

Zeitschrift: Frauezeitig : FRAZ
Herausgeber: Frauenbefreiungsbewegung Zürich
Band: - (1994-1995)
Heft: 50

Artikel: So zu arbeiten liegt mir nicht
Autor: Renschler, Regula
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1054186>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 12.04.2025

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

So zu arbeiten liegt mir nicht

Regula Renschler arbeitete vom September 1991 bis September 1992 als Zentralsekretärin der Schweizerischen Flüchtlingshilfe (SFH) in Zürich. Wir wollten von ihr wissen, wieso sie ihre Führungsposition aufgeben hat.

Von Regula Renschler *

Es gab bei mir keine besonderen Wünsche, eine Machtposition auszuüben, als ich mich um die Stelle als Zentralsekretärin bei der Schweizerischen Flüchtlingshilfe (SFH) bewarb. Mich interessierte das Thema «Migration», und ich fand, ich müsste nach einer langen Serie von Stellen, die ich alle in gewisser Weise als Traumjobs empfand, mein Wissen und meine Erfahrungen in den Dienst einer schwierigen Auseinandersetzung stellen. Dabei war durchaus die Lust vorhanden, einmal einen Laden zu führen.

Ich verliess die Stelle nach einem Jahr, weil sie nicht meinen Vorstellungen entsprach, weil ich erkannte, dass ich mit meinen Fähigkeiten darin nicht zum Zug kam, dass anderes von mir erwartet wurde, als ich bieten konnte und wollte. Deshalb war ich nicht gewillt, das Übermass an Zeit, Kraft und Energie aufzuwenden, das nötig gewesen wäre, um die strukturellen und die personellen Probleme zu lösen, die ich antrat.

Dies kam für mich auch im Atmosphärischen zum Ausdruck. Ich erinnere mich, wie ich jeden Morgen voll guten Mutes und voller Sympathie zu meinen Kolleginnen und Kollegen dem Haus zustrebte, in dem das Zentralsekretariat untergebracht war, und wie sich dieses gute Gefühl in ein lähmendes verwandelte, wenn ich längere Zeit im Büro weilte.

Dass bei mir der rechte Schwung gar nicht erst aufkam, lag nach meiner Ansicht vor allem daran, dass die Hilfswerke offensichtlich nicht die Ziele mit dieser Stelle verfolgen wollten, die ich mir aufgrund der Vorgespräche vorgestellt hatte. Während die SFH für mich eher eine Art «think tank» sein sollte, unter anderem im Hinblick auf die Erarbeitung einer neuen Migrationspolitik, standen für die Hilfswerke und etliche meiner MitarbeiterInnen eher die Clearing-Funktion zwischen den Hilfswerken und dem Bund, respektive dem Bundesamt für Flüchtlinge (BFF) im Vordergrund.

Ich wurde sofort konfrontiert mit administrativen Aufgaben, die mich wenig interessierten, für die ich nicht ausgebildet war und von denen ich aufgrund der Vorgespräche angenommen hatte, dass sie in meinem Pflichtenheft einen viel geringeren Raum einnehmen

würden. Ich fühlte mich oft unter Druck, eine Politik verteidigen zu müssen, die längst nicht mehr den Realitäten entsprach. Die Hilfswerke empfand ich manchmal als doppelbödig oder unehrlich, sie sprachen von Hilfe für Notleidende, während es um Finanzen und die Sicherung von Arbeitsplätzen ging.

