

Führen unter Druck

Leitung zwischen Kindeswohl, Personalengpässen und politischem Auftrag
13. November 2025 | Integras Brunnen-Tagung | Daniela Wirz, MSc Soziale Arbeit

Agenda

- Input zu Handlungsansätzen aus Projekten der ZHAW
- Dialogische Einordnung - Praxistransfer
 - Vier Fragen an Patrick Seigerschmidt / Stiftung zkj
- Reflexion – Was bedeutet das für mich/meine Rolle?
- Einordnung der Thematik in den Tagungskontext

Handlungsansätze getestet in und abgeleitet aus Projekten der ZHAW (2024)

Lösungsansätze zum Fachkräftemangel im Sozialbereich

Peter Streckeisen, Daniela Wirz, Martial Jossi & Gisela Meier

www.zhaw.ch/de/forschung/projekt/74241

Innovative Personalentwicklung in sozialen Institutionen “IPSI”

Konstantin Kehl & Daniela Wirz

<https://www.zhaw.ch/de/forschung/projekt/74336>

Projekt IPSI

Innovative Personalentwicklung in sozialen Institutionen

Ausgangslage

- Generationenwandel und Fachkräftesituation

Ansatz

- Ko-kreative, Hierarchie und Generationen übergreifende Workshopserie
- Programm-Entwicklung mit Masterstudierenden
- Programm-Testing mit sechs Institutionen

Ziele

- Handlungsspielräume und Stellschrauben identifizieren
- Ideen für Pilotprojekte generieren



Projekt IPSI

Innovative Personalentwicklung in sozialen Institutionen

- Ergebnisse
 - Stellschrauben identifiziert – bessere Arbeitsbedingungen,
 - konkrete Lösungsansätze
 - entwickelt, angepasste Personalstrategien
-
- Ansatz
 - IPSI co-kreiert Personalentwicklung mit
 - jüngeren Mitarbeitenden und ZHAW-Masterstudierenden.

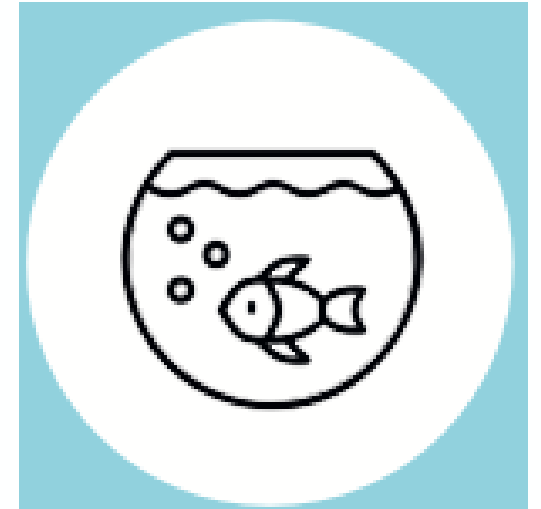
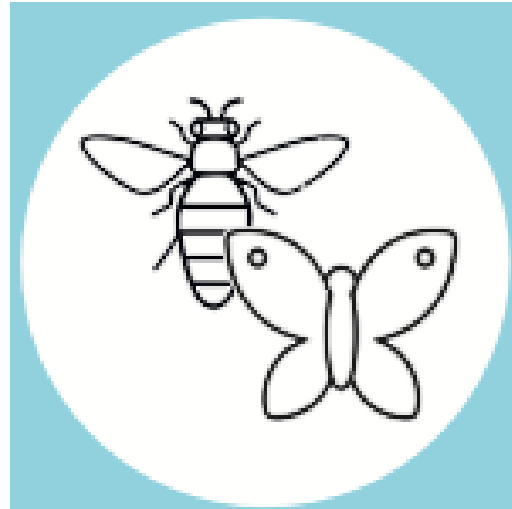
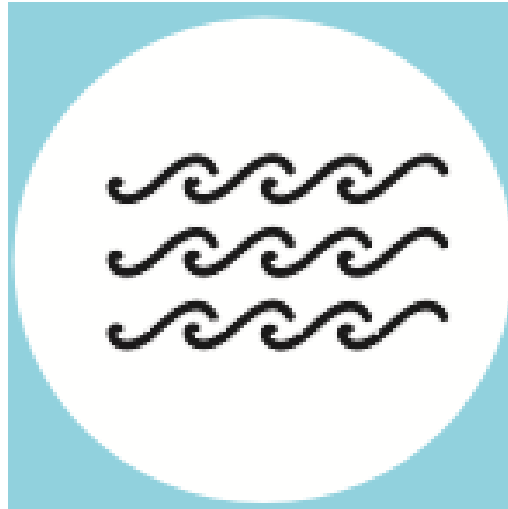
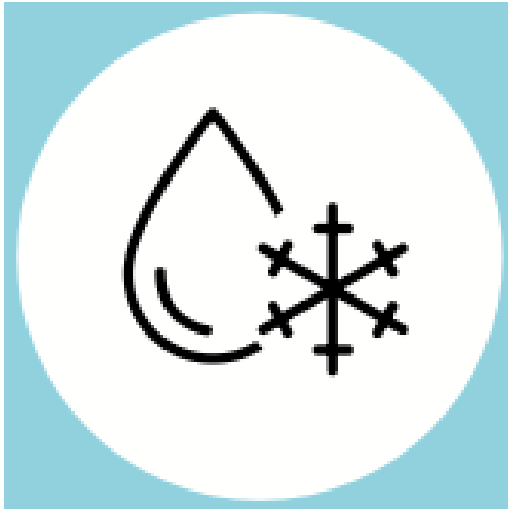
Zentrale Erkenntnisse I

