

<b>Zeitschrift:</b>	Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS
<b>Band:</b>	106 (2009)
<b>Heft:</b>	2
<b>Artikel:</b>	"Ich bin eingestiegen, als das Flugzeug schon in der Luft war"
<b>Autor:</b>	Roncoroni, Bruna / Bachmann, Monika
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-839917">https://doi.org/10.5169/seals-839917</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:** 16.01.2026

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



# «Ich bin eingestiegen, als das Flugzeug bereits in der Luft war»

Seit knapp zwei Jahren bewältigt sie Krise um Krise: Bruna Roncoroni, Leiterin des Stadtberner Sozialdienstes, hat in dieser Zeit vor allem eines gelernt: Chance um Chance zu nutzen.

**Frau Roncoroni, welches sind die drei wichtigsten Eigenschaften, die eine Leiterin eines städtischen Sozialdienstes heute mitbringen muss?**

Das Wichtigste ist, dass man die Bodenhaftung und damit auch den Bezug zum Kernthema nicht verliert. In der Sozialhilfe haben wir es mit Menschen zu tun, die in einer schwierigen Lebenslage sind. Außerdem muss man gute Nerven haben, um Angriffe, die politisch gemeint sind, nicht persönlich zu nehmen. Zudem muss man als Chefin fähig sein, die Mitarbeitenden immer wieder zu motivieren.

**Mit Ihrem Einstieg vor knapp zwei Jahren begann der politische und mediale Dauerbeschuss gegen die Sozialhilfe. Ahnten Sie, dass Sie mit diesem Job zur Krisenmanagerin werden würden?**

Nein, ich wollte meine neue Stelle ganz normal und unspektakulär antreten. Ich realisierte aber dann, dass ich in ein Flugzeug eingestiegen bin, das bereits in der Luft war. Schon eineinhalb Monate nach meinem Antritt legten wir dem Gemeinderat ein Grundsatzpapier mit Massnahmen zur Verbesserung des Kontrollsystems vor. Natürlich hatte ich mir im Vorfeld bereits Gedanken zur Organisation und zum Organigramm gemacht, und ich sah Handlungsbedarf bei Aufgabenverteilung, Kompetenzen- und Verantwortungsregelung.

**Sie wollten den Betrieb also reorganisieren?**

Ja, aber dann wurde zunächst anderes wichtiger. Der sogenannte BMW-Fall und die Interviews, die meine Vorgängerin dazu gab, lösten eine interne Krise aus. Der Gemeinderat erteilte dann den Auftrag, die Dos-

## «Offensichtlich war ich zu vertrauensselig – ich werde mich das nächste Mal mehr zurücknehmen.»

siers vertieft zu überprüfen und ein Massnahmenpaket zu schnüren. Das hatte auch Vorteile, so konnten meine Ideen gleich von Beginn an einfließen.

### Sahen Sie in der Krise also auch eine Chance?

Ja, das ist so, nur dass sie bei uns schon 20 Monate dauert! Aber es gab immer auch gute Momente, die uns vorwärtsbrachten. Grund genug, um das alles auszuhalten.

### Was auszuhalten?

Immer in der Kritik zu stehen, ständig begleitet und hinterfragt von Kommission und Finanzinspektorat – das war und ist immer noch eine grosse Belastung.

### Sind Sie Ihrer Vorgängerin in diesem Sinne sogar dankbar, dass sie einiges ins Rollen gebracht hat?

Nein, dankbar wäre das falsche Wort. Ich vertrete jeweils die Ansicht, dass man interne Probleme wenn möglich intern lösen sollte.

### Können Sie die Probleme benennen?

Die Fallbelastung war mit über 100 Dossiers pro 100-Prozent-Stelle sehr hoch. Heute liegt sie bei 84. Zudem stellte ich fest, dass die Mitarbeitenden während der Beratungen ständig das Telefon bedienen mussten, weil sie es nicht umleiten konnten. Das haben wir geändert. Mir wurde ausserdem klar, dass die Mitarbeitenden in der Fallführung über zu wenig externe Unterstützung verfügten. Wir haben das Sozialrevisorat und die Zusammenarbeit mit Rechtsdienst und Inkassodienst verbessert.

### Laut der Einschätzung des Finanzinspektors, der im Sozialdienst die Untersuchung durchgeführt hat, sind Sie «völlig alleingelassen worden». Trifft dies zu?

