltung der entsprechenden Curricula verbunden. „Waren die Diplom- und Magisterstudiengänge vielfach von als notwendig erachteten *Lehrinhalten* her konzipiert, sollen die neuen Bologna-Studiengänge von der Definition von *Lernzielen* und damit verbundenen Kompetenzen [...] her gedacht sein. Zugleich sollen die Abschlüsse [...] für den Arbeitsmarkt qualifizieren.“ (Federkeil 2011: 6). Dementsprechend sehen sich Studierende einerseits mit wissenschaftsinternen Leistungsanforderungen und zugleich mit externen Ansprüchen des Arbeitsmarktes konfrontiert (vgl. Oechsle u.a. 2011).

Die Frage, ob und inwiefern eine Stärkung des erkennbar gewollten Praxisbezuges durch die Bologna-Reformen tatsächlich geschehen ist bzw. geschehen kann, beschäftigt auch Nonprofit-Organisationen (nachfolgend Unternehmen) der Sozialwirtschaft. In diesen Unternehmen stehen Studierende der Fachrichtung Social Work und deren Praxisphasen im Blickfeld.

### 1.1 Ökonomische Tendenz

Im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise und entsprechender Engpässe in der Ausgestaltung von Leistungen im Dritten Sektor (die zu Beginn der 2010er Jahre noch vergleichsweise harmlos anmuten) geht es bereits heute darum, mit ökonomischer Tendenz in der Sozialwirtschaft zu agieren. Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter müssen spezifische Fertigkeiten vorweisen,

- um für ihr Unternehmen klar und erkennbar auftreten zu können und für Interessensgruppen (Auftraggeber, Personal anderer Anbieter, Medien) verständlich und attraktiv zu sein.
- Die Werte und Prinzipien von Unternehmen der Sozialwirtschaft können heute nicht mehr vorrangig altruistisch geprägt sein, es geht viel-

mehr um konstruktivistisch-systemische Zugänge, welche die Wirklichkeit und Selbstermächtigung (nicht das vermeintliche Leid) der Klienten betonen und somit auch deren mögliche Emanzipation (also auch Loslösung) von bestehenden Hilfeleistungen.

- Im Sinne bestmöglicher Positionierung entwickeln Unternehmen der Sozialwirtschaft eigene Produkte und Dienstleistungen (bzw. Akzente), mit denen sie bedarfsgerecht agieren und sich qualitativ im Wettbewerb abheben können (Corporate Identity).

## *1.2 Systemik und Sozialraumorientierung*

Bereits die originären Handlungsfelder Sozialer Arbeit stellen Studierende und Praktizierende vor anspruchsvolle Aufgaben. Es reicht nicht mehr aus, allein die direkte Betreuungs-, Beratungs- oder Begleitungssituation mit leistungsempfangender Klientel im Blick zu haben. Die eigentliche Abstimmung und Organisation Sozialer Arbeit, wie auch der juristische und finanzielle Rahmen müssen gleichermaßen beachtet werden.

Fachlich dient das Konzept der Sozialraumorientierung (SRO) als Beispiel dafür, dass zeitgemäße Soziale Arbeit die o.g. Fertigkeiten (1.1) aller fachlichen Akteure grundlegend einfordert. Das Fachkonzept SRO dient der Reform und Anwendung in den Bereichen Jugend-, Familien- und Sozialhilfe im gesamten deutschsprachigen Raum. Dessen Ursprünge speisen sich aus Erfahrungen der Gemeinwesenarbeit, systemischen Konzepten, Humanistischer Psychologie und sozialökologischen Befunden (vgl. Haller/Hinte/Kummer 2007). SRO geht grundsätzlich von vorhandenen Ressourcen aus. „Zentrale methodische Prinzipien waren und sind bis heute:

- konsequenter Ansatz am Willen und an den Interessen der Wohnbevölkerung
- aktivierende Arbeit und Förderung von Selbsthilfe
- Konzentration auf die Ressourcen der im Quartier lebenden Menschen sowie der materiellen Struktur des Quartiers
- Zielgruppen- und bereichsübergreifender Ansatz
- Integration und Abstimmung der professionellen Ressourcen“ (Hinte 2002: 92).

