

**Zeitschrift:** Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO  
**Herausgeber:** Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS  
**Band:** 117 (2020)  
**Heft:** 3

**Artikel:** "Wir alle wurden im Frühjahr ins kalte Wasser geworfen"  
**Autor:** Hess, Ingrid  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-954914>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# «Wir alle wurden im Frühjahr ins kalte Wasser geworfen»

**INTERVIEW** Nach einem interimistischen Jahr ist Frank Wittmann auf den 1. Juni 2020 offiziell zum Direktor des Departements Soziale Arbeit an der ZHAW ernannt worden. Wittmann will dem Studium mehr Aktualität und Praxisnähe verleihen und die Digitalisierung in der Sozialen Arbeit vorantreiben.

**«ZESO»: Seit März findet die Hochschule eigentlich nur noch im Web statt. Wie haben Sie die Phase des Web-Lehraals erlebt?**

**Frank Wittmann:** Ich war überrascht, wie gut der Wechsel geklappt hat. Er kam ja wirklich sehr abrupt. Erfreulich war auch die mehrheitlich positive Resonanz bei den Studierenden und Weiterbildungsteilnehmenden. Ich hatte damit gerechnet, dass mindestens ein Viertel bis ein Drittel von der Weiterbildung abspringt. Wir hatten allen Teilnehmenden angeboten, dass sie ihren CAS unter den neuen Umständen abbrechen können und die Kosten pro rata zurückerhalten würden. Davon machte aber niemand Gebrauch. Alle liessen sich auf die Erfahrung des neuen Lernens ein. Das gilt auch für die Bachelor- und Master-Studierenden, die jedoch wenig bis keine Wahlmöglichkeiten hatten.

**Wie schwierig war die Umstellung für die Dozierenden?**

Für die Dozierenden war die Umstellung ein grosser Effort. Bis vor der Corona-Krise war E-Learning bei vielen Dozierenden und Studierenden nur mässig beliebt. Die Haltung «ein bisschen ja, aber ja nicht zu viel» war verbreitet. Wir alle wurden im Frühjahr ins kalte Wasser geworfen. Innert Kürze haben wir die didaktischen Settings umgestellt und den Einsatz von digitalen Tools ausgeweitet. Eine so radikale Veränderung in so kurzer Zeit habe ich bisher noch nie erlebt. Aber aus dieser Situation entstand eine erstaunliche Dynamik. Unsere Lernkurve war steil.

**Erwies sich der Online-Hörsaal als genauso gut geeignet wie der Präsenz-Unterricht?**

Es gibt gewisse Bereiche, bei denen das Digitale zu kurz greift. Das betrifft insbesondere Diskussionen und Reflexionen in

grösseren Gruppen. Wenn ich physisch im Raum anwesend bin, sehe ich auch das Nonverbale der nicht sprechenden Personen. Ich sehe, wie die anderen Anwesenden reagieren, und ich kann diese Informationen in meine Voten und Interventionen einbauen. Per «Zoom» ist die Verlockung gross, stärker linear zu kommunizieren. Interessant war, dass am Anfang alle Studierenden mit Video an den Web-Vorlesungen teilnahmen. Nach einiger Zeit hatten dann die Dozentinnen und Dozenten nur noch hundert schwarze Bilder auf dem eigenen Monitor vor sich. Da merkten wir, wie wichtig es ist, Grundregeln zu vereinbaren. Als Dozent vier Stunden an einen schwarzen Bildschirm hinzureden, ist unmöglich. Es braucht die Rückmeldungen von und die Interaktionen mit den Studierenden.

