

<b>Zeitschrift:</b>	Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS
<b>Band:</b>	119 (2022)
<b>Heft:</b>	4
<b>Artikel:</b>	Die Sozialberatung Winterthur begegnet dem Fachkräftemangel mit innovativen Ideen
<b>Autor:</b>	Hess, Ingrid
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-1029507">https://doi.org/10.5169/seals-1029507</a>

### **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:** 04.02.2026

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

# Die Sozialberatung Winterthur begegnet dem Fachkräftemangel mit innovativen Ideen

Die Sozialberatung Winterthur hat eine Reihe von Massnahmen auf den Weg gebracht, mit dem Ziel, personelle Vakanzen zu vermeiden, neben Studienabsolvierenden auch erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und sie längerfristig an Bord zu behalten sowie eine attraktive Arbeitgeberin zu sein. Eine hohe Fluktuationsrate, schwierige Personalakquise und in der Folge längere Vakanzen hatten ein entschlossenes Handeln nötig gemacht.

«Wie geht es Dir?» fragt Andreas Dvorak eine der vier Sozialarbeiterinnen, die am Tisch sitzen. «Ich bin letzte Woche aus den Ferien zurückgekehrt und die Menge an Mails waren ein Schock. Außerdem haben wir gerade viele Absenzen, so muss ich auch noch Stellvertretung übernehmen», berichtet Andrea. Die vier Sozialarbeiterinnen – normalerweise sechs aber zwei mussten sich heute abmelden – sind neu in der Sozialberatung für wirtschaftliche und persönliche Hilfe der Sozialen Dienste Winterthur angestellt.

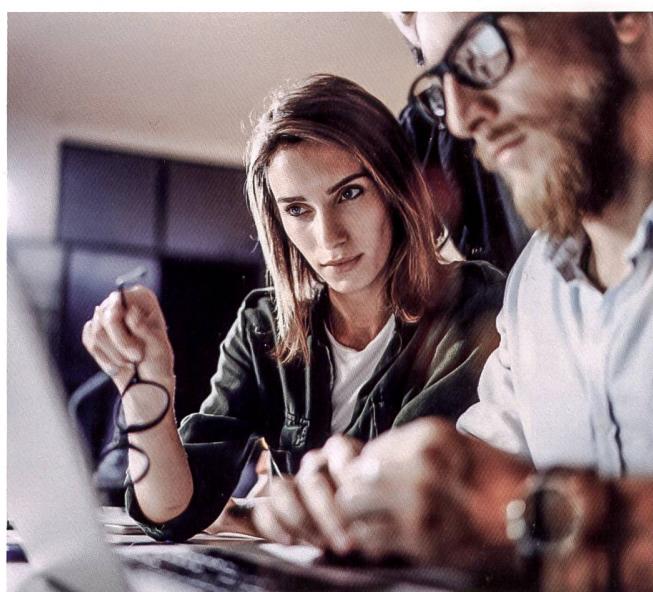
Katharina berichtet, sie würde gerne Kontakt mit den jungen Erwachsenen unter ihren Klienten aufnehmen. Sie hat das Gefühl, sie sollte dort mehr tun. Doch dann kommen die Alltagsgeschäfte, dringende Leistungsentscheide, «viele blaue Mäppli» müssen abgearbeitet werden. «Dann gerät das Vorhaben wieder auf die lange Bank.» Andreas Dvorak hört zu und gibt ein paar Handlungsempfehlungen ab. Er bereitet jeweils auch einen Input vor, diesmal geht

es ums Zeitmanagement, ein Thema das für alle Anwesenden virulent ist. Das Treffen der Neuen mit Andreas Dvorak, einem externen Coach von anstellunghochzwei an diesem Donnerstagmorgen Ende Oktober ist Teil des Projekts Onboarding, mit dem Ziel, die Einarbeitungsphase für die Frischlinge möglichst gut zu gestalten (vgl. Text unten). Herausfordernde und teilweise belastende Themen wie Rollenfindung, Umgang mit Pendenden, Fälle, Abgrenzung, etc. können in den 6–7 Treffen mit dem Coach im ersten Jahr der Anstellung wertungsfrei besprochen werden. Das Projekt unterstützt damit auch die Vernetzung und den Austausch der Neuen untereinander.

