

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

**Artikel:** Leitende sind ständig im Clinch  
**Autor:** Lüthi, Andrea / Bachmann, Monika  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-840018>

### **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:** 12.01.2026

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



Verlangt vom Kanton mehr Ressourcen für die Leitungen von bernischen Sozialdiensten: Andrea Lüthi.

Bild: Béatrice Devènes

# Leitende sind ständig im Clinch

Leiterinnen und Leiter von bernischen Sozialdiensten sind häufig unzufrieden. Das zeigt eine Umfrage der Berner Konferenz für Sozialhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz (BKSE). Geschäftsleiterin Andrea Lüthi weiss, wo der Schuh drückt.

**Frau Lüthi, die Befragung von Sozialdienstleitenden im Kanton Bern kommt zum Schluss, dass eine «mittlere Unzufriedenheit» herrscht. Was heisst das?**

Viele Führungspersonen können die Aufgaben qualitativ nicht so bewältigen, wie sie gerne möchten. Das zeigte sich vor allem in den Bereichen Fach- und Personalentwicklung, Qualitätssicherung und Planung. Die Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte liegt auf der Skala von eins bis zehn bei fünf. Das ist zu wenig.

**Was sind die Ursachen?**

Das System ist politisch übersteuert, das heisst, die Politik mischt sich immer mehr ins operative Geschäft ein. Folgen davon sind ständig wachsende administrative Vorgaben und eine hohe Personalfuktuation. Die Leitenden sind demnach vor allem am Reagieren statt am Agieren. Das ist nicht sehr befriedigend, da die Leitung ja die Gesamtsteuerung übernehmen sollte.

**Die Unzufriedenheit ist bei den kleinen Diensten grösser als bei den grossen. Warum?**

Das ist nicht generell so. Die kleinen Dienste haben andere Probleme, weil sie in kleinräumigen Regionen tätig sind. Sie können sich kaum spezialisieren und müssen die ganze Palette an Aufgaben selbst erledigen. Wenn man in einem grösseren Verband ist, kann man gewisse Fachgebiete zusammenschliessen, das entlastet die Leitung. In der Umfrage haben aber auch die Städte Bern, Thun, Burgdorf und Biel bezüglich Zufriedenheit relativ schlecht abgeschnitten.

**Sind Leitende mit ihren Aufgaben überfordert?**

Das kann sein. Der Sozialhilfebereich entwickelt sich rasch. Man muss am Ball sein und sich laufend weiterbilden – aktuell zum Beispiel in den Bereichen Kindes- und Erwachsenenschutz oder Sozialversicherungen. Unsere Umfrage hat klar gezeigt, dass



die zeitlichen Ressourcen für solche Weiterbildungen fehlen. Wenn man thematisch immer ein bisschen in Verzug ist, kann das zu Überforderung führen.

### **Gibt es auf der Führungsebene generell einen Ressourcenmangel?**

Es ist im Kanton Bern nicht definiert, welche Aufgaben eine Sozialdienstleitung erfüllen muss. Im kantonalen Lastenausgleich zwischen Kanton und Gemeinden werden zwar die Personalkosten für Sozialarbeitende und für Mitarbeitende der Administration berücksichtigt. Nicht aber jene für die Leitung.

### **Das heisst, die Kosten für die Leitung trägt die zuständige Gemeinde oder der Gemeindeverband?**

Ja, die Gemeinden budgetieren das Pensum für die Leitung gestützt auf Vorgaben des Kantons. Dieser zieht bei der Berechnung der Personalkosten pro Sozialdienst einen bestimmten Prozentsatz für die Leitung ab. Dabei handelt es sich aber lediglich um eine Pauschale, die nicht berücksichtigt, welche Führungsaufgaben je nach Sozialdienst genau erfüllt werden müssen. In manchen Diensten gehört zur Leitung noch das Führen des Behördensekretariats oder die Mitarbeit in Kommissionen. Wenn die Gemeinde in solchen Fällen das Pensum für die Leitung nicht aus eigener Initiative nach oben anpasst, kann das zu Überlastung führen.

### **Die Gemeinden müssten also mehr Leitungsressourcen schaffen, um die Zufriedenheit zu fördern.**

Ich finde, das liegt nicht in der Verantwortung der Gemeinden, sondern in jener des Kantons. Die Führung eines Sozialdienstes ist das A und O der Aufgabenerfüllung. Somit liegt es doch auf der Hand, dass die Ressourcen für die Führung auch in den kantonalen Lastenausgleich gehören.