**Welche Schlussfolgerungen und Lehren ziehen Sie aus dem Erlebten?**

Gewisse Dinge, die wir bisher im Kontaktstudium gemacht haben, können wir auch online vermitteln. Die Wissensvermittlung funktioniert online gut – beispielsweise mittels Lektüre, vertonter Präsentationen und Filme. Auch Gruppenarbeiten funktionieren online in sogenannten Breakout-Sessions relativ gut. Hingegen sollten wir das Kontaktstudium zukünftig noch gezielter dann einsetzen, wenn es einen hohen Mehrwert generiert. Zum Beispiel für die oben angesprochenen Plenumsdiskussionen und Gruppenreflexionen.

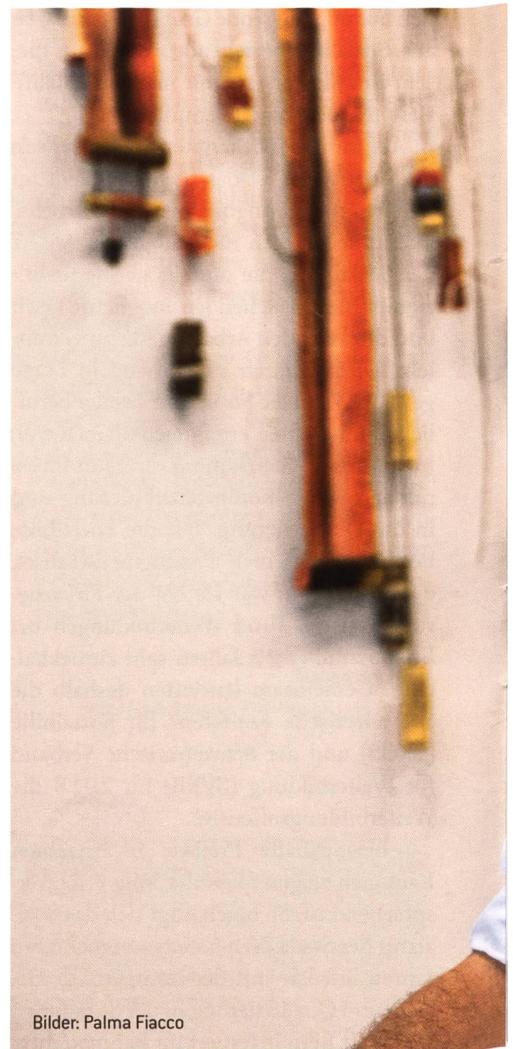
**Also auch dann, wenn die Corona-Krise vorbei und Social distancing nicht mehr nötig ist?**

Bei uns wird das reine Online-Studium nicht die Zukunft sein. Ich gehe davon aus, dass wir eine starke Verflechtung von Präsenz- und Online-Unterricht entwickeln werden. In jedem Fall hoffe ich, genau-

so wie fast alle Studierenden und Dozierenden, dass das Coronavirus bald unter Kontrolle ist und wir den Anteil des Kontaktstudiums wieder hochfahren können.

**Wie erleben die Studierenden den fehlenden sozialen Austausch des Studienlebens?**

Die Hochschule als sozialer Nahraum fehlt uns allen. Im Bachelorstudium gibt es aber viele Studierende, welche die neue



Bilder: Palma Fiacco

Flexibilität des Online-Studiums sehr schätzen. Umfragen haben gezeigt, dass unseren Weiterbildungsteilnehmenden das Kontaktstudium am meisten fehlt.

#### **Wie geht es im Herbst weiter? Wie werden Sie an der ZHAW in den nächsten Monaten mit den Corona-Anforderungen umgehen?**

Wir haben ein Schutzkonzept und werden die Abstandsregel entsprechend umsetzen. Der aktuelle Stand ist, dass jeder zweite Platz in unseren Unterrichtsräumen frei bleibt. Ein Teil von Studium und Weiterbildung wird in unserem Campus Toni-Areal stattfinden, ein Teil bleibt digital. Wir sind auf dem Weg, Blended Learning zum neuen didaktischen Standard zu machen.

