

**Zeitschrift:** Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO  
**Herausgeber:** Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS  
**Band:** 94 (1997)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Rosmarie Ruder, ab März neue SKOS-Geschäftsführerin : "Im gesamten System der Sozialhilfe etwas gestalten"  
**Autor:** Martin, Gerlind  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-840380>

### **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:** 05.04.2026

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

## Rosmarie Ruder, ab März neue SKOS-Geschäftsführerin

### «Im gesamten System der Sozialhilfe etwas gestalten»

*Anfang März übernimmt Rosmarie Ruder die Geschäftsführung der Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) in Bern. Neben der Weiterbearbeitung der Richtlinien ist ihr der verstärkte Austausch unter den SKOS-Mitgliedern ein wichtiges Anliegen. Die Fachfrau aus Zürich in Bern freut sich darauf, «im gesamten System der Sozialhilfe etwas gestalten und neue Ideen entwickeln zu können».*

Nicht Berge besteigt sie, noch durchwandert sie Wüsten. Für ihre Lieblings-(Freizeit-)beschäftigungen hat Rosmarie Ruder trotz Übergangszeit in diesen Wochen keine Musse. Sie schreibt, und zwar darüber, wie sich Wirkungen der Sozialhilfe definieren und messen lassen. Damit, mit ihrer Diplomarbeit nämlich, schliesst Rosmarie Ruder derzeit einen dreijährigen ISMOS-Lehrgang ab: An der Wirtschaftsuniversität Wien hat sie sich berufsbegleitend im «1. Interdisziplinären Universitätslehrgang für Sozialwirtschaft, Management und Organisation Sozialer Dienste» weitergebildet. Dieser Lehrgang steht Fachleuten aus dem ganzen deutschen Sprachraum offen und wird auch aus der Schweiz rege besucht. Die Ausbildung sei nicht zuletzt deshalb besonders interessant gewesen, weil sie dank den MitstudentInnen – Fachleuten aus Deutschland und Österreich – Ansätze aus der Sozialhilfe kennengelernt habe, die anders seien als in der Schweiz, erzählt Rosmarie Ruder. In Deutschland und Österreich seien beispielsweise viel mehr private Organisationen in der Sozialhilfe tätig als bei uns. Und zwar meist riesige Or-

ganisationen, wie der Deutsche Wohlfahrtsverband, das Diakonische Werk, die Caritas oder die Arbeiterwohlfahrt. Ihre Ausbildung schliesst Rosmarie Ruder mit der Präsentation der Abschlussarbeit sowie mit letzten Prüfungen ab.

### Lebensmittelpunkt behalten

Und dann beginnt das Neue – das beruflich Neue jedenfalls. Denn die designierte SKOS-Geschäftsführerin hat schon allerhand in die Wege geleitet und bereits einige Neuerungen vollzogen. So warnt sie bei der telefonischen Vereinbarung des Interviewtermins die Journalistin vor falschen Bildern: Nein, sie trage keine halblangen, roten Haare mehr wie noch am SKOS-Kongress in Interlaken. Kurz und hell seien sie nun. Und beim Café im Berner «Beaulieu», vis-à-vis der Höheren Fachschule für Sozialarbeit – einer Umgebung notabene, wo sich Rosmarie Ruder gut auskennt – schmunzelt sie und korrigiert gleich eine weitere falsche Vorstellung: Der Haarschnitt habe weniger mit der neuen Stelle als vielmehr damit zu tun, dass sie die Farbe loswerden wollte.

Kein kühner Schnitt dagegen wird Rosmarie Ruder von ihrer Vergangenheit trennen. Zwar ist sie wegen ihrer neuen Stelle am Mühleplatz in Bern umgezogen – und eher zufällig im welschen Teil des Kantons Freiburg, am Murtensee, gelandet. Hier wird die neue SKOS-Geschäftsführerin während der Woche wohnen. Aber ihre Wurzeln reisst sie

nicht aus. Sie will die Wohnung und damit ihren Lebensmittelpunkt im Zürcher Kreis 5 behalten. «Es ist sehr schwierig, die Kontakte aufrechtzuerhalten, wenn man zügelt», sagt Rosmarie Ruder, die den FreundInnenkreis in Zürich auf keinen Fall missen möchte.