Das Projekt Onboarding wurde ins Leben gerufen, nachdem in der Sozialberatung bei den Sozialarbeitenden eine überdurchschnittliche Früh-Fluktuation (Austritte in den ersten zwei Dienstjahren) festgestellt worden war. Jede überhöhte Fluktuationsrate absorbiert Ressourcen und reduziert die Effizienz, sagt Martin Greter, Leiter einer der 5 Sozialberatungsabteilungen in Winterthur. Kommt hinzu, dass es infolge Fachkräftemangel schwierig ist, die offenen Stellen nahtlos wieder zu besetzen und erfahrene Fachkräfte im Kontext der wirtschaftlichen Hilfe zu finden. Der Grossteil der offenen Stellen werde daher mit Studienabgängerinnen und -abgängern besetzt.

## Verlust von Wissen und Vertrauensarbeit

Mit jedem Weggang eines Fachmitarbeitenden gehe Wissen zur Fallarbeit und über die einzelnen Klientinnen und Klienten verloren, so Martin Greter. Jede Kündigung, die hätte vermieden werden können, ist ein bedeutender Ressourcenverlust. Einerseits für die Klientinnen und Klienten, da die Beziehungs- und Vertrauensarbeit gegenseitig von neuem geleistet werden muss. Andererseits für die Organisation, da neue Mitarbeitende eingearbeitet werden müssen. Im Grunde können Sozialarbeitende nach dem Studium erst nach ein- bis zwei Jahren Einarbeitungszeit ihr volles Potenzial zugunsten der anspruchsvollen Fallführungsarbeit ausschöpfen. Eine hohe Fluktuation schafft suboptimale Rahmenbedingungen für die Einarbeitung der neuen Mitarbeitenden. Ihre Erwartungen nach fördernden Rahmenbedingungen während der anspruchsvollen Einarbeitungszeit können nur schwer erfüllt werden. Das zeigt sich dann



Bereits ab der ersten Woche ist die gezielte Einarbeitung in die Fallarbeit vorgesehen, indem in der Regel jeden Vormittag eine erfahrene Sozialarbeitende die Fallbearbeitung begleitet. FOTO: SHUTTERSTOCK

wiederum in der hohen Fluktionsrate von erst seit wenigen Jahren angestellten Mitarbeitenden. Für die erfahrenen Mitarbeitenden führt dies zu einen erheblichen Mehraufwand aufgrund der Einarbeitung der neuen Mitarbeitenden.

### Onboardingprozess für neue Sozialarbeitende

Aufgrund der hohen Früh-Fluktuation wurde das bestehende Einarbeitungs-Konzept und der bisherige Onboarding-Prozess analysiert und für zu theorielastig befunden. Der Einführungsprozess sollte daher verstärkt praxis- und anwendungsorientiert gestaltet werden. Das neue Einarbeitungsprogramm wurde konsequent auf das Ziel ausgerichtet, dass die neuen Sozialarbeitenden schnellstmöglich einen Beitrag an die Kernaufgabe – die Fallarbeit – leisten und operativ leistungsfähig werden. «Dies stärkt ein positives Gefühl, fördert die Motivation und die emotionale Integration», wie Martin Greter sagt. Bereits ab der ersten Woche ist die gezielte Einarbeitung in die Fallarbeit vorgesehen, indem in der Regel jeden Vormittag eine erfahrene Sozialarbeitende die Fallbearbeitung begleitet.

Neben dem Gruppencoaching in Form von Supervision mit externer Moderation muss eine intensivere Begleitung der Neuen sichergestellt werden. Damit die Einarbeitung von (oft unerfahrenen) neuen Mitarbeitenden zielführend umsetzbar ist, ist eine Falllast-Entlastung der erfahreneren Sozialarbeitenden notwendig, die neue Mitarbeitende betreuen. Entsprechend wurden mit dem Budgetantrag 2023 zusätzliche Stellen beantragt. Die vollständige Umsetzung des neuen Einführungsprogramms soll ab Januar 2023 erfolgen.