Diese systemische Herangehensweise erfordert von in der Jugendhilfe Tätigen ein hohes Maß an empathischer Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit und Vernetzungstalent. Darüber hinaus skizzieren Rahmenbeschreibungen der Ju-

gendhilfe-Angebote heute einen fachlich abgesteckten (und somit verbindlichen) Dreischritt von

- Praxis (fallspezifisch, -unspezifisch, -übergreifend),
- Reflexion (Supervision, Kollegiale Fallberatung) und
- Dokumentation (Berichtswesen).

## 2. Vom Klagen zum Gestalten

Im Bereich der Hilfen zur Erziehung sind deutschlandweit mehr als die Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwischen 40 bis 60 Jahre alt (Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder und Jugendhilfe – AGJ 2008). Diese Angabe spricht deutlich dafür, Praxisphasen von jungen Studierenden in diesem Segment besonders ernst zu nehmen. Neben der sich deutschlandweit in allen Feldern zuspitzenden demographischen Entwicklung ist insbesondere im Hinblick auf die junge Klientel der Kinder- und Jugendhilfe darauf zu achten, den Familien Fachkräfte anzubieten, die nicht ausschließlich in der Rolle von potenziellen Großeltern beratend auftreten (in begründeten Fällen kann dies selbstverständlich angezeigt und sinnvoll sein). Insbesondere bei der Kontaktaufnahme mit Jugendlichen, die als schwer zugänglich beschrieben werden, kann eine gewisse Nähe des Alters durchaus förderlichen Charakter haben.

So gilt der Blick auch dem sichtbar werdenden Fachkräftemangel, einem immer wiederkehrenden Kanon, den es jedoch sauber zu differenzieren gilt: Ist jeweils die grundsätzliche Anzahl möglicher Fachkräfte gemeint oder deren spezifisch fachliche Qualität? Noch ist es möglich (Stand Januar 2012), über relativ kostengünstige Onlinemedien ausreichend Fachkräfte zu akquirieren, um kostenintensive Anzeigen in Printmedien zu umgehen. Dennoch fällt auf, dass sich die Anzahl qualitativ hochwertiger Bewerbungen pro Stelle oft im unteren einstelligen Bereich bewegt.

Es ist darüber nachzudenken, warum nicht mehr Anbieter sozialer Dienstleistungen alternative Voraussetzungen dafür schaffen, die Organisation mit guten und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu sichern, um dem sichtbar werdenden Fachkräftemangel mit geeigneten Mitteln entgegensteuern zu können (vgl. Drumm 2008). Praxisphasen kommt hierbei eine entscheidende Rolle zu. Jedes Praktikum bietet potentiell die Möglichkeit einer langfristigen Bindung an das Unternehmen. Konkret formuliert beginnt Retention Management, Personalbindung und -erhaltung bereits während der Praxisphasen der Bachelor-Studiengänge.

### 3. Gelungene Praxisphasen

„Die Praxisphasen haben das übergeordnete Ziel, die Studierenden exemplarisch an eine selbständige Tätigkeit in einem Bereich/Feld der Sozialen Arbeit heranzuführen. Dabei soll insbesondere die Kompetenz vermittelt werden, sowohl wissenschaftliche Erkenntnisse und Professionswissen berufspraktisch zu nutzen, als auch die in den Praxisphasen gewonnenen Erkenntnisse in den professionellen, supervisorischen und wissenschaftlichen Diskurs einzubringen“ (Evangelische Hochschule Darmstadt 2011).

