

**Frauen**

**in Führungspositionen in  
der Sozialen Arbeit**

# **Master-Thesis**

## **Frauen in Führungspositionen der Sozialen Arbeit**

Eine qualitativ-empirische Analyse der Werdegänge von Frauen in  
Führungspositionen im Feld der Sozialen Arbeit

Eingereicht am: 09. August 2023

Verfasserin: Ivana Jurić

Studienbeginn: HS 2020/2021

Fachbegleitung: Frau Maren Schreier

OST – Ostschweizer Fachhochschule

Studiengang: Master of Science Soziale Arbeit

Bern | Luzern | St. Gallen

## **Abstract**

Diese Master-Thesis untersucht anhand einer qualitativ-empirischen Analyse die Werdegänge von Frauen in Führungspositionen im Feld der Sozialen Arbeit. Dies mit dem Ziel, Faktoren herauszuarbeiten, die es mehr Frauen ermöglichen, Führungspositionen im Bereich der Sozialen Arbeit einzunehmen. Denn nur knapp 40,6 % der Führungspositionen in der Sozialen Arbeit waren im Jahr 2022 von Frauen besetzt, obwohl im gleichen Jahr 76,5 % der Frauen einen Bachelor hatten. Bei den Masterabschlüssen handelte es sich um 75,6 % Frauen. Dies zeigt zu Genüge auf, dass es nicht an Studienabgängerinnen mangelt, erklärt aber nicht, wieso so wenige Frauen in Führungspositionen der Sozialen Arbeit zu finden sind. Dem soll diese Forschung nachgehen.

Dazu werden die gesellschaftlichen Strukturen, die zum Teil immer noch patriarchal geprägt sind, aber auch Rollenerwartungen und das Thema Führung genauer betrachtet. Handlungsbedarf ist sichtbar und wird in dieser Arbeit aufgezeigt, nicht nur für die Soziale Arbeit, sondern auch für die Organisationen der Sozialen Arbeit und die Gesellschaft. Die Forschung zeigt auf, dass die gesellschaftlichen Strukturen auf verschiedensten Ebenen immer noch für Frauen sehr unvorteilhaft sind, aber auch das Eigenbild sie daran hindern kann, in Führungspositionen der Sozialen Arbeit zu gelangen.

## Vorwort

Die vorliegende Master-Thesis entstand in erster Linie aus persönlichem Interesse am Thema Frauen in Führungspositionen in der Sozialen Arbeit. Persönliche Erfahrungen und Erzählungen von Berufskolleginnen waren ausschlaggebend für die Vertiefung in diesem Thema. Die eingehende Auseinandersetzung mit diesem Thema nahm ihren Lauf im Jahre 2020, als ich selbst eine Führungsposition übernahm und einen CAS absolvierte. Dort fiel mir auf, dass zum ersten Mal in meiner Karriere in der Sozialen Arbeit signifikant mehr Männer im Unterrichtsraum waren als Frauen. War es doch im Bachelorstudium und auch im Masterstudium umgekehrt. So stellte ich mir bereits am ersten Schultag die Frage, wieso so viele Männer an einer Führungsweiterbildung im Sozialen Bereich teilnahmen und nur so wenige Frauen. Gleichzeitig startete ich meine Zeit als Führungsperson umgeben von Männern. Dies war nicht immer leicht, vor allem nicht als junge Frau.

Während meiner Recherchen zum Thema Frauen in Führungspositionen fiel mir auf, dass viele Fachbücher und Fachdiskurse auf andere Bereiche ausgelegt waren. So gab es eine Vielzahl an Tipps für Frauen in grossen Banken oder im Wirtschaftsbereich, jedoch keine Literatur, die sich mit der Sozialen Arbeit und Frauen in der Führung auseinandersetzte. Schnell wurde mir klar, dass ich mich darin vertiefen möchte, und so entschied ich mich, dies als Thema für meine Master-Thesis zu nehmen. Zum einen, um das Thema in der Sozialen Arbeit sichtbar zu machen und zum anderen um Erklärungswissen für eigene Situationen zu sammeln.

Diese Arbeit soll nicht zuletzt anderen Frauen in der Sozialen Arbeit Mut machen, für sich einzustehen und in die Führung zu gehen, wenn sie dies wollen, und sich auch nicht verunsichern zu lassen. Denn jede Frau in einer Führungsposition der Sozialen Arbeit bietet eine Stimme für viele andere Frauen und macht Veränderungen erst möglich.