### **Mit blinder Bewerbung zur Fürsorge**

Seit 1978 beschäftigt sich Rosmarie Ruder mit Aufgaben der Fürsorge. Die studierte Historikerin schrieb nach verschiedenen Jobs eine sogenannte blinde Bewerbung an die Zürcher Stadtverwaltung und heuerte an, als ihr eine Stelle in der Heimfürsorge angeboten wurde. Damals, unter Amtsvorsteherin Emilie Lieberherr, sei es noch möglich gewesen, ohne eine fürsorgerische Ausbildung oder eine Ausbildung als SozialarbeiterIn angestellt zu werden, berichtet Rosmarie Ruder. Ihr sei aber sehr schnell klar geworden, dass sie eine Fortbildung brauche und wolle, «was an und für sich in diesem Amt schon etwas Besonderes war», stellt Rosmarie Ruder im Rückblick fest. Das hat nicht zuletzt unter ihrem Einfluss drastisch geändert: Als Leiterin der Sozialberatung im Fürsorgeamt (seit 1988) ist sie darauf bedacht, die Professionalität der Beratung kontinuierlich zu erhöhen. So motiviert und unterstützt sie unter anderem langjährige MitarbeiterInnen des Fürsorgeamtes, eine entsprechende Ausbildung nachzuholen und einen Abschluss zu machen. «Die langjährigen Beraterinnen und Berater sahen ja selber, was die Neuen, die Ausgebildeten an Kenntnissen mitbrachten.» Gleichzeitig, so argumentiert die ehemalige Leiterin der Abteilung Sozialberatung und Chefin von rund 150 Personen, hätten MitarbeiterInnen nur mit ei-

nem Abschluss die Wahlmöglichkeit, den Job zu wechseln.

Doch zurück zur Newcomerin der späten 70er Jahre: Rosmarie Ruder beginnt als fürsorgerisch tätige Mitarbeiterin in der Heimfürsorge. Dort ist sie zuständig für die Betreuung (und die entsprechende Finanzierung) von alten Leuten, die in der Stadt Zürich keinen Heimplatz finden können. «Das war eine sehr spannende Arbeit: An jedem Tag war völlig unklar, was alles passieren würde.» Dabei lernt sie die private Heimszene der ganzen Schweiz kennen und erfährt einiges über sich: zum Beispiel, dass sie Probleme als Herausforderung versteht und sich «schaurig gerne» daran macht, diese zu lösen.

### **«Anpacken und planen»**

«Anpacken und planen», das liebt Rosmarie Ruder, wobei diese Reihenfolge nicht zufällig ist: Seitenlange Projektbeschreibungen sind nicht ihre Stärke, «das Sterntaler-Projekt mit zwei Seiten Umfang war etwas vom Längeren», lacht sie – und gibt offenherzig eine Entdeckung preis: Im ISMOS-Lehrgang sei sie darauf gestossen, dass sie eine Sache ganz gerne und gut auch theoretisch durchdenken könne. Wichtig bleibt ihr dennoch die Überzeugung, etwas Neues müsse nicht perfekt sein und einen perfekten Zustand gebe es nicht. Im Gegenteil: «Es muss eine ständige Weiterentwicklung geben.» Und aus dieser Haltung heraus orientiert sich Rosmarie Ruder an den vorhandenen Handlungsmöglichkeiten, die sie ergreift und auszudehnen versucht.

Geübt und an der Wirklichkeit erprobt hat sie diese Überzeugung beim Aufbau der Sozialberatungsstelle für NotwohnungsmieterInnen in den 80er Jahren. Bei dieser verwaltungsübergrei-

fenden Tätigkeit erfährt sie, dass «der Spielraum in der Verwaltung gleichzeitig eng und weit in einem ist».

Seit Frühling 1988 leitet Rosmarie Ruder die Sozialberatung: Ihr erstes Projekt ist die Dezentralisierung der Beratungsstellen. Heute werden die Klientinnen und Klienten der Stadt Zürich in 18 Beratungsstellen von rund 150 MitarbeiterInnen beraten und materiell unterstützt. Als Sekretärin der Einzelfallkommission der Fürsorgebehörde ist Rosmarie Ruder nahe bei den Problemen der Klientinnen und Klienten geblieben: Die Einzelfallkommission behandelt die Ausnahmefälle (z.B. Selbständigerwerbende, hohe Mietzinse) und hier, so Ruder, komme es auch häufig zu politischen Diskussionen. «An diesen Einzelfällen lernen Behördenmitglieder, politische, wirtschaftliche und soziale Bedingungen generell zu hinterfragen und werden für Zusammenhänge sensibilisiert.» Für die Arbeit der Sozialhilfe ist ihrer Meinung nach wichtig, dass die Behördenmitglieder und die Profis der Sozialhilfe gut zusammenarbeiten.

Das letzte Projekt, das Rosmarie Ruder im Rahmen des Städtischen Sozialdepartementes Zürich anpackt, ist die Vereinheitlichung der Behandlung der Sozialhilfesuchenden sowie die Professionalisierung und EDVmässige Unterstützung ihrer Arbeit. Bevor die entsprechenden Computerprogramme eingeführt werden, sollen, so die Absicht der Leiterin, die Arbeitsweise und die Zusammenarbeit der BeraterInnen inhaltlich geklärt werden.

