

**Zeitschrift:** Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO  
**Herausgeber:** Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS  
**Band:** 104 (2007)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Vernetzen ist zentral : immer und überall  
**Autor:** Fetz, Anita  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-840162>

### **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>**

# Vernetzen ist zentral – immer und überall

Frauen kommen in Sachen Gleichberechtigung nur dann voran, wenn es ihnen gelingt, ihre Errungenschaften von Generation zu Generation weiterzugeben. Zum Beispiel mit Networking.

Im Gleichstellungsatlas des Bundesamts für Statistik findet man zum Thema «Frauen in Führungspositionen» eine nüchterne Zusammenfassung: Obwohl Frauen in der Schweiz mittlerweile mit 44 Prozent bald die Hälfte aller Erwerbstätigen bilden, stellen sie in den Leitungsfunktionen eine kleine Minderheit von 15 Prozent. Allerdings gibt es grosse Unterschiede zwischen den Wirtschaftszweigen: Je höher der Frauenanteil einer Branche, desto höher der weibliche Anteil in den Führungsetagen.

Das Gesundheits- und Sozialwesen ist mit 80 Prozent Mitarbeiterinnen fest in Frauenhand und stellt mit einem Drittel den höchsten Frauenanteil in den Führungspositionen.

#### Drei Führungsgenerationen

Diese Führungsfrauen stehen stellvertretend für viele engagierte Frauen im Sozialbereich. Sie erfüllen neben ihrer täglichen Arbeit eine wichtige Funktion als Vorbild für Lebenskonzepte von berufstätigen Frauen. Alice Schwarzer, Herausgeberin der *Emma*, meint: «Ein männliches Vorbild nötigt den weiblichen Menschen auf Dauer zur Selbstverleugnung – und damit zur Entwurzelung und Identitätslosigkeit. Nur in einem weiblichen Vorbild kann eine Frau sich auch als Frau wiedererkennen.» Diesem richtigen Befund kann ich hinzufügen: Nur in der Vielfalt weiblicher Vorbilder können beruflich engagierte Frauen ihre Individualität und ihre Gemeinsamkeit als ermutigend erleben. Eine kann nicht für alle stehen, zu unterschiedlich sind die Lebenskonzepte.



«Viele Führungsfrauen fühlen sich einsam», so die Laufbahnberaterin Anita Fetz.

Bild: zvg

Seit 20 Jahren berate ich Organisationen bei Veränderungsprozessen und coache Frauen in ihrer Laufbahntwicklung und bei Führungsfragen. Dabei mache ich – vor allem in den Bereichen des Service public und der NGOs – eine interessante Beobachtung: Unter den Pionierinnen, die bald ins Pensionsalter kommen, sind viele Einzelkämpferinnen, die sich mit Fachkompetenz und hoher Berufsidentität durchgesetzt und massgeblich zur Professionalisierung der ehemals typisch weiblichen Tätigkeiten wie helfen, pflegen und unterstützen beigetragen haben. Viele dieser Frauen sind kinderlos, weil damals die Vereinbarkeit von Karriere und Familie kaum vorstellbar war.

Die zweite Generation der Führungsfrauen, die heute leitende Positionen besetzt, hat den Anspruch auf beides – Kinder und Karriere – durchgesetzt. Viele

dieser Frauen sind auch berufspolitisch engagiert, und sie haben zusammen mit ihren männlichen Kollegen neue fachliche Erkenntnisse in die Organisationen integriert. Stichworte dazu sind: niederschwellige Betreuung, Case Management, neue Arbeitszeitmodelle mit Teilzeitmöglichkeiten. Gleichzeitig befinden sich diese Frauen bezüglich ihres Führungsauftrags in einem schwierigen sozialpolitischen Umfeld: Eine Sparrunde folgt der nächsten, Reorganisationen müssen bewältigt werden, die Fallzahlen in der Sozialhilfe nehmen zu. Dies auszuhalten und konstruktiv zu steuern zehrt an den Kräften. Viele fühlen sich einsam, eingequetscht im Sandwich ihrer Führungsverantwortung und den Budgetvorgaben.