## Danksagung

Mein aufrichtigster Dank gebührt den Frauen, die sich die Zeit genommen haben und mir mit einer bewundernswerten Offenheit einen Einblick in ihre Biografie und ihren Weg in Führungspositionen in der Sozialen Arbeit gewährt haben. Die Ehrlichkeit und Offenheit, die sie mir entgegengebracht haben, haben mich sehr inspiriert. Ohne ihre Teilnahme an den Interviews hätte diese Master-Thesis nicht entstehen können.

Maren Schreier danke ich für den stets spannenden Austausch, ihre konstruktiven Ratschläge sowie Inputs und die professionelle Begleitung.

Einer ganz besonderen Kommilitonin danke ich von Herzen für die angeregten Diskussionen und fachlichen Gespräche, die mir immer wieder andere Seiten aufzeigten, und vor allem auch für die Peer-Austausche bei der Codierung und Analyse sowie für die Bereitschaft, sich für meinen Pretest zur Verfügung zu stellen.

Zum Schluss danke ich allen motivierenden und inspirierenden Frauen in meinem Leben, ohne die ich nicht wäre, wo ich jetzt bin und ohne die ich mich vieles nicht getraut hätte. Frauen, die mir vorlebten, für sich einzustehen und an sich zu glauben und sich in einer männerdominierten Umgebung durchzusetzen und mir eine Stimme zu verschaffen. Auf dass auch andere Frauen durch euch inspiriert werden.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract</b>	<b>3</b>
<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>Danksagung</b>	<b>5</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>6</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage und Herleitung der Problemstellung	1
1.2 Forschungsstand	3
1.3 Praxisrelevanz und Erkenntnissinteresse	4
1.4 Das Geschlecht und die Sprachhandlung in der vorliegenden Master-Thesis	6
1.5 Forschungsfrage	6
<b>2 Thema Gesellschaft und Geschlecht</b>	<b>7</b>
2.1 Gesetzliche Grundlagen	7
2.1.1 Menschenrechtskonvention	7
2.1.2 Schweizer Bundesverfassung	8
2.1.3 Gleichstellungsgesetz	8
2.1.4 Frauenrechtskonvention	8
2.2 Das Patriarchat	8
2.3 Industrialisierung	10
2.4 Das Phänomen der <i>Gläsernen Decke</i> , der <i>Gläsernen Klippe</i> und des <i>Gläsernen Lifts</i>	12
2.5 Geschlecht als Konstruktion oder biologisches Merkmal	13
2.6 Rollenbilder und kulturelle Einflüsse des Geschlechts in der Gesellschaft	15
2.7 Sozialisation	18
2.8 Intersektionalität	19
<b>3 Thema Führung</b>	<b>20</b>
<b>4 Frauen und Führungspositionen</b>	<b>23</b>
4.1 Vorurteile, Stereotypen und Rollendenken	24
4.2 Politische Faktoren	25

4.3	Intrinsische Motivation der Frauen und Selbstbewusstsein	25
4.4	Individuelle Karrieremodelle	26
4.5	Familie und Kinder	27
4.6	Ökonomische und betriebliche Faktoren	28
4.7	Gender-Pay-Gap	29
4.8	Männer fördern Männer	30
<b>5</b>	<b>Soziale Arbeit</b>	<b>31</b>
<b>6</b>	<b>Methodisches Vorgehen</b>	<b>33</b>
6.1	Methodenwahl	33
6.2	Prinzipien qualitativer Sozialforschung	35
6.3	Datengenerierung	36
6.4	Feldzugang und Sampling	36
6.5	Feldzugang	36
6.6	Sample	37
6.7	Problemzentrierte Interviews oder Leitfadeninterviews	39
6.8	Die Erarbeitung des Leitfadens für die Interviews	40
6.9	Vorbereitung und Durchführung der Interviews	42
6.9.1	Vorbereitung und Pretest	42
6.9.2	Durchführung und Nachbearbeitung	42
6.10	Forschungsethik	43
6.11	Datenaufbereitung	44
6.12	Datenanalyse	45
<b>7</b>	<b>Forschungsergebnisse</b>	<b>51</b>
7.1	Fallzusammenfassungen	52
7.1.1	Interview 1 – A.	52
7.1.2	Interview 2 – B.	53
7.1.3	Interview 3 – C.	54
7.1.4	Interview 4 – D.	55
7.2	Kategorienbasierte Darstellung der Ergebnisse	56
7.2.1	Weibliche Vorbilder im Leben von Frauen in einer Führungsposition der Sozialen Arbeit	56