Diese Aussage stimmt für mich nicht. Ich habe sowohl von der Direktion als auch von den Mitarbeitenden stets grosse Unterstützung erfahren. Aber selbstverständlich ist es eine Herausforderung, als neue Chef in einer solchen Situation in einen Sozialdienst zu kommen.

### Dazu kam, dass Sie den früheren Amtsleiter phasenweise auch noch vertreten mussten.

Diese Aufgabe habe ich mit der Stabsleiterin Sozialamt geteilt.

### Trotz den schwierigen Bedingungen haben Sie den Bettel nicht hingeworfen. Was haben Sie daraus gelernt?

Die ganze Geschichte hat mein Menschenbild etwas verändert. Ich ging davon aus, dass alles, was in der stadträtlichen Kommission besprochen wird, vertraulich ist. Ich habe mich stets bemüht, offen und kooperativ zu sein. Doch dann gelangten Kommissionsprotokolle in die Zeitung, zudem wurde uns vorgeworfen, wir hätten die Arbeit des Finanzinspektors verhindert. Offensichtlich war ich zu vertrauensselig – ich werde mich das nächste Mal mehr zurücknehmen.

### Die ganze Debatte und die Berichterstattung wirft ein schlechtes Licht auf die Arbeit der Sozialarbeiterinnen. Wie motivieren Sie Ihr Team? >



Bilder: Béatrice Devènes



## «Es ist leider so, dass drei neue Mitarbeitende bereits in der Probezeit wieder gekündigt haben.»

> Wenn man dauernd von aussen kritisiert wird, rückt man im Innern automatisch näher zusammen. Das war auch bei uns so. Ich legte grosses Gewicht auf die interne Kommunikation. So habe ich alle 100 Mitarbeitenden regelmässig mittels Rundschreiben informiert. Zudem steht die Tür zu meinem Büro eigentlich immer offen. Die Mitarbeitenden nutzen dies, um bei mir auch mal ihren Ärger loszuwerden. Ich habe den Eindruck, dass das interne Klima trotz allen äusseren Umständen gut ist.

### Trotzdem: Sie haben nun ein Imageproblem. Wie wirkt sich das auf den Betrieb aus?

Es ist leider so, dass drei neue Mitarbeitende bereits in der Probezeit wieder gekündigt haben. Sie befanden, der administrative Bereich nehme in der Arbeit viel zu viel Platz ein. Ich teile übrigens diese Auffassung. Zurzeit besteht die Arbeit einer Sozialarbeiterin aus etwa zwei Dritteln Administration und einem Drittel Beratung. Hier ist glücklicherweise Besserung in Sicht: Der Regierungsrat hat beschlossen, im Rahmen des kantonalen Lastenausgleichs den Anteil Administration von 30 auf 50 Prozent pro 100-Prozent-Stelle Sozialarbeit zu erhöhen.

### Es ist bekannt, dass Sie vier freie Stellen in der Sozialarbeit nicht besetzen konnten.

Da haben wir eine Übergangslösung gefunden. Die freien Stellen sind nun mit pensionierten Mitarbeitenden besetzt, die eingesprungen sind. Sie überbrücken die Zeit, bis wir qualifizierte Fachleute gefunden haben. Es ist leider eine Tatsache, dass wir – im Vergleich zu anderen sozialen Institutionen – wenig Bewerbungen haben. Trotzdem halten wir an den Anforderungen fest. Es ist aber zu sagen, dass wir verhältnismässig wenig Kündigungen hatten. Als die öffentliche Kritik am Sozialdienst losging, rechnete ich mit einem Exodus – davor hatte ich wirklich Angst.

