

**Zeitschrift:** Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO  
**Herausgeber:** Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS  
**Band:** 108 (2011)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Die Selfmade-Frau  
**Autor:** Spycher, Barbara  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-840015>

### **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:** 26.04.2026

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

# Die Selfmade-Frau

Als Marlène Jutzeler (36) ihre Stelle als Leiterin des Sozialdienstes Sense-Mittelland (FR) antrat, musste sie erst mal Ordnung schaffen. Jetzt ist sie stolz auf die Reorganisation und schätzt den Mix zwischen Leitungs- und Frontarbeit.

«Ich war blauäugig, als ich diese Stelle angenommen habe.» Das wurde Marlène Jutzeler bewusst, als sie an ihrem ersten Arbeitstag im August 2008 sah, worauf sie sich als neue Leiterin des Sozialdienstes Sense-Mittelland eingelassen hatte: In den Klientendossiers fehlten Aktennotizen, stattdessen lagen Unterlagen lose auf Papierstapeln, es gab keine schriftlich festgehaltenen Prozesse, Richtlinien oder Reglemente. Sozialarbeiterin Marlène Jutzeler, die lange mit Jugendlichen gearbeitet hatte, aber nur ein halbes Jahr als Praktikantin auf einem Sozialdienst, kämpfte sich durch die Papierberge. Eingearbeitet wurde sie nicht, da ihre Vorgängerin aus gesundheitlichen Gründen hatte zurücktreten müssen.

## Sich verwirklichen

Mit der Unterstützung eines externen Organisationsberaters reorganisierte und optimierte Marlène Jutzeler Prozesse und erstellte

Grundlagen wie ein betriebsspezifisches Sozialhilfereglement, ein Funktionendiagramm oder Stellenbeschriebe.

Irgendwann nach unzähligen Überstunden hatte Marlène Jutzeler das Gefühl, an die eigenen Grenzen zu stossen. Doch sie spürte auch: Sie war nicht bereit zu kündigen. Sie wollte nicht loslassen, was sie schon alles aufgebaut hatte, es war ein wenig «zu ihrem Eigenen» geworden. Wenn sie heute zurückblickt auf diese turbulente Zeit, dann ist sie auch «ein wenig stolz», wie sie alles reorganisiert hat. Und sie spricht von einer «nicht alltäglichen Chance, sich zu verwirklichen und eine neue Struktur aufzubauen».

Dazu gehört, dass sie die Sekretariats- und ihre eigene Stelle reduziert hat zugunsten einer zweiten Teilzeitstelle für die Sozialarbeit. In diesem kleinen Dreierteam hätten alle die Möglichkeit zum Mitdenken und Ideen einbringen – «und das erwarte ich auch». Denn: «Drei Köpfe denken besser als einer.»

## Eine Drohung

Marlène Jutzeler ist nicht nur Leiterin des Sozialdienstes; mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit betreut sie selber Sozialhilfebeziehende. Diesen Kontakt zu den Klientinnen und Klienten möchte sie nicht missen. Natürlich gibt es sie auch im ländlichen Sensebezirk, die Sozialhilfebezügler, die mal laut werden. Doch mit ihnen weiss Jutzeler umzugehen. Ganz anders war es, als sie von einem Klienten eine konkrete Morddrohung erhielt. Sie spürte sofort: Der meint es ernst. Kürzlich stand er deswegen vor Gericht, wo er die Drohung wiederholte, aber wegen eines psychiatrischen Gutachtens für schuldunfähig befunden wurde. Jutzeler sagt, sie habe einen Weg gefunden, mit dieser Drohung zu leben. Auf dem Sozialdienst werden demnächst die baulichen Sicherheitsvorkehrungen verbessert.

## Menschliche Highlights

Doch mit den meisten Klientinnen und Klienten entstehe eine gute Beziehung. Davon zeugt auch das Bild über Jutzellers Schreibtisch: Es zeigt eine Brücke über einen Fluss und wurde ihr von einer Frau gemalt, welche die Sozialhilfe als hilfreiche Überbrückung erlebt hat. Marlène Jutzeler nimmt sich bewusst Zeit für Gespräche, weil sie gemerkt hat, dass sich das später auszahlt. Und wenn eine Klientin, die wegen psychischen Problemen immer wieder in einer Klinik war, nach zwei Jahren Beratung eine Teilzeitstelle findet, dann ist das «ein Highlight». ■

Barbara Spycher



Hat die Chance gepackt: Marlène Jutzeler.

Bilder: Béatrice Devènes