### Jobsuche via Social Media

Neben dem Onboarding wurden laut Martin Greter 2022 eine Reihe von weiteren Massnahmen umgesetzt. Seit Ende April 2022 wurde unabhängig davon, ob aktuell eine Stelle zu besetzen ist, laufend ein Inserat für Sozialarbeitende in der wirtschaftlichen Hilfe

auf dem Jobportal ausgeschrieben. Es wird via eine externe Firma beworben, welche auf die Social-Media-Kanäle spezialisiert ist ... «Daraus entstehen jetzt laufend Kontakte durch Nachfragen von Interessierten.» Seit Ende April 2022 bis Anfang August 2022 gingen bei der Sozialberatung Winterthur 40 Spontanbewerbungen ein.

### Mehr Praktikantinnen und Praktikanten

Angesichts des Fachkräftemangels sollen zukünftig auch wieder mehr Ausbildungsplätze angeboten werden. Insbesondere sollen Praktikantinnen und Praktikanten im zweiten Teil des Studiums angestellt werden, mit dem Ziel der direkten oder baldigen Überführung in eine Anstellung als Sozialarbeitende. Um Praxisausbildnerinnen oder -bildner für Praktika zu gewinnen müssen diese entlastet werden. Denn die Begleitung von Studierenden stellt für die Praxisausbildenden einen erheblichen Mehraufwand dar, welcher mit der Arbeitsleistung der Praktikantinnen und Praktikanten nicht ausgeglichen werden kann.

### Studienarbeit mit Befragung der Sozialarbeitenden

Um die Gründe der hohen Fluktuation zu erkennen und daraus weitere geeignete Massnahmen abzuleiten, wurde eine Studentin der Arbeitspsychologie beauftragt, im Rahmen ihrer Bachelorarbeit eine Befragung bei den Sozialarbeitenden der wirtschaftlichen Hilfe durchzuführen. Nach einer Präsentation im Führungsteam Ende September 2022 werden alle interessierten Sozialarbeitenden zur Auseinandersetzung mit den Ergebnissen und zur Erörterung gezielter Massnahmen zu einem Workshop eingeladen. Es wird erwartet, dass sich daraus für die Organisation neue Lösungsansätze ergeben, die dann 2023 bearbeitet, umgesetzt und laufend evaluiert werden.

**Ingrid Hess**  
Redaktionsleiterin

# Onboarding für neue Mitarbeitende

Am Anfang des Projekts für neu angestellte Sozialarbeitende stand die Tatsache, dass der Sozialbereich mit einem Fachkräftemangel sowie einer erhöhten Fluktuation zu kämpfen hat. Somit soll mit einem gezielten Onboarding dieser Fluktuation entgegengewirkt werden. Sowohl seitens der Mitarbeitenden als auch seitens der Arbeitgebenden.

Onboarding-Prozesse wurden in der Vergangenheit meist im Bereich des höheren Managements eingesetzt. Dabei lautet das Ziel, neue Mitarbeitende oder Führungspersonen umfassend in das neue Unternehmen zu integrieren, damit sich diese schnell in ihrem Umfeld zurechtfinden und kurzfristig ihre volle Kraft im neuen Job entfalten können. Durch ein gezieltes Onboarding soll sich eine verstärkte Bindung zum Arbeitsfeld wie auch zur Arbeitgeberin entwickeln und die vertrauensvolle Zusammenarbeit gestärkt werden. Damit soll auch einem schnellen Stellenwechsel entgegengewirkt werden.

Diese Wirkungen von Onboardings sollten mit der erarbeiteten Idee ins Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit übertragen werden. Dabei

wurde auf drei Ebenen fokussiert: der Fachebene, der sozialen Ebene sowie der kulturellen Ebene.

Im Rahmen der Vorbereitungen für die Entwicklung des Onboardings für den Fachbereich Soziale Arbeit führte die eigens für dieses Angebot gegründete Firma «anstellunghochzwei» Interviews mit Fachpersonen, die kurz nach ihrem Start eine Organisation wieder verlassen hatten. Daraus konnte man lernen, dass die Gründe für einen baldigen Austritt oft sehr vielfältig sein können. Jedoch geht es häufig um unterschiedliche fachliche Auffassungen und Haltungen. Außerdem sind es vielfach auch unterschiedliche Erwartungen und Ansprüche sowie der gegenseitige Umgang, die zum Wechsel bzw. zum Austritt aus einer Organisation führen. ▶