7.2.2	Persönliche Beweggründe, in die Führung zu gehen _____	58
7.2.3	Auf die Biografie zurückzuführenden Persönlichkeitsmerkmale, die für Frauen in der Führung in der Sozialen Arbeit als wichtig beschrieben werden _____	61
7.2.4	Unterstützende Faktoren im Verlauf der Biografie und ermöglichende Bedingungen auf dem Weg in die Führung _____	63
7.2.5	Schattenseiten von Führungspositionen von Frauen in der Führung der Sozialen Arbeit _	65
7.2.6	Konkrete Vorschläge für mehr Frauen in der Führung in der Sozialen Arbeit und Unterstützende Faktoren, um mehr Frauen in der Sozialen Arbeit in die Führung zu fördern _____	68
7.2.7	Rat von Frauen in der Führung in der Sozialen Arbeit an andere Frauen, die in die Führung der Sozialen Arbeit wollen _____	72
7.2.8	Hinderliche Faktoren für Frauen in der Sozialen Arbeit, um in die Führung zu kommen __	74
<b>7.3</b>	<b>Weitere Ergebnisse _____</b>	<b>77</b>
<b>8</b>	<b><i>Beantwortung der Fragestellung und Erkenntnisse _____</i></b>	<b>80</b>
<b>8.1.</b>	<b>Fördernde Faktoren _____</b>	<b>80</b>
<b>8.2</b>	<b>Hemmende Faktoren _____</b>	<b>82</b>
<b>8.3</b>	<b>Empfehlungen _____</b>	<b>84</b>
8.3.1	Empfehlungen für Frauen, die einmal in eine Führungsposition der Sozialen Arbeit möchten	84
8.3.2	Empfehlungen für die Gesellschaft _____	84
8.3.3	Empfehlungen für Organisationen der Sozialen Arbeit _____	85
8.3.4	Empfehlungen für die Profession der Sozialen Arbeit _____	86
<b>8.4</b>	<b>Fazit und Ausblick _____</b>	<b>86</b>
<b>9</b>	<b><i>Literaturverzeichnis _____</i></b>	<b>88</b>
<b>10</b>	<b><i>Abbildungsverzeichnis _____</i></b>	<b>94</b>
<b>Anhänge _____</b>		<b>95</b>
<b>Anhang 1 - Fragebogen Master-Thesis _____</b>		<b>95</b>
<b>Anhang 2 - Codierhandbuch _____</b>		<b>97</b>
<b>Anhang 3 - Einverständniserklärung zum Interview _____</b>		<b>104</b>

# 1 Einleitung

Die Profession der Sozialen Arbeit spielt in unserer Gesellschaft eine zentrale Rolle bei der Unterstützung benachteiligter Gruppen sowie der Bekämpfung von sozialen Ungleichheiten und Problemstellungen. So gehören nach dem Berufskodex der Sozialen Arbeit (2010) die soziale Gerechtigkeit und somit die Bekämpfung von sozialen Problemen zu den Grundwerten der Profession (S. 9). Weiter wurde im Berufskodex der Sozialen Arbeit (2010) niedergeschrieben, dass es zur Verpflichtung der Sozialen Arbeit gehört, Lösungen für soziale Probleme zu finden oder zu entwickeln (S. 7).

Doch sieht sich die Profession mit einer Problematik in den eigenen Reihen konfrontiert, die sie bisher nicht zu lösen vermag. Die Mehrheit der Absolventen und Absolventinnen der Sozialen Arbeit sind Frauen und dennoch gibt es eine Diskrepanz zu Führungspositionen in der Sozialen Arbeit, in der überproportional mehr Männer vertreten sind. So machten im Jahr 2022 1 248 (76,5 %) Frauen ihren Bachelor in Sozialer Arbeit in der Schweiz, im Vergleich zu 53,1 Prozentpunkte weniger Männer, 382 (23,5 %) an der Zahl. Auf Master-Ebene waren es im Jahr 2022 28 (24,4 %) Männer im Vergleich zu 87 (75,6 %) Frauen, die den Abschluss erhielten, auch hier 51,3 Prozentpunkte weniger Männer als Frauen. (Bundesamt für Statistik, 2023) Und dies bei einer Repräsentanz von Männern von 59,4 % in Führungspositionen in der Branche der Sozialen Arbeit (Dun & Bradstreet, 2023).