Schwierig empfand ich auch die Zusammenarbeit mit dem BFF. Einerseits war ein gutes Einverständnis mit dem Bundesamt erwünscht, ja unerlässlich, nicht zuletzt, weil die Hilfswerke gemäss Asylgesetz Aufgaben im Auftrag des Bundes übernehmen und dafür vom BFF entschädigt werden. Andererseits erwartete die Öffentlichkeit und die engagierte Asylszene vom Dachverband der Hilfswerke eine klare Gegenposition zum BFF. Auf die Betreuungsaufgaben zu verzichten, was einer klaren Linie förderlich gewesen wäre, waren die Hilfswerke nicht bereit. So kam es in gemeinsamen Sitzungen mit dem BFF zu mühsamen Feilschereien, in denen ich unsere Position als sehr schwach empfand. Dies wäre vielleicht anders gewesen, wenn wir uns in der SFH auf eine gemeinsame Sicht der Hilfswerksfunktionen in der Zukunft hätten verständigen können.

Warum habe ich nicht versucht, meine Linie durchzusetzen? Von früherer Gremienarbeit her war ich gewohnt, in Diskussionen eine gemeinsame Politik zu erarbeiten. Ich gehe offen in Sitzungen und meist nicht mit einer gemachten Meinung und schriftlichen Vorschlägen, für deren Unterstützung ich vorher gesorgt habe. Ich habe keine Angst vor inhaltlichen Auseinandersetzungen, im Gegenteil, aber ich kann mich nicht über die Köpfe von Kolleginnen und Kollegen hinwegsetzen. So zu arbeiten liegt mir nicht. Eine Diskussion ist für mich nicht dann gelaufen, wenn ich mich durchgesetzt habe, sondern wenn wir einen für alle tragbaren Konsens gefunden haben. Ich denke, dass diese Haltung weder eine Stärke noch eine Schwäche ist, sondern eine mögliche Haltung von mehreren. Erst später habe ich erkannt, dass sie der damaligen Situation nicht angemessen war. Diese erforderte einen autoritäreren Führungsstil.

Auch mit meinen engeren Mitarbeitern, alles Männer, fand ich keinen Arbeitsstil, der beiden Seiten zusagte. Es ist gerade Mode, dass junge Leute mit Ambitionen Managerkurse be-

suchen, und Vorgesetzte haben dann nach diesen Modellen zu funktionieren. Gegen diese Modelle spürte ich viel inneren Widerstand bei mir. Ich hatte gehofft, eine natürliche Autorität entwickeln zu können, die auf Wissen und Erfahrung, einem politischen Willen, gemeinsamen Überzeugungen und einem freundlichen Umgang miteinander beruhen würde. Ich halte diesen kooperativen Stil immer noch für die erstrebenswerte Art, MitarbeiterInnen zu führen. Sie setzt allerdings nicht nur bei den Vorgesetzten menschliche und fachliche Qualitäten voraus, sondern auch bei den MitarbeiterInnen Eigenverantwortlichkeit, Solidarität und den Willen, ja die Begeisterung zur Zusammenarbeit.

Dazu waren die Spannungen im Team zu gross, die Bilder aus der Vergangenheit zu stark, die Verletzungen aus einem Wahlverfahren, bei dem sich das Team übergangen fühlte, noch zu frisch. Mein Fehler war, dass ich mich zu wenig in diese Situation einfühlte und zu spät erkannte, wie sehr meine MitarbeiterInnen eine starke Führung brauchten.

***Regula Renschler arbeitet heute wieder beim Radio DRS in den Themenbereichen Dritte Welt und AusländerInnen in der Schweiz.**

Die SFH ist der Dachverband der vom Bund im Bereich der Flüchtlingsarbeit anerkannten Hilfswerke. Dazu zählen heute das Schweizerische Rote Kreuz, die Caritas, das Hilfswerk der Evangelischen Kirchen der Schweiz (HEKS), das Schweizerische ArbeiterInnenhilfswerk (SAH), der Christliche Friedensdienst (cfd) und der Verband jüdischer Fürsorgen. Die SFH finanziert sich mit Spenden, von denen ein Teil an die Hilfswerke weitergeleitet werden, vor allem aber wird sie finanziert durch Beiträge des Bundes und des UNO-Hochkommissariates für Flüchtlinge UNHCR. Dadurch ergeben sich unterschiedliche Aufträge, Beziehungen und Bindungen.