#### 3.1 Voraussetzungen

##### *Rollenklarheit aller Beteiligten:*

Das kooperierende Unternehmen hat Studierenden und deren Hochschulen zu gewährleisten, fachlich relevante und reale Arbeitssituationen bieten zu können (bspw. Einbeziehung von Praktikanten auch in schwierigen Hilfeleistungen). Hierbei ist auf Rollenklarheit zu achten. Praktikantinnen und Praktikanten sollen live erleben, wie Soziale Arbeit stattfindet, ohne dabei in schwerwiegende Fehler und Übertragungen des Fall-Prozesses zu geraten. Gleichzeitig sollen Studierende eine Vorstellung darüber entwickeln, *warum* und *wie* in Hilfeprozessen fachlich interveniert wird. Wird diese Balance eingehalten, besteht eine erhebliche Chance, dass Praktikantinnen und Praktikanten, in der Rolle interessierter und agierender Nachwuchs-Kolleginnen und -Kollegen, durchaus eigene fachliche – und somit hilfreiche – Beiträge leisten können.

##### *Zeitliche Dimension:*

An dieser Stelle sei der zeitliche Aspekt betont, der in Bachelor-Studiengängen unterschiedlich gehandhabt wird: Unabhängig von der Rangordnung eines Praktikums wäre es wünschenswert, dieses ganzsemestrig in Vollzeit einzuplanen, da Studierende über diesen Zeitraum einen sehr realen Einblick in die Berufswelt erhalten und über Wiederholungen von Abläufen (Familienberatung, Supervision) ein vertiefendes Verständnis der Wirklichkeiten erlangen – im positiven wie auch negativen Sinne. Entscheidend ist, dass Studierende während der Praxisphasen die eigene Kondition wie auch Persönlichkeit einschätzen lernen.

##### *Motivation, Personal- und Mitteleinsatz:*

Des Weiteren steht der Personal- und Mitteleinsatz von Unternehmen im Blickfeld. Ein durchdachtes und abgestimmtes Praktikum bietet folgende Punkte:

- Eine zuständige Person trägt Verantwortung für die Praktikumsanleitung.
- Der Praktikumsplan ist der gesamten Belegschaft zugänglich und verständlich.
- Alle beteiligten Personen im Unternehmen haben die grundsätzliche Motivation, Studierende auszubilden, sich auch unangenehmen Fragen zu Umgang und Fachlichkeit zu stellen und für Fragestellungen und Diskussion Arbeitszeit einzuräumen.
- Das Praktikum wird positiv konnotiert (z.B. „Nachwuchsförderung“).

Im Bereich Sozialer Arbeit deckt das Studium einen Rahmen ab, der die juristischen und organisatorischen Aspekte betonen muss, gleichwohl können relevante soziale Skills nur unzureichend einstudiert werden. Der hohe Reflexions- und Selbsterfahrungsbezug, den Soziale Arbeit einfordert, kann z.T. nur über unternehmensinterne Maßnahmen (z.B. Fallsupervision) in den Praktika abgedeckt werden. Die signifikante Entwicklung bei Berufseinsteigerinnen und -einsteigern hin zu berufsbegleitenden Beratungsausbildungen (u.a. Systemik, Personenzentrierte Interaktion) lässt erkennen, wo Grenzen der Studiengänge in Social Work gegeben sind. An dieser Stelle sollten Praxisphasen ansetzen. Dies wiederum unterstreicht die Frage, wie viele kooperierende Unternehmen im Handlungsfeld überhaupt in der Lage sind, dermaßen praxisnah auszubilden oder Studierende adäquat auf das Berufsleben vorzubereiten.

### *3.2 Absprachen zu Haltung, Anspruch und Leistungsfähigkeit*

Menschen und Organisationen passen nicht automatisch zusammen. Zunächst ist zu beachten, wie es zum Kontakt zwischen Hochschule und Unternehmen gekommen ist. War dies ein freiwilliger oder verordneter Handschlag? Demzufolge ist bezüglich des Kernpunktes *Haltung aller Akteure* Passung gefordert. Das zu bearbeitende Handlungsfeld (hier Soziale Arbeit) allein reicht als gemeinsamer Nenner nicht aus. Im fachlichen Kontext ist zu klären, ob die Partner eigene Aufgaben wie auch die Leistungsgrenzen ihrer Gegenüber definieren können.