### Welche Erwartungen stellen Sie an die Sozialarbeiterinnen?

Sie müssen gut ausgebildet, kompetent, fachlich innovativ und auch selbstsicher sein. Heute besteht die Gefahr, dass die permanente Kritik die Fachleute versichert, und ihre Angst, Fehler zu machen, steigt. Das ist für jeden Betrieb schlecht. Meine Botschaft ist klar: Wir sind da, um die Klientinnen und Klienten mit fachlich-methodischen Instrumenten in die Gesellschaft zu integrieren. Selbstverständlich müssen wir auch die Dossiers korrekt führen. Es gilt aber, die Verhältnismässigkeit im Auge zu behalten: Ein fehlendes Papier kann man im Nachhinein noch besorgen. Wenn aber bei einem jun-



### BRUNA RONCORONI

Bruna Roncoroni leitet seit August 2007 den Sozialdienst der Stadt Bern. Die 54-Jährige ist Sozialarbeiterin, Wirtin und Managerin für Non-Profit-Organisationen. Sie war bereits von 1981 bis 1986 als Sozialarbeiterin beim Sozialdienst der Stadt Bern tätig. Später arbeitete sie bei der Stiftung Terra Vecchia, der Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern und zuletzt als Leiterin der Pro Senectute Basel-Land. Zwischenzeitlich führte sie ein Restaurant in der Stadt Bern. Bruna Roncoroni ist schweizerisch-italienische Doppelbürgerin und in der Stadt Bern aufgewachsen.

gen Erwachsenen im richtigen Moment der entscheidende Schritt verpasst wird, kann das für sein Leben verheerende Folgen haben.

### Hat sich die ständige Kritik am Sozialdienst auch auf die Klientinnen und Klienten ausgewirkt?

In einer Berner Tageszeitung wurden wir als «Saftladen» bezeichnet. Es gibt jetzt Klientinnen und Klienten, die sich entsprechend äussern. Sie sagen im Beratungsgespräch – bei Ablehnungen von Gesuchen: «Ja, ihr seid wirklich ein Saftladen.» Oder wenn sie sich am Empfang anmelden und nicht umgehend abgeholt werden, heisst es: «Die sind wohl gerade am Kaffeetrinken oder Zeitunglesen.» Dieser Dimension sind sich die Medien wohl kaum bewusst. Zudem haben die Drohungen gegenüber unseren Mitarbeitenden zugemommen, hier reagieren wir mit fachlicher Hilfe und ziehen auch die Securitas bei.

### Die Arbeit beim Sozialdienst stellt also hohe Ansprüche an die Mitarbeitenden. Verdienen sie genug?

Nein, im Vergleich mit anderen Fachhochschulausbildungen verdienen sie nicht genug. Deshalb habe ich beim Personaldienst einen Vorstoss gemacht, damit die Einreihung im Lohnklassensystem überprüft wird. Ich

mache mich für eine Lohnerhöhung stark und bin zuversichtlich, dass es gelingen wird.

#### Trotz des aktuellen politischen Klimas?

Gerade wegen des politischen Klimas! Die letzten 20 Monate waren für die Mitarbeitenden äusserst belastend.

#### In der Öffentlichkeit hat sich ja alles um Missbrauch und Missbrauchsbekämpfung gedreht. Welche Schwerpunkte haben Sie seit Ihrem Amtsantritt gesetzt?

Wir haben die Information gegenüber den Klienten und Klientinnen verbessert, indem wir eine handliche Broschüre aktualisiert und in sieben Sprachen übersetzt haben. Wir haben den Sozialdienst reorganisiert und sind daran, die Arbeitsabläufe zu systematisieren. Weiter vereinheitlichen wir Abläufe und Praxis an den zwei Standorten Bern-Stadt und Bern-West.

Ein wichtiger Schritt war zudem die Schaffung des Sozialinspektorats und des Sozialrevisorats. Mit diesen beiden Stellen können wir Abklärungen vor Ort vornehmen und die Sozialarbeitenden in Fällen, wo Unsicherheiten bestehen, entlasten. Ausserdem haben wir ein Leitbild erarbeitet und den Datenaustausch optimiert. Neu haben wir Zugang zu den Daten des Strassenverkehrsamtes, und mit der Gewerbepolizei wird der Datenaustausch geprüft. Schliesslich bauen wir ein Risikomanagement auf und sind daran, die einzelnen Risikogruppen zu definieren.

#### Nun steht bereits die nächste Krise bevor: Die Rezession und damit verbunden die prekäre Situation auf dem Arbeitsmarkt wird sich auf die Sozialhilfe auswirken. Sind Sie darauf vorbereitet?

