

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

**Artikel:** Dringend gesucht : Stellenleiter/in Sozialhilfe  
**Autor:** Meier, Karin  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-840017>

### **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:** 09.01.2026

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

# Dringend gesucht: Stellenleiter/in Sozialhilfe

Sozialämter in ländlichen Gebieten bekunden am meisten Mühe damit, Führungspositionen neu zu besetzen. Von den Kandidaten und Kandidatinnen werden nebst einer sozialarbeiterischen Ausbildung auch betriebswirtschaftliche Kenntnisse verlangt – und an denen scheint es zu hapern, wie eine nicht-repräsentative Umfrage zeigt.

Auf die Frage, wie einfach es für sie sei, Führungspersonen für frei gewordene oder neu geschaffene Kaderstellen zu finden, geben Leiter und Leiterinnen von Sozialämtern ganz unterschiedliche Antworten. So hat das Sozialamt der Stadt Luzern keine Mühe damit, gute Leute zu finden. Der Leiter Peter Erdösi führt als Beispiel die jüngste Stellenausschreibung in seinem Dienst an, welche den Posten des Bereichsleiters Job-Center betraf und bei der über 70 Dossiers auf seinem Schreibtisch eintrafen. Dieser quantitativ und qualitativ gute Rücklauf sei kein Einzelfall, sagt Erdösi: «Unser Sozialamt geniesst in der Bevölkerung der Stadt Luzern ein gutes Image.» Gründe dafür gibt es gleich mehrere: Einerseits ist sich das Sozialamt des Rückhalts durch die Politik sicher, andererseits betreiben sowohl Erdösi als auch sein Vorgesetzter, Sozialdirektor Ruedi Meier, eine aktive Medienpolitik. Nicht zuletzt trägt auch die Nähe zur Hochschule Luzern – Soziale Arbeit zum guten Ruf des städtischen Sozialamts bei, das jährlich mehrere Praktikanten und Praktikantinnen des Bachelor- und Masterstudiengangs beschäftigt, die als Multiplikatoren wirken.

Auch die Rekrutierungen in der Stadt Aarau und im Kanton Schaffhausen sind in den letzten Jahren reibungslos verlaufen. In Aarau wurden in den letzten Jahren vier Führungspositionen neu besetzt, wobei es nur in einem Fall etwas länger dauerte, bis eine geeignete Person gefunden werden konnte. Warum dies so einfach ging, will die Vorsteherin soziale Dienste der Stadt Aarau, Jeanine Meier, nicht pauschal beurteilen: «Bei einem Dienst mit acht Führungspositionen und so wenigen Wechseln lassen sich keine verbindlichen Aussagen machen.» Ähnlich klingt es aus Schaffhausen, wo das kantonale Sozialamt mit fünf Kaderstellen dotiert ist, von denen in den letzten acht Jahren eine zweimal neu besetzt werden musste. In Absprache mit der Geschäftsleitung warb der Dienststellenleiter Christoph Roost im einen Fall jemanden ab, im anderen Fall beförderte er einen internen Quereinsteiger.

## Magerer Rücklauf

Dass sich die Rekrutierungssituation auch ganz anders präsentieren kann, zeigen die folgenden Beispiele: Felix Wolffers, Leiter Sozialamt der Stadt Bern, Walter Dürr, Sozialvorstand der Zürcher Gemeinde Affoltern am Albis, und Norbert Eugster, Leiter Soziale Dienste des Kantons Appenzell Innerrhoden, berichten übereinstimmend, dass die Besetzung von Kaderstellen für sie schwierig sei. Auf die letzte Ausschreibung der Stelle der Geschäftsführerin des Sozialdienstes etwa haben sich in Affoltern nur gerade drei Personen gemeldet, und nur, weil eine von ihnen alle geforderten Qualifikationen mitbrachte, konnte die Position bereits besetzt

«Viele Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen bilden sich zwar intensiv weiter, doch meist auf Fachebene und nicht im Management.»

Felix Wolffers, Leiter Sozialamt der Stadt Bern

werden. Für Eugsters Nachfolge aufgrund seiner bevorstehenden Pensionierung trafen mit sieben zwar mehr Bewerbungen ein, aber keine passenden. Die Stelle musste in leicht abgeänderter Form ein zweites Mal ausgeschrieben werden: Statt einem sozial- oder rechtswissenschaftlichen Studienabschluss wurden nun auch vergleichbare Ausbildungen zugelassen. Unter den zehn neuen Dossiers befanden sich zwei gute Bewerbungen, so dass es auch hier möglich sein sollte, bald eine für diese Position geeignete Person zu finden.