#### **Im Studium der Sozialen Arbeit sind Praktika wichtig. Sie konnten vermutlich auch nicht wie gewohnt stattfinden?**

Unsere Priorität war immer, den Studierenden zu ermöglichen, ihr Studium im vorgesehenen Zeitrahmen abschliessen zu können. Niemand sollte ein Semester verlieren. Das war nicht immer einfach, aber durch die Lösungsorientierung aller Beteiligten – besonders auch in der Praxisausbildung – haben wir das geschafft. Auch in der Weiterbildung war viel Flexibilität gefragt. So wurden beispielsweise fast alle Projektarbeiten in meinem CAS «Culture Change» von Corona beeinträchtigt. Home-Office, neue organisationale Dringlichkeiten, Strategiewechsel und andere

Veränderungen haben die Zusammenarbeit erschwert oder sogar zum Abbruch von Projekten geführt.

#### **Die Aufgabe der Hochschule ist es, die Studierenden auf solche Krisen vorzubereiten. Wie kann die Hochschule das leisten?**

Unsere primäre Aufgabe ist es, den Studierenden die Möglichkeit zu geben, sich das nötige Wissen und die richtigen Kompetenzen anzueignen und diese mit praktischen Erfahrungen zu kombinieren. Dazu gehört auch der Bereich des Selbstmanagements. Corona hat die Studierenden und letztlich die ganze Gesellschaft gezwungen, einen Umgang mit einer ganz neuen Situation zu finden. Das war eine reale Übung im Umgang mit Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität, learning by doing. Wir haben in unterschiedlichen Settings dafür gesorgt, dass eine Reflexion über die Situation und die gemachten Erfahrungen stattfinden konnte. In diesem Sinne ist durch Corona eine Plattform für Reflexion und Kompetenzerwerb entstanden, über die wir sonst nicht verfügt hätten.

#### **Wie kann die Fachhochschule dazu beitragen, dass die Gesellschaft Probleme wie beispielsweise die der steigenden Zahl an Armutsbetroffenen bewältigen kann?**

Es gehört zu unseren Aufgaben, mit Ergebnissen aus der wissenschaftlichen Tä- →



**«In diesem Sinne ist durch Corona eine Plattform für Reflexion und Kompetenzerwerb entstanden, über die wir sonst nicht verfügt hätten.»**

# «Es braucht ein gutes Verständnis der eigenen Ressourcen: Ich muss wissen, was ich kann und wo meine Grenzen sind oder jene meiner Kolleginnen und Kollegen.»

→ tigkeit die Öffentlichkeit auf Missstände und neue Entwicklungen aufmerksam zu machen sowie einen Diskurs über diese Phänomene zu entfachen, für sie zu sensibilisieren und kollaborativ mit unseren Praxispartnern dazu beizutragen, Lösungen zu entwickeln.

## Welche weiteren Folgen erwarten Sie sich aus der Krise für die Fachhochschule?

Die sozialen Bedürfnisse und die gesellschaftliche Agenda sind starken Veränderungen unterworfen, die immer klarer hervortreten. Dies hat Auswirkungen auf unsere Themen und Ansätze und damit auf unsere Lehre und Forschung. Sinkende Steuereinnahmen werden sich zudem nicht nur auf die Budgets im Sozialbereich, sondern auch auf die Finanzen der öffentlichen Fachhochschulen auswirken. Knappe Ressourcen können uns aber motivieren, Prioritäten noch klarer zu setzen.