Die Fallzahlen sind 2008 zurückgegangen, und wir rechnen damit, dass sich die Krise verzögert auf die Sozialhilfe auswirken wird – aber sie wird sich auswirken. Wir suchen nun neue Räumlichkeiten, weil wir neue Mitarbeitende anstellen müssen und wir keinen Platz mehr haben. Es ist eine verrückte Situation: Wir müssen aufräumen und vorbereiten – wir befinden uns im Spagat zwischen Vergangenheit und Zukunft.

#### Courant normal ist also nicht in Sicht. Wie motivieren Sie sich?

Zuallererst motivieren mich die Klientinnen und Klienten, für die ich arbeite. Auch macht es mir nach wie vor Spass, zusammen mit den Mitarbeitenden neue Projekte zu entwickeln und Massnahmen umzusetzen. Ich versuche, das Ganze mit etwas Gelassenheit zu sehen, will aber meine Arbeit weiterhin engagiert fortsetzen. Seit Kurzem habe ich einen neuen Chef, das ist für mich eine Entlastung und bedeutet, weniger Überstunden zu leisten und auch etwas mehr Ferien machen zu können. Ich freue mich darauf, anderen Themen im Leben zukünftig wieder etwas mehr Raum geben zu können. ■

Das Gespräch führte  
Monika Bachmann

## NACHRICHTEN

### DUBROVNIK HAT ZUR KONFERENZ GELADEN

Im kroatischen Dubrovnik hat von 27. bis 29. April 2009 erstmals eine Konferenz stattgefunden, die von sechs internationalen Verbänden gemeinsam organisiert worden war. Zu den Veranstaltern gehörten unter anderem der International Council on Social Welfare (ICSW) sowie die Vereinigungen der Fachhochschulen und der Sozialarbeitenden. Schon die Eröffnungszeremonie der Konferenz war überraschend: Ein Chor sang die kroatische Nationalhymne, worauf sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer allesamt erhoben und mitsangen. In den Staaten Ex-Jugoslawiens scheint die Bestätigung der nationalen Identität auch heute noch zentral zu sein. Die Konferenz fand unter dem Titel «Unterschiedliches Erbe – gemeinsame Herausforderungen» statt. Dies bezog sich hauptsächlich auf die unterschiedliche soziale und politische Geschichte der Länder West- und Osteuropas, die aber – angesichts der globalen Krise – gemeinsame soziale Probleme lösen müssen. In Ex-Jugoslawien spielen dabei nebst der kommunistischen Vergangenheit auch die kriegerischen Auseinandersetzungen der 90er-Jahre eine Rolle. Unter diesen Bedingungen wurde die soziale Arbeit häufig auf eine Überlebenshilfe reduziert und – bedingt durch die Absenz von staatlichen Strukturen – von internationalen Hilfsorganisationen bestimmt. Diese Thematik wurde an der Konferenz in verschiedenen Workshops, Symposien und Plenarversammlungen aufgenommen. Allerdings fehlte den Veranstaltungen gelegentlich der Zusammenhang, was wohl damit zu erklären ist, dass mit rund 800 Teilnehmenden und sechs Veranstaltern die Heterogenität sehr gross war. Die verschiedenen internationalen Verbände wollen auch die nächste Konferenz, die 2010 in Hongkong stattfindet, wieder gemeinsam organisieren. [ute]

### BERN FÜHRT DEFINITIV SOZIALINSPEKTORATE EIN

Bern stellt den Sozialdiensten als erster Deutschschweizer Kanton flächendeckend Sozialinspektorate zur Verfügung. Dies hat Regierungsrat Philippe Perrenoud (SP) Ende März angekündigt. Der Gesundheits- und Fürsorgedirektor präsentierte das Ergebnis eines Pilotprojektes, das in den Gemeinden Bern, Biel, Ittigen und Köniz durchgeführt worden war. Dieses hatte aufgezeigt, dass Sozialinspektoren für die Sozialdienste ein wirkungsvolles Zusatzinstrument sind, um den unrechtmässigen Bezug von Sozialhilfegeldern zu bekämpfen. Die geplanten Inspektorate werden ab 2010 versuchsweise in verschiedenen Regionen angesiedelt. Die definitive Einführung ist auf Anfang 2012 vorgesehen. Bis zu diesem Zeitpunkt soll auch eine gesetzliche Grundlage für die verdeckte Ermittlung rechtskräftig sein. Allerdings soll nur unter strengen Auflagen verdeckt ermittelt werden dürfen. [pd]