## Alte Vorurteile

Wolffers und Dürr führen die Schwierigkeiten bei der Kaderrekrutierung in erster Linie auf Defizite in der Aus- und Weiterbildung von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern zurück. Je weiter entfernt das Aufgabengebiet von der Fallführung liege, desto mehr seien Managementkompetenzen wie Kosten- und Prozessoptimierung sowie Personalführung gefragt, sagen beide übereinstimmend. Fähigkeiten, die oft fehlten, meint Wolffers: «Viele Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen bilden sich zwar intensiv weiter, doch meist auf Fachebene und nicht im Management.» Wer aber aufsteigen wolle, müsse sich mit Fragen der Fallsteuerung und wirtschaftlichen Effizienz auseinandersetzen. «Diese Themen galten lange als Tabu-Bereiche», sagt Wolffers, der auch von Fachhochschulen fordert, vermehrt betriebswirtschaftliche Kompetenzen zu vermitteln, insbesondere auf Masterstufe. Ein Anliegen, das





«Es tut uns leid, aber Sie bringen die geforderten Qualifikationen nicht mit»: Kaderstellen werden nicht selten mehrmals ausgeschrieben. Bild: Keystone

Dürr voll und ganz unterstützt: Auch er erwartet von den Ausbildungsstätten ein Umdenken, damit Führungspersonen den Anforderungen ihrer Position besser gewachsen seien: «Viele Kadermitarbeitende führen zu offen und fokussieren zu einseitig auf die Bedürfnisse der Klientinnen und Klienten, anstatt mit dem zur Verfügung stehenden Geld wirtschaftlich umzugehen», lautet seine Einschätzung. Der Gemeinderat weiss, wovon er spricht: Affoltern sah sich mit vielen Strafanzeigen wegen Missbrauch konfrontiert, was zu einer Reorganisation des Sozialdienstes und zu einer stärkeren Gewichtung betriebswirtschaftlicher Fähigkeiten führte.

Anders ist die Lage in Appenzell Innerrhoden. Dort sind laut Eugster nicht fehlende Managementkompetenzen der Grund für die harzigen Besetzungen der Kaderstellen, sondern breite Anforderungsprofile: «In einem kleinen Sozialdienst wie dem unseren sind Führungspersonen auch operativ tätig und müssen etwa im Wald Beschäftigungsprogramme leiten, für die handwerkliches Geschick erforderlich ist.» Solche Allrounder-Qualitäten seien jedoch Mangelware. Hinzu kommt, dass ländliche Regionen wie Appenzell im Vergleich zu den urbanen Zentren über eine geringere Standortattraktivität verfügen.

### Unterstützung im Team

Die gute Nachricht: Sind die Kadermitarbeitenden erst einmal gefunden, bleiben sie einem Sozialdienst in der Regel lange erhalten, falls nicht gerade ein Führungswechsel stattfindet – in diesem

Punkt sind sich die angefragten Personen einig. Die Arbeitgeber tun auch einiges dafür: Die Zusammenarbeit im Team sei gut, heisst es von Bern bis Appenzell, und grosszügige Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten mit einer substanziellen Kosten- und Zeitübernahme sind ebenso gang und gäbe wie die Möglichkeiten von Supervision und, falls gewünscht, Coaching. Punkto Arbeitszeitregelung sind Aarau und Bern besonders fortschrittlich: Meier und ihre Mitarbeitenden kommen in den Genuss von Jahresarbeitszeit, und bei Wolffers können alle Angestellten bis hin zum Kader in einem Teilzeitpensum arbeiten, falls sie dies wünschen. Der Sozialdienst unterstützt mit seinen Teilzeitangeboten und diversen Arbeitszeitmodellen aktiv Weiterbildungen und die Wahrnehmung von Familienpflichten. Tief gehalten wird die Fluktuation zumindest punktuell auch dadurch, dass viele Führungspersonen ihre Kaderstelle in nicht mehr ganz jungem Alter antreten oder in der Gegend, in der sie arbeiten, verankert sind. So kommt es, dass Kaderpersonen trotz hohem Arbeitsvolumen, teils belastender Tätigkeit und guten Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt ihr Können oft viele Jahre für denselben Arbeitgeber unter Beweis stellen. ■

Karin Meier