## Welche Akzente wollen Sie als neuer Direktor des Departements Soziale Arbeit der ZHAW setzen?

Die Themenstrategie, die durch unsere Institute abgebildet wird, geht mit deziiderter Kontinuität weiter. Wir ergänzen sie aber durch zwei neue Themencluster. Das eine ist die Existenzsicherung. Dieses Cluster verbindet Themen wie Armut, Arbeitsintegration, Sozialhilfe und Erwachsenenschutz. Das andere Themenfeld ist die Digitalisierung in der Sozialen Arbeit. Wir haben interne Netzwerke gebildet, die diese beiden Themenfelder interdisziplinär entwickeln. In der interdisziplinären Zusammenarbeit liegt eine grosse Kraft. Ferner ist es mir sehr wichtig, am Puls der Zeit zu sein und eng mit der Praxis zusammenzuarbeiten und auf deren Bedürfnisse einzugehen. Wir haben bereits damit begonnen, den Kontakt mit den sozialen Institutionen zu intensivieren. Die raison d'être einer Fachhochschule ist die Auseinandersetzung mit den Themen, die in der Praxis eine Rolle spielen. Da haben wir Nachholbedarf und noch Entwicklungspotenzial. Das packen wir jetzt an!

## Bisher spielte das Thema Sozialhilfe im Studium an den meisten Fachhochschulen eine sehr kleine Rolle. Warum setzen Sie hier einen Schwerpunkt?

Sozialhilfe ist ein Kernthema der sozialen Arbeit – gerade in einer Stadt und einem Kanton wie Zürich. Auch ist der ganze Bereich des öffentlichen Sozialwesens ein wichtiger Arbeitgeber für unsere Studierenden. Wir möchten ihnen die nötigen fachlichen Grundlagen vermitteln und dem Thema das Gewicht geben, das ihm gebührt. Unsere neuen thematisch einschlägigen Weiterbildungs-, Beratungs- und Forschungsangebote verzeichnen eine erfreuliche Nachfrage.

## Das zweite Thema – die Digitalisierung in der Sozialarbeit – ist in aller Munde. In der Praxis ist sie, wie mir scheint, noch nicht wirklich angekommen.

### Wie wollen Sie da vorgehen?

Wir befinden uns mitten in einer spannenden Explorations- und Experimentierphase. Die Mitglieder unseres Netzwerks bringen derzeit Akteure aus Bereichen wie Soziales, Statistik, Verwaltung und Technologie zusammen, um Problemlagen zu analysieren und Vorgehensweisen zu eruieren. Im Zusammenhang mit Big Data muss man bedenken, dass derzeit viele Datensätze noch nicht miteinander verbunden sind. Eine unserer Aufgaben ist es, das Potenzial dieser Daten und Datenkombinationen zu eruieren und auszuschöpfen und zugleich den Daten- und Persönlichkeitsschutz insbesondere von Klientinnen und Klienten zu gewährleisten. Hier ist viel Sensibilität und Umsicht gefragt. Kürzlich sagte eine Sozialdienstmitarbeiterin an einer Veranstaltung zu mir, sie finde das Thema Digitalisierung hoch spannend, aber leider habe es mit Sozialhilfe ja gar nichts zu tun. Diese persönliche Sichtweise kann ich zwar gut nachvollziehen, aber die Digitalisierung durchdringt zunehmend auch den Sozialbereich.

## Vor allem in der Westschweiz und in Frankreich ist die Partizipation von Armutsbetroffenen ein wichtiges Thema,

## auch bei der Ausbildung. Ist das für Sie eine Option?

Ich habe für einen ganzheitlichen Blick auf Partizipation eine grosse Sympathie. Ich teile Ihre Einschätzung, dass wir uns in der deutschsprachigen Schweiz und auch an der ZHAW gegenüber der Praxis noch mehr öffnen und für eine breit angelegte Partizipation eigene Gefässe schaffen können. Wir müssen auf differenzierte Weise beurteilen, welche Form von Partizipation sich für welches Thema und Projekt eignet und einen echten Mehrwert bringt. Derzeit sind wir an einem ZHAW-weiten Projekt beteiligt, in welchem die hochschulinter-





## FRANK WITTMANN

Frank Wittmann ist seit 1. Juni 2020 Direktor des Departements Soziale Arbeit an der ZHAW. Wittmann hat eine Dissertation in Medienkultur geschrieben, für die er ein Jahr im Senegal Feldforschung betrieben hatte. Nach dem Abschluss des Studiums koordinierte er in einem Freiwilligenprogramm der Uno-Friedensmission in Haiti die Kommunikation und die Weiterbildung. 2007 kehrte Wittmann an die ZHAW zurück und übernahm die Leitung der Stabsstelle im Ressort Internationales.

ne Partizipation von Studierenden, Mitarbeitenden und Dozierenden auf eine neue Grundlage gestellt wird.