Es erscheint sinnvoll, im Vorfeld zu überprüfen, ob grundsätzliche Einigung aller Akteure im diadischen Miteinander von Hochschule und Unternehmen bezüglich Anspruch und Leistungsfähigkeit erzielt worden ist. Der Aspekt der Beschäftigungsbefähigung (employability) kann hier in drei Teilaspekten (vgl. Federkeil 2011) unterschieden werden:

1. die Vermittlung methodischer Kompetenzen,
2. die Vermittlung sozialer Kompetenzen und
3. die Praxisorientierung der Studiengänge.

Bei der Kontraktbildung zwischen Hochschule und Unternehmen ist konkret die Frage zu klären: „*Wer kann was in welchem Umfang leisten (und möglicherweise vertiefend anbieten)?*“

### 3.3 *Praktika bei der contact – Jugendhilfe Bildung gGmbH*

Als die contact – Jugendhilfe und Bildung gGmbH sich 2007 grundsätzlich darauf einigte, bereits die Praxisphasen von Bachelor-Studierenden zu nutzen, um möglicherweise eine spätere Anbindung an den Träger vorzubereiten, wurde in der Diagnose der Feldkenntnisse deutlich, dass die Vermittlung von sozialarbeiterischer Beratungskompetenz in relevanten Aspekten nicht von den Hochschulen erbracht werden konnte. Beispielsweise schien das Verständnis über die Problematik von Prozesssteuerung in systemischen Kontexten (vgl. Schlippe/Schweitzer 2010) ausschließlich über die Praxis erlebbar zu sein. Dies führte zu der Überlegung, dass die Praktika neben der prozesshaften Fallarbeit auch für Supervision, Inhouse-Schulungen und das Erlernen von geeigneter Dokumentation genutzt werden sollten. Das Praktikum sollte von der Ausrichtung dahingehend angelegt sein, *den fachlichen Dreischritt von Praxis-Reflexion-Dokumentation* als festen Rahmen zu definieren. Dies sorgte bei Praktikantinnen und Praktikanten für tiefgreifende Erfahrungen (die im Affekt nicht immer positiv konnotiert wurden), jedoch lassen sich aus den abschließenden Auswertungsgesprächen der Praktika bis heute folgende Tendenzen erkennen:

Die Studierenden

- sehen sich dahingehend gewürdigt, auch an besonders schwierigen oder strittigen Fällen – zumindest theoretisch – teilhaben zu können,
- verstehen den Bereich der professionellen Reflexion und Dokumentation gleich zu Beginn der beruflichen Schnupperzeit als verbindlichen Anteil Sozialer Arbeit,
- erkennen Reflexion (u.a. Einzelsupervision) als Präventivmaßnahme des Trägers hinsichtlich der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bezug auf belastende Themen der Klienten und möglicher Übertragungsmomente (u.a. Trennung, Trauma),
- erleben systemische Konzepte in unterschiedlichen Wirkungsmöglichkeiten.

#### 4th Hire for Attitude and train for Skills

Die Maxime „Hire for Attitude and train for Skills“ stellt Haltung, innere Einstellung und Standpunkt in den Mittelpunkt der Überlegungen. Noch fehlende Skills, also Fertigkeiten, sollen durch gezielte Schulungen erlernt werden. Des Weiteren stehen spezifische individuelle Ressourcen der (angehenden) Fachkräfte im Blickfeld. *Die Person an sich* soll vom motivierten Talent zum Star (und somit Leistungsträger) ausgebildet werden. Dies wiederum dient im theoretischen Konstrukt als Voraussetzung für eine lang anhaltende und intrinsisch motivierte Bindung an das Unternehmen. Es geht – vereinfacht beschrieben – nicht darum, eine Arbeitsstelle zu besetzen, sondern sich für eine Aufgabe zu begeistern. Die amerikanische Fluggesellschaft Southwest Airlines nutzt diese Maxime erfolgreich bei der Anstellung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Um vorauseilenden Missverständnissen vorzubeugen, sei an dieser Stelle die ehemalige Southwest-Managerin Colleen Barrett zitiert: „We tend to hire for attitude and train for skills – but don’t get nervous, we don’t hire pilots who can’t fly a plane“ (Sicking 2008).