### **Sieht die BKSE gestützt auf die Umfrage weiteren Handlungsbedarf?**

Im Bereich Aus- und Weiterbildung muss eine Entwicklung in Gang kommen. Der Praxisbezug zur Sozialhilfe ist in der Ausbildung mangelhaft – die Sozialarbeitenden erhalten in der Schule nicht das nötige Rüstzeug. Das drückt sich unter anderem in der hohen Personalfuktuation bei den Sozialdiensten aus. Die Berner Fachhochschule entwickelt nun ein Weiterbildungsangebot, das sich gezielt an neue Mitarbeitende von Sozialdiensten richtet. Aber auch die Sozialdienste selbst müssen einen Beitrag leisten, indem sie mehr Praktikumsplätze zur Verfügung stellen.

### **Gemäss Ihrer Umfrage können neue Mitarbeitende bei Sozialdiensten im ersten Anstellungsjahr nur zu 75 Prozent ausgelastet werden. Schont man diese Leute zu sehr?**

ANDREA LÜTHI

Andrea Lüthi ist Geschäftsleiterin der Berner Konferenz für Sozialhilfe, Erwachsenen- und Kinderschutz (BKSE). Die 41-jährige Sozialarbeiterin war von 2003 bis 2009 Leiterin des Fachbereichs Sozialhilfe der Stadt Burgdorf. Sie ist SP-Mitglied und vertritt ihre Partei im Kantonsparlament, dem bernischen Grossen Rat.

Dem ist sicher nicht so! Es ist wichtig, dass man die Leute nicht ausbrennt, wenn sie in den Beruf oder in ein neues Tätigkeitsgebiet einsteigen. Die Sozialdienste decken ein sehr breites Themenspektrum ab, sie machen keine 0815-Beratungen. Die Themen und Aufgaben, die Administration und die gesetzlichen Grundlagen sind umfassend. Die Einarbeitung braucht entsprechend Zeit. Wir fordern deshalb vom Kanton, dass neue Mitarbeitende im ersten Anstellungsjahr nicht mit einem 100-Prozent-Pensum im Lastenausgleich eingerechnet werden.

### **Die Ergebnisse weisen auch darauf hin, dass viele Sozialdienste kein Einarbeitungskonzept haben. Dieser Umstand macht unter dem Aspekt der hohen Fluktuation hellhörig.**

Das ist tatsächlich erstaunlich. Es sind aber vor allem die kleinen Sozialdienste, die keine solchen Einarbeitungskonzepte haben. Ich denke, dort ist die direkte Zusammenarbeit im Team eher möglich als in grossen Organisationen. Je grösser das Team, desto mehr Struktur braucht es und die Einarbeitung dauert länger.

### **Führungskräfte beklagen, dass ihnen für die Fallarbeit kaum mehr Zeit bleibt. Ist die Verbindung von Führungsaufgaben und Fallarbeit noch zeitgemäss?**

Ausschlaggebend ist die Grösse eines Sozialdienstes. In grossen Organisationen ist es sinnvoll, Führungsaufgaben auf eine Person oder Stelle zu konzentrieren. Grundsätzlich sehe ich aber schon Vorteile, wenn Leitende gleichzeitig einen Anteil Fallarbeit leisten. Der Bezug zur Basisarbeit ist dadurch stärker und Führungskräfte können sich besser in die tägliche Arbeit und die Themen der Sozialarbeitenden einfühlen. Aus eigener Erfahrung weiss ich aber, dass das eine oder andere immer zu kurz kommt.

### **Waren Sie selbst in Ihrer Führungsfunktion auch unzufrieden?**

Ich war vor allem mit den sozialpolitischen Rahmenbedingungen unzufrieden. Die Sozialdienste baden aus, was auf der sozialpolitischen Ebene oder in der Gesellschaft falsch läuft. Die Missbrauchs- und Imagedebatte oder verschiedene Revisionen der Sozialversicherungen haben mich frustriert. Die Arbeit als solches habe ich aber als sehr spannend erlebt.

### **Sie sind Mitglied des Kantonsparlaments. Werden Sie aufgrund der Umfrage einen politischen Vorstoss machen?**

Das habe ich nicht geplant. Es braucht viel Sorgfalt in dieser Frage. Gewisse Dinge erreicht man eher, wenn man auf der Verwaltungsebene das Gespräch sucht und dort Ideen einbringt. Auf politischer Ebene ist Vorsicht angezeigt: Wenn ein Vorstoss nämlich abgelehnt wird, bleibt er für mindestens vier Jahre in der Schublade. ■

Das Gespräch führte  
Monika Bachmann

Weitere Infos zur Untersuchung der  
Berner Konferenz für Sozialhilfe, Erwachsenen- und Kinderschutz:  
[www.bernerkonferenz.ch](http://www.bernerkonferenz.ch) → aktuelle Informationen