### **Soziale Arbeit ist ein beliebtes Studienfach, jedoch grossmehrheitlich bei Frauen. Sehen Sie Veränderungen am Horizont?**

Der Anteil Frauen ist nach wie vor wesentlich höher als der der Männer. Im Moment ist das Verhältnis etwa 75 zu 25. In der Weiterbildung ist es etwas ausgeglichener. In Gruppenarbeiten lässt sich jedoch gut beobachten, dass die männlichen Studierenden definitiv keinen Exotenstatus haben. Wir setzen uns dennoch weiter dafür ein, den Anteil der Männer zu erhöhen.

### **Bei den Führungspositionen wiederum, müsste der Anteil der Frauen erhöht werden.**

Auf der Führungsebene im Sozial- und im Hochschulbereich ist das Verhältnis zwar nicht genau umgekehrt, aber häufig nur paritätisch. Wir hoffen, unter den weiblichen Studierenden der Sozialen Arbeit noch mehr FührungsNachwuchs zu rekrutieren. Wir können mit unserer Aus- und Weiterbildung unterstützend wirken und in unserem Hochschuldepartement entsprechende Praktiken etablieren.

### **Eine Studie der Berner Fachhochschule BFH kam zu dem Schluss, dass Sozialarbeitende überdurchschnittlich oft ein Burn-out erleiden. Sozialarbei-**

tende treffen bei ihrer Arbeit häufig auf eine schwierige Umgebung und Leid. Ihre beruflichen Aufgaben seien herausfordernd, nervenaufreibend und belastend, wie die BFH schreibt. Wie bereiten Sie Studierende auf diese Belastung vor?

Die Themen Stress, Druck und Burn-out sind in der Ausbildung sehr präsent. Auch von Führungskräften werden Gesundheit und Krankheit als wichtige Themen regelmässig in meinem CAS «Führung und Zusammenarbeit in Non-Profit-Organisationen» aufgebracht. Viele Fach- und Führungskräfte können noch dazulernen, wenn es um die Entwicklung eines entkrampften Verhältnisses zur Leistungsfähigkeit von sich und ihren Teams geht. Denn ein Burn-out stellt sich nicht automatisch nach ausserordentlich hoher Leistung ein, sondern ist die Folge, wenn sich mehrere Faktoren unheilvoll verketten. Der unzureichende Umgang mit Druck, das Ignorieren von eigenen Ressourcen und das Fehlen von intakten interpersonellen Beziehungen gehören häufig dazu.

### **Welche Massnahmen zur Prävention empfehlen Sie?**

Wir müssen in Aus- und Weiterbildung Gelegenheit zur Selbsterkenntnis als Basis des Selbstmanagements geben. Es braucht ein gutes Verständnis der eigenen Ressourcen: Ich muss wissen, was ich kann und wo meine Grenzen sind oder jene meiner Kolleginnen und Kollegen. Ich muss lernen, diese Grenzen anzuerkennen und sie adäquat zu kommunizieren. Und ich kann schrittweise daran arbeiten, meine Resilienz und diejenige meines Teams zu erhöhen. Beispielsweise indem ich eine neue Sichtweise auf Drucksituationen entwickle oder überlege, welche individuellen und kollektiven Ressourcen ich mobilisieren kann, um eine Herausforderung zu bewältigen. Persönliches Wachstum hängt eng mit der Bereitschaft zusammen, mich von anderen unterstützen zu lassen.



Das Gespräch führte  
Ingrid Hess