### **Hinterfragen aber nicht hintersinnen**

Viele Projekte, die Rosmarie Ruder während ihrer langen Jahre beim Zürcher

Sozialamt anpackte, waren erfolgreich; es gab auch solche, die sich (noch) nicht realisieren liessen. «Ich kann schon mal stop sagen und etwas aufgeben», sagt Rosmarie Ruder. «Ich habe gelernt, wie die Verwaltung funktioniert, kenne ihre Grenzen und Widersprüche. Und ich weiss, wie ohnmächtig man manchmal ist.» Folgerichtig spricht Rosmarie Ruder davon, dass sie ihre Arbeit, ihre Projekte zwar sehr wohl hinterfrage, aber sie hintersinne sich nicht. Überhaupt, merkt sie versonnen an, sei sie generell sehr skeptisch, inwieweit eigene Impulse überhaupt auf das Ziel hinführen würden, das man sich gesetzt habe. «Es hat sich zwar sehr viel geändert, aber doch wohl stärker durch Umwelteinflüsse als durch zielorientierte, politische Arbeit», vermutet sie.

### **«Im gesamten System etwas gestalten»**

Und dennoch: Was Rosmarie Ruder an ihrer Stelle als SKOS-Geschäftsführerin vor allem reizt, ist die Möglichkeit, «im gesamten System der Sozialhilfe etwas gestalten und neue Ideen entwickeln zu können». Als Stärke des Verbandes sieht sie das «Knowhow, das Engagement und die hohe Bereitschaft zur Mitarbeit der Mitglieder», deren Kenntnisse sie gerne breiter zugänglich machen würde. So möchte sie beispielsweise innerhalb der SKOS die Erfahrungen der Gemeinden mit dem New Public Management (NPM) aufnehmen und kritisch diskutieren. In der rationalen Konzeption des NPM werde davon ausgegangen, dass alles steuerbar und voraussehbar sei. Gleichzeitig müssten soziale Dienstleistungen aller Art monetarisiert, über ihre Wirkungen in Franken und Rappen Re-

chenschaft abgelegt werden. Wird ihr Nutzen nicht in Geld ausgedrückt, so wird ihre Existenz in Frage gestellt. «Da stellt sich für die Sozialhilfe doch die Frage, wie darauf zu antworten ist», sagt Rosmarie Ruder. Ihr geht es nicht darum, Rezepte zu liefern, vielmehr sollen den Mitgliedern Grundlagen, auch ethische, zur Verfügung gestellt werden – beispielsweise über die sinnvolle Formulierung von Wirkungszielen. Überhaupt sieht sie eine ihrer Aufgaben darin, die Koordination unter den Mitgliedern zu verstärken und den Austausch zu fördern.

Klar ist, dass vor allem ein Thema ihre erste Zeit als SKOS-Geschäftsführerin prägen wird: Die Weiterarbeit an den vom SKOS-Vorstand verabschiedeten Richtlinien, die demnächst in die Vernehmlassung geschickt werden. «Die

Richtlinien werden noch viel zu diskutieren geben», sagt Rosmarie Ruder, die seit Beginn in der Richtlinien-Arbeitsgruppe mitarbeitet.

Der Richtlinien-Fahrplan übrigens verunmöglicht Rosmarie Ruder eine andere Reise, auf die sie seit längerem wieder einmal Lust hätte: Trekking in Nepal, «ein Naturerlebnis», das sie trotz kritischer Gedanken zum Erlebnistourismus geniesst. Das Mitglied der Naturfreunde kennt sich übrigens nicht nur im Permafrost (minus 15 Grad) sondern auch in der Wüste aus: So ist Rosmarie Ruder auch schon per Velo von Kairo aus über die Wüstenstrasse gefahren und zusammen mit einer Wandergruppe im Sinai unterwegs gewesen. Hartnäckigkeit und Ausdauer: ideale Fähigkeiten wohl auch für ihre neuen beruflichen Aufgaben.

*Gerlind Martin*

## 16 Prozent der Wohnbevölkerung beziehen AHV-Rente

### Männerrenten noch zwei Prozent höher als Frauenrenten

*1,1 Millionen Männer und Frauen bezogen anfangs 1996 eine Altersrente der AHV. Ein Drittel der rentenberechtigten EinzelbezügerInnen erhielten eine Maximalrente, von den Ehepaaren erhielten 53 Prozent die Maximalrente. Rund 16 Prozent der Alleinstehenden und vier Prozent der Ehepaare bezogen zum gleichen Zeitpunkt Ergänzungsleistungen.*

Die neueste Rentenstatistik des Bundesamtes für Sozialversicherung (BSV)<sup>1</sup> ist eine Fundgrube für interessante Informationen: Sie gibt beispielsweise Aufschluss über die Zusammensetzung der Rentenberechtigten, die Verteilung der Renten nach ihrer Höhe, die Durchschnittsbeträge nach Rentenarten und

<sup>1</sup> «Renten der AHV und IV Januar 1995/1996» kann bezogen werden bei der Eidgenössischen Drucksachen- und Materialzentrale, EDMZ, 3000 Bern, Fax 031 992 00 23/24. Bestellnummer: 318.123.95/96 d f; Preis Fr. 27.50.