##### *Eine Maxime in konkreter Umsetzung*

Die contact – Jugendhilfe und Bildung gGmbH nutzt seit 2007 gezielt den Ansatz „Hire for attitude and train for skills“, um Studierende und Nachwuchskräfte im intrinsisch motivierten Kern ihrer Berufswahl abzuholen und dort zu schulen, wo sie selbst ihre höchsten Kompetenzen vermuten. Hierbei ist das gesamte Unternehmen als sich stetig verändernde und lernende Organisation gefragt. Es geht letztlich darum, Nachwuchsförderung nicht als (zeitliche) Last, sondern als treffsichere Möglichkeit der Bindung an das Unternehmen zu verstehen.

- 2007 wurden sechs Nachwuchskräfte (alle 1.–2. Berufsjahr) in einem internen einjährigen Lehrgang durch zwei Kolleginnen und Kollegen aus dem Leitungsteam des Trägers systemisch ausgebildet.
- 2009 folgte die nächste Gruppe mit acht weiteren Nachwuchskräften (ebenfalls 1.–2. Berufsjahr), die von zwei Lehrtherapeutinnen und -therapeuten der Systemischen Gesellschaft in einem einjährigen Lehrgang ausgebildet wurden.
- 2011 startete eine Kooperation mit dem IFW, einem Mitgliedsinstitut der Systemischen Gesellschaft, diesmal mit 23 angemeldeten Angestellten und Bachelor-Praktikantinnen und -praktikanten. Bei diesem Lehrgang setzt sich die Ausbildungsgruppe aus erfahrenen wie neu angestellten Fachkräften und Studierenden zusammen. Somit durchläuft

ein nicht unerheblicher Teil des pädagogischen Teams eine einjährige zertifizierte Basis-Ausbildung mit dem Schwerpunkt *Beratung im Kontext von Kindeswohlgefährdung*.

Für den Träger ist somit neben der akademischen Qualifizierung (Bachelor of Arts in Social Work o.ä.) auch der praktische Beratungsanteil über diese Schulungen abgedeckt. Abgerundet wird dies mit folgenden Standards:

- verbindliche wöchentliche Dienstbesprechungen in den Projekten (2h)
- ein monatliches Gesamtteam (2 h)
- ein Mindestvolumen von 3 Stunden Supervision pro Monat (Stichworte: Psycho-Hygiene, Rollenklarheit im Fallgeschehen)
- weitere Stipendien für Zusatzausbildungen
- 2 Klausurtag pro Team
- ein Gesamtteamwochenende pro Jahr
- 2–4 Entwicklungsgespräche mit der Geschäftsführung pro Mitarbeiterin und Mitarbeiter und Jahr

Alle Leistungen werden vom Träger in der Durchführung gewährleistet, organisiert und finanziert. Natürlich durchlebt auch die contact – Jugendhilfe und Bildung gGmbH eine gewisse Fluktuation, doch gibt es Bindungen zwischen Belegschaft und Unternehmen (z.T. vertraglich über Stipendien), die prognostisch bis in das Jahr 2016 reichen. Dies betrifft 45 % der gesamten Belegschaft und 71 % der bis zu 30-Jährigen (Stand Januar 2012) im Betrieb. Hieraus ergibt sich relative Planungssicherheit aus Sicht des Unternehmens. Für Auftraggeber wiederum bedeutet dies Verlässlichkeit in der Durchführung der sozialen Dienstleistungen.

## **5. Zusammenfassung**

Es kann festgestellt werden, dass Bachelor-Studiengänge und deren Praxisphasen durchaus so zu gestalten sind, dass Hochschulen sich konsequent auf ihren – immens wichtigen – klassischen Bildungsauftrag konzentrieren, da sie über gezielte Absprachen und qualifizierte Kooperationen seitens der Partnerunternehmen eine optimale praktische Umsetzung der theoretischen Lehrinhalte voraussetzen können. Gemäß dieser Logik sind Praxisphasen bereits reale Stufen in den beruflichen Alltag. Allerdings ist zu beobachten, dass insbesondere Unternehmen der Sozialwirtschaft eine mögliche Win-Win-Situation aller Beteiligten noch nicht flächendeckend erkennen. Nicht die Last des Einarbeitens, sondern das Ausbilden von späteren Leistungsträgern soll als Maxime kommuniziert werden. Diese Deutung bedingt, dass alle Personen im Unternehmen eine



solche Ausrichtung mittragen. Mentoring ist von jeder und von jedem Einzelnen gefragt. Die gesamte Belegschaft soll sich als stetig verändernde und lernende Organisation begreifen.