- Personalstrategie und –rekrutierung
 - Oft keine klare HR-Strategie vorhanden
 - Rekrutierung eher nach traditionellen Mustern
 - Zentrales Entscheidungsmerkmal ist persönliche Passung im Team nicht unbedingt fachliche
- Onboarding und Einarbeitung
 - Demografische Veränderung bei Berufseinsteigenden führt zu weniger Erfahrung in Themen wie Arbeitsorganisation bzw. anderen «überfachlichen» berufsrelevanten Kompetenzen
 - Zeitfaktor führt zu Paradoxen Situationen → Raum für Einarbeitung vs. Unmittelbar «voll berufstätig»
 - Funktionen in Organisation vielfach wenig ausdifferenziert
- Mitarbeitenden-Bindung
 - Flexibilität, fachlich inhaltliche Entwicklung, Karrieremöglichkeiten, Partizipation in und an der Organisation sowie Wertschätzung sind die wichtigsten Faktoren in Bezug auf nachhaltige MA-Bindung

Zentrale Erkenntnisse II

- Skills & Grade Mix
 - Klare Strategien und Massnahmen in Bezug auf Skills und Grade Mix fehlen oder erhalten wenig Beachtung
- Aus- und Weiterbildung
 - Generalistische Fähigkeiten vs. fachliche Spezialisierung bezogen auf Handlungsfeld
 - Spannungsverhältnis zwischen Praxisorientierung und Anforderungen an ein Hochschulstudium
 - Wenig Nutzung des Potenzials von Personen mit ausländischen Abschlüssen und Adressat:innen
- Mitbestimmung
 - Hierarchie- und Generationenübergreifende Zusammenarbeit als Ressource zur Eruierung von Handlungsspielräumen und als kulturstiftendes Element

Abgeleitete Thesen und Lösungsansätze

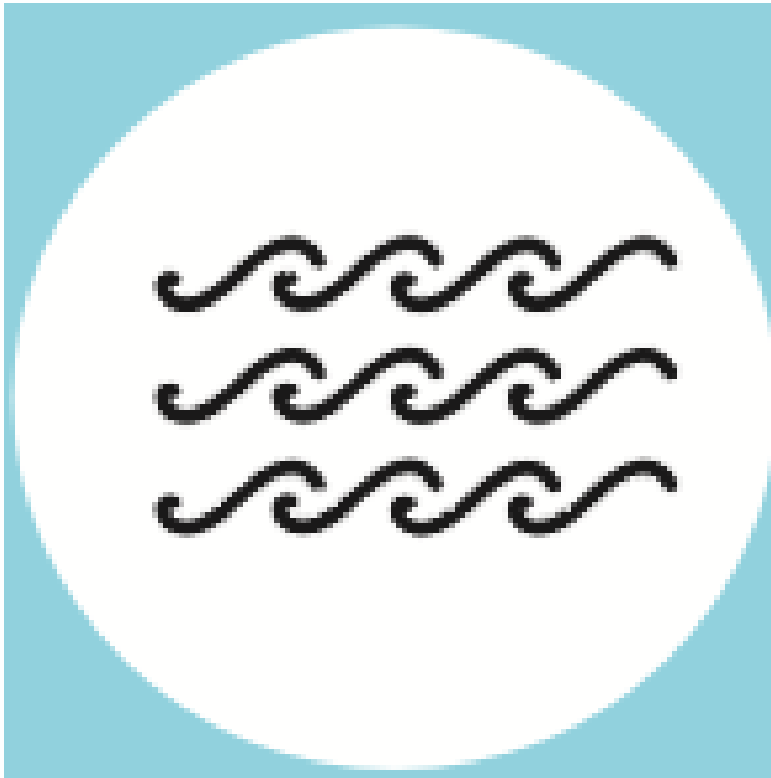


Von kaltem Wasser - Komplexität



- **Schwimmausrüstung**
Fördern von Grundkompetenzen
- **«Schockprävention»**
realistischer Einblick in Anforderungen und Aufgaben
- **Akklimatisation**
Komplexität Schrittweise erhöhen
- **Tauchpartner:in**
Management Attention