Dies stellt eine komplexe Problematik dar, die aber von grosser Bedeutung ist und in dieser Master-Thesis untersucht werden soll. Dabei sollen die Gründe dafür analysiert und versucht werden, Lösungsansätze dafür zu entwickeln, diese Diskrepanz aufzulösen. Es sollen entscheidende Faktoren identifiziert werden, die dazu führen, dass Frauen in höheren Hierarchieebenen unterrepräsentiert sind; in der Hoffnung, mit Lösungsansätzen einen wertvollen Beitrag zur Förderung der Geschlechtergleichstellung in den Führungspositionen der Sozialen Arbeit zu leisten.

## 1.1 Ausgangslage und Herleitung der Problemstellung

«Männer führen, Frauen krampfen: Eine neue Studie zeigt den Geschlechtergraben in Spitälern» (Künzler, 2023) oder «Der öffentliche Druck macht sich bemerkbar: Schweizer Führungsetagen werden immer weiblicher» (Keusch, 2022), nur zwei Schlagzeilen in Zeitungsartikeln, die sich mit Frauen in Führungspositionen in der Schweiz beschäftigen. Immer wieder berichten Zeitungen und Journale darüber, dass zu wenige Frauen in den Führungspositionen der Schweiz vertreten sind. Dies nicht nur im Berufsfeld der Sozialen

Arbeit, sondern auch in anderen Professionen. Der signifikante Unterschied zur Sozialen Arbeit ist dabei aber, wie Anfangs erwähnt, dass signifikant mehr Frauen als Männer Soziale Arbeit studieren und das Studium auch erfolgreich abschliessen.

Die Studie «Women in Business 2023» von Dun & Bradstreet (2023) zeigt die Verteilung von Führungspositionen in der Schweiz in den Top-10-Branchen, die von Frauen geführt werden. Es wird ersichtlich, dass dennoch die Mehrheit an Führungspersonen männlich ist, obwohl Branchen abgebildet werden, in denen die meisten Frauen in Führungspositionen in der Schweiz zu finden sind. Die Führungspositionen der Sozialen Arbeit sind mit 40,6 % von Frauen besetzt, im Unterschied zum Beispiel zu Buchhaltung und Management. Anzumerken gilt es dabei, dass der Beruf der Sozialen Arbeit als klassischer Frauenberuf gilt und auch mehr Abgängerinnen als Abgänger hat. Anders als zum Beispiel die Informatikbranche, in der nur 16 % der Frauen in der Geschäftsleitung sind, aber auch nur 23 % in der Branche tätig sind, wie eine Statistik aus dem Jahr 2022 aufzeigt (Statista, 2023).

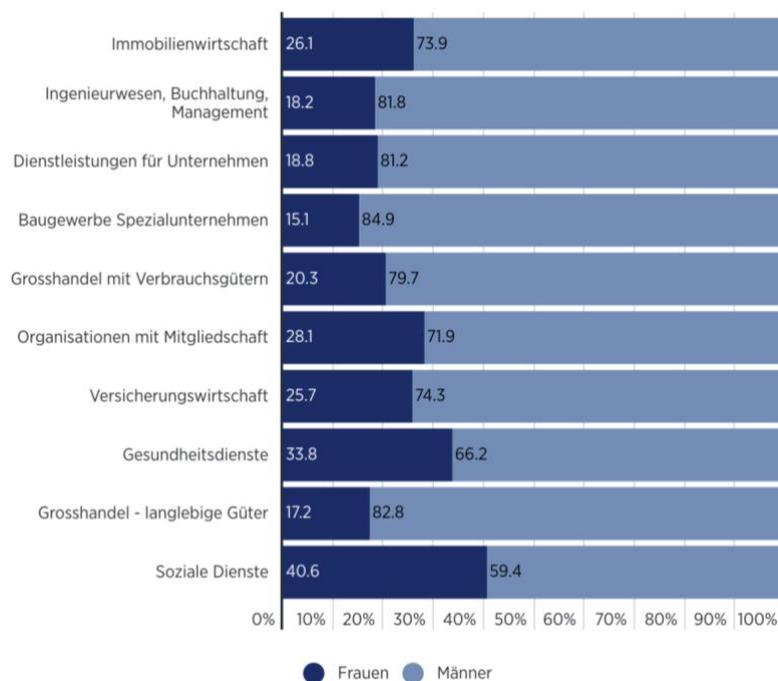


Abbildung 1: Frauen in Führungspositionen in der Schweiz. Verteilung nach Branchen (Schulz, 2023)

Lutz (2018) führt aus, dass es kein illusionäres Ziel ist, mehr Frauen in der Führung zu haben, es existieren auch bereits Belege dafür. So wurde diese Thematik bereits von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen untersucht. Das Resultat dieser Studien ist, dass Teams erfolgreicher sind, wenn sie aus männlichen und weiblichen Führungskräften bestehen (S. 3).