Die nächste Generation der potenziellen Führungsfrauen schaut dem Balanceakt ihrer Chefinnen zum Teil verständnislos und mit viel zu hohen Erwartungen zu und fragt sich betreten: «Lohnt sich das? Oder ist es besser, in Teilzeit an der Basis zu arbeiten?» Diese Frauen hätten es aber in der Hand, den Frauenanteil in den Führungspositionen im Sozialbereich auf die Hälfte zu erhöhen. Aber wollen sie das?

#### Warum verlieren?

Gerda Lerner, amerikanische Historikerin, hat die Geschichte der Frauen über Jahrhunderte analysiert und ist zu folgendem Schluss gekommen: Die Geschichte von Frauen in Entscheidungspositionen hat ein «fatales Muster ständiger Wiederholungen und Kreisläufe ergeben, in dem jede Generation von Frauen wieder-

## STIMMEN ZUM THEMA

holte, was andere zuvor schon einmal getan hatten». Warum? Weil es Frauen bis jetzt kaum gelungen ist, ihre Errungenschaften weiterzugeben und nahtlos an den Erfolg der anderen anzuknüpfen. Eine kontinuierliche Vernetzung fehlt. Das Wissen um Strategien und Taktiken wird kaum weitergegeben und noch weniger von der nächsten Generation genutzt. In Sachen Gleichberechtigung geht es immer zwei Schritt vorwärts und einen zurück. Erst wenn Errungenschaften verloren sind, erwacht die Sorge und der Kampfgeist der Frauen wieder.

### Netzwerke tragen

Zurzeit leben wir, was die Gleichberechtigung betrifft, in einer Phase der Stagnation. Das ist historisch betrachtet nicht neu und wird sich wieder ändern. Allein die demographische Entwicklung wird dabei helfen. Entscheidend, um im Berufsalltag gut durchhalten zu können – auch bei schwierigen ökonomischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen – sind deshalb Netzwerke. Es gibt verschiedene Formen (weibliche und gemischte), um diese zu knüpfen:

- Persönliche «Frauenrudel», Weggefährtinnen, die sich regelmässig treffen, in lockerem Rahmen Erfahrungen und Informationen austauschen und dabei Energie tanken;
- Zielorientierte berufliche Netzwerke wie beispielsweise die Wirtschaftsfrauen Schweiz und viele andere. Die gemeinsame Plattform dient der Weiterbildung, der Nachwuchsför-

derung, der Diskussion um so genannt weibliche Tabuthemen wie Umgang mit Konkurrenz, Niederlagen, Networking und Führungsfragen;

- Vernetzung in gemischten Berufsorganisationen, um gezielt Einfluss zu nehmen auf die Verbandspolitik, damit die Interessen der Frauen dort ihren Niederschlag finden.

Viele Frauen wenden aber ein: «Ich habe keine Zeit, überall dabei zu sein.» Das ist sicher richtig und auch nicht notwendig. Wichtig ist, Kontakte zu erhalten und sich je nach persönlicher Lebensphase aktiver oder passiver daran zu beteiligen. Das Mindeste ist aber, einer Berufsorganisation, Gewerkschaft oder Fachgruppe den Mitgliederbeitrag zu bezahlen, damit jene, die gerade in der aktiven Phase sind, nicht auch noch ständig dem Geld nachhaken müssen.