Der reissende Strom - Dynamik



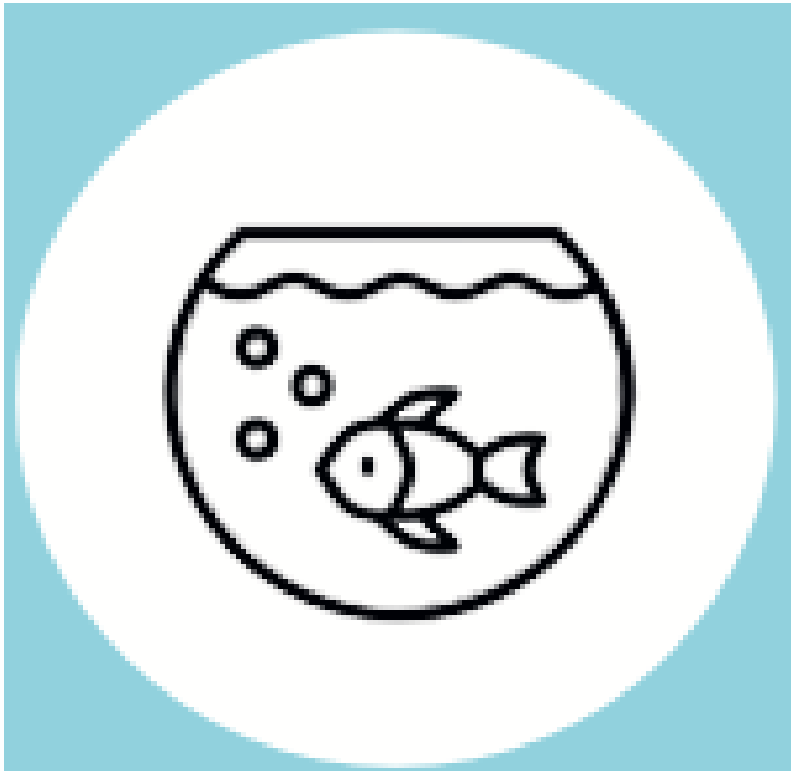
- **Begleitboote**
Mentoring, Strukturierte Offenheit im Einarbeitungsprozess
- **Schwimmhilfe**
Strategien für nachhaltige Personalbildung und Entwicklung
- **Strom (mit-)gestalten**
Lernmöglichkeiten, strukturell «Halt» bieten
- **Schwimmniveau definieren**
Erwartungsmanagement / flexible und Rekrutierungsstrategien

Von Bienen und Schmetterlingen



- **Vielfalt**
Unterschiedliche berufliche Laufbahnen ermöglichen
- **Balance**
Förderung von Schutz- UND Freiräumen
- **Komplementarität**
Diversität der Erfahrungs- und Qualifikationshintergründen erkennen und strategisch nutzen
- **«Ideale» Fluktuation gestalten**
U.a. Wissensmanagement den veränderten Gegebenheiten anpassen

Von Goldfischen im Zürichsee



- **Passung**
Kompetenzerwerb in Aus- und Weiterbildungen hält Balance mit den Alltagsrealitäten in der Praxis
- **Übergänge erleichtern**
Kollaborative Entwicklung von Formaten zur Begleitung von Übergängen während des Berufseinstiegs (z.B. Mentoring, Trainee usw.)
- **Lifelong Learning**
Kontinuierliche Anpassung und Entwicklung von Fort- und Weiterbildungsformaten

Dialogische Einordnung - Praxistransfer

Vier Fragen an...

Patrick Seigerschmidt

Institutionsleitung Dialogweg/Eichbühl/Fennergut

Stiftung zkj



Reflexion

- Wo kann ich als Führungsperson/Fachverantwortliche in meiner Organisation in den nächsten 12 Tagen/12 Wochen/12 Monaten ansetzen?
- Wo benötigen die Themen eine andere Ebene? Welche?
- Welche Chancen sehen wir auf der Ebene der Fachverbände?



Reflexion in Gruppen

- Wo kann ich als Führungsperson/Fachperson in meiner Organisation in den nächsten 12 Tagen/12 Wochen/12 Monaten ansetzen?
- Wo benötigen die Themen eine andere Ebene? Welche?
- Welche Chancen sehen wir auf der Ebene der Fachverbände?



Wichtige Diskussionspunkte



www.menti.com / Code 1452 5262





Und jetzt?

Einordnung in den Tagungskontext mit
Meryem Oezdirek, Co-Geschäftsführerin Integras

Danke für die Aufmerksamkeit.

Zürcher Hochschule für
Angewandte Wissenschaften

Soziale Arbeit
Organisationseinheit
Pfingstweidstrasse 96
CH-8005 Zürich

Telefon: +41 58 934 85 xx
Telefon Direkt: +41 58 934 85 xx

www.zhaw.ch