Der Blick auf den deutschen Arbeitsmarkt der 2010er und 2020er Jahre zeigt, dass es nicht um die Qual, sondern um den nachhaltigen Nutzen von akademischer Ausbildung geht. Retention Management beginnt für Unternehmen nicht mit dem Zeitpunkt der Anstellung, sondern mit der Praxiszeit von Studierenden. Wenn an dieser Stelle Hochschulen und Unternehmen qualifiziert zusammenarbeiten, gerät das Bachelor-Praktikum nicht zum zufälligen Ereignis, sondern – im besten Falle – zur passenden und ausgewählten Wirkungsstätte. Dieser Perspektivenwechsel ist seitens der Politik aktiv zu fördern und von den Hochschulen selbstbewusst einzufordern.

## Literatur

- Drumm, H. J. (2008): Personalwirtschaft. 6. Auflage. Berlin und Heidelberg: Springer-Verlag.
- Evangelische Hochschule Darmstadt (2011): Bachelor of Arts. Ziele der integrierten Praxisphasen. URL: [http://www.evh-darmstadt.de/praxisreferat\\_praxpha\\_bachelor\\_zi.php](http://www.evh-darmstadt.de/praxisreferat_praxpha_bachelor_zi.php) [Zugriff: 12.01.2012].
- Federkeil, G. (2011): Im Blickpunkt: Praxis-Check 2011 – Wie gut fördern die neuen Bachelor- und Master-Studiengänge die Beschäftigungsbefähigung? URL: [http://www.che.de/downloads/Blickpunkt\\_Praxis\\_Check\\_2011.pdf](http://www.che.de/downloads/Blickpunkt_Praxis_Check_2011.pdf) [Zugriff: 12.01.2012].
- Haller, D./Hinte, W./Kummer, B. (2007): Jenseits von Tradition und Postmoderne. Sozialraumorientierung in der Schweiz, Österreich und Deutschland. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Hinte, W. (2002): Fälle, Felder und Budgets. Zur Rezeption sozialraumorientierter Ansätze in der Jugendhilfe. In: Merten, R. (Hrsg.): Sozialraumorientierung zwischen fachlicher Innovation und rechtlicher Machbarkeit. Weinheim und München: Juventa Verlag, 91–126.
- Oechsle, M./Scharlau, I./Hessler, G./Günnewig, K. (2011): Wie sehen Studierende das Verhältnis von Studium und Beruf? Praxisbezug und Professionalität in den Subjektiven Theorien Studierender. In: Nickel, S. (Hrsg.): Der Bologna-Prozess aus Sicht der Hochschulforschung. Analysen und Impulse für die Praxis. CHE Arbeitspapier Nr. 148, 178–191.
- Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder und Jugendhilfe – AGJ (2008): Personal in der Kinder- und Jugendhilfe – Herausforderungen und Perspektiven. URL: [http://www.ljrt-online.de/wDeutsch/download/jugendhilfe/AGJ\\_2008/personal\\_kinder\\_jugendhilfe.pdf](http://www.ljrt-online.de/wDeutsch/download/jugendhilfe/AGJ_2008/personal_kinder_jugendhilfe.pdf) [Zugriff: 12.01.2012].
- Schlippe, A. v./Schweitzer, J. (2010): Systemische Interventionen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht/UTB.
- Sicking, D. (2008): Hire for attitude - train for skills. Warum es gut ist, wenn man mag, was man tut. URL: <http://www.heise.de/resale/artikel/Kolumne-Hire-for-attitude-train-for-skills273624.html> [Zugriff: 12.01.2012].