### Erben, um zu besitzen

Für die weibliche Einflussnahme in Beruf, Gesellschaft und Politik ist nicht allein wichtig, wie viele Frauen im Bundesrat oder im Parlament sind, sondern dass die Errungenschaften unserer Grossmütter, Mütter und Kolleginnen hartnäckig weitergeführt werden und wir unseren Töchtern und jungen Berufskolleginnen glasklar machen, dass Einfluss und Macht das Produkt aus Qualifikation, Vernetzung, Hartnäckigkeit, kluger Strategie und gegenseitiger Unterstützung ist. Und zwar über Jahrzehnte und alle Mainstream-Moden hinweg. Mit weniger Einsatz ist die Gleichberechtigung nicht zu haben. Ich erinnere dabei an Josi Meier, die Grand Old Lady der Schweizer Politik und Frauenbewegung, die kurz vor ihrem Tod der Publizistin Yvonne-Denise Köchli (s. Lesetipps) folgendes Vermächtnis mitgegeben hat: «Was du ererbst von deinen Müttern hast, erwirb es, um es zu besitzen.» ■

### Anita Fetz

Die Autorin ist Inhaberin der Beratungsfirma femmedia ChangeAssist, Vizepräsidentin der Wirtschaftsfrauen Schweiz und Ständerätin von Basel-Stadt ([www.fetz.ch](http://www.fetz.ch))

Die Leitung des Sozialamts ist spannend, verantwortungsvoll und abwechslungsreich – sie verlangt volles Engagement. Ich schätze den Umgang mit Menschen und die Arbeit im Team, deshalb fühle ich mich in der Führungsaufgabe wohl. Interessiert hat mich vor sieben Jahren aber vor allem die Chance, in der umfassenden Thematik der Sozialhilfe Verantwortung zu übernehmen und Weichen zu stellen.



**Regula Unteregger**  
Vorsteherin Sozialamt des Kantons Bern

Ich setze zusammen mit meinen Mitarbeitenden politische Aufträge um und bringe Vorschläge für neue Lösungen, die uns wichtig und sinnvoll erscheinen. Die grosse Herausforderung dabei ist aus meiner Sicht, die Ebene der Fachlichkeit mit den Forderungen der Politik zu verbinden. Gerade die Sozialhilfe ist eine ausgesprochen politische Materie. Für mehr Frauen in Führungspositionen braucht es vor allem zwei Dinge: Die Überwindung all der bekannten organisatorischen Hindernisse für Familienfrauen und das Selbstvertrauen der Frauen, eine solche Aufgabe zu übernehmen. Wie sagte ich mir damals? Wenn du diese Chance nicht packst, brauchst du nie mehr einen Frauenförderungskurs zu besuchen ...

Die vakante Stelle beim Kantonalen Fürsorgeamt kam für mich zu einem Zeitpunkt, als ich von meiner familiären und persönlichen Situation her offen war für eine neue Herausforderung. Meine vorherige Stellung in der Rechtsprechung, vorwiegend im Bereich der Sozialhilfe, gab mir eine konkrete Vorstellung von diesem neuen Aufgabenbereich. Die wechselnden Aufgaben sind spannend und der personelle Wechsel auf der politischen Ebene reizvoll. Die Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kanton sind eine ganz besonders interessante Herausforderung im Bereich der IV. Frauen in Führungspositionen sollten nicht immer wie exotische Wesen behandelt werden. Die Thematik «Führungsposition» sollte geschlechtsunabhängig diskutiert werden. Auf diese Weise fällt der Druck auf Frauen weg, so dass sie sich aus freien Stücken für die ihnen passend erscheinende Stelle bewerben oder davon absehen können – ohne sich rechtfertigen zu müssen. Ich messe der Thematik «Frauen in Führungspositionen» also kein besonderes Gewicht bei.



**Florentina Wohnlich**  
Leiterin Fürsorgeamt des Kantons Thurgau

## Lesetipps

- Yvonne-Denise Köchli (Hg.): Frauen, wollt ihr noch 962 Jahre warten?, Xanthippe Verlag, Zürich 2006, [www.xanthippe.ch](http://www.xanthippe.ch)

- Zita Küng: Was wird hier eigentlich gespielt? Springer Verlag, Heidelberg 2005, mehr unter [www.gendermainstreaming.com](http://www.gendermainstreaming.com)