Die Presse berichtet regelmässig davon, dass immer mehr Frauen in Führungspositionen vertreten sind. Die Gleichstellung der Geschlechter ist auch seit einigen Jahren in vielen

Ländern der Welt gesetzlich verankert, in der Schweiz seit 1981, in Artikel 8 der Bundesverfassung (vgl. Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft) und seit 1996 mit dem Gleichstellungsgesetz (Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann) geregelt. Und dennoch zeigen die Zahlen, wie in der vorangegangenen Statistik ersichtlich, anderes auf. Doch wieso gelingt es auch heutzutage nur wenigen Frauen, in Führungspositionen von Organisationen und Unternehmen zu kommen?

Diese Master-Thesis soll unter anderem dieser Frage nachgehen und versucht, erfolgreiche Werdegänge und Erfolgsmodelle von weiblichen Führungskräften der Sozialen Arbeit aufzuzeigen. Denn wie sollen Frauen gleichgestellt werden, wenn sie nicht diejenigen sind, die auch in den Führungspositionen bei den Entscheidungsträgern mitmischen?

## **1.2 Forschungsstand**

Der Fachdiskurs betreffend Frauen in der Führung wird auch in der Sozialen Arbeit geführt. So erschien im Februar 2021 der Artikel in Sozial Aktuell «Frauen in die Führung – auch in der Sozialen Arbeit!» (Friedli, 2021). In der Wissenschaft scheint dies aber weniger der Fall zu sein. In den für diese Arbeit erfolgten Recherchen konnten nur einige Studien, Dissertationen sowie Masterarbeiten zum Fachdiskurs weiblicher Führungspersonen in der Schweiz gefunden werden. Beispiele dafür sind die Dissertation von Botzum (2014) mit dem Titel «Chancengleichheit im Aufstieg?», die Dissertation von Müller (2014) betitelt mit «Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft» sowie die Master-Thesis von Friedli (2021) mit dem Titel «Das Fehlen der Frauen» und die Bachelor-Thesis von Frischknecht et al. (2014) «Frauen in Führung».

Weiteres zum Thema Frauen in Führung konnte branchenunspezifisch im Bereich der Wirtschaft gefunden werden. Hier scheint das wissenschaftliche Interesse an Frauen in Führungspositionen grösser oder zumindest publikler zu sein. Jedoch beziehen sich alle Arbeiten, mit Ausnahme einer Masterarbeit, auf die Nachbarländer Deutschland und Österreich. Es gibt hingegen viele Untersuchungen und Studien zur Problematik der Gleichstellung und zur Genderthematik, aber auch zum Thema des erneuten Berufseinstiegs von Müttern. Jedoch scheint es im Fachdiskurs bisher nicht für allzu wichtig empfunden worden zu sein, diese Problemstellungen auch mit der Thematik der Führung und Frauen in Führungspositionen zu verknüpfen. Literatur sowie Studien zum Thema Gender sowie Frauen in der Führung existiert bereits, jedoch wurde die Brücke zur Verknüpfung dieser Themen mit der Sozialen Arbeit anscheinend noch nicht geschlagen. Ich habe lediglich ein Buch verfasst von Müller et al. (2016) mit dem Titel «Frauen in Führungspositionen im Gesundheits- und Sozialwesen» gefunden. So schreiben Müller et

al. (2016): «Obwohl es immer mehr empirische Studien gibt, die die ungleiche Besetzung von Führungspositionen untersuchen, beziehen sie sich meistens auf die Privatwirtschaft ...» (S. 13). Es besteht also eine klare Lücke betreffend in Bezug auf diese Thematik, die es zu schliessen gilt.

Dieser Mangel an spezifischer Fachliteratur und den wenigen Forschungen zeigt bereits die Forschungslücke betreffend diese Thematik auf. Die aus der Forschungsarbeit gewonnenen Erkenntnisse sollen als Anregung und Inspiration für Frauen, aber auch für die Praxis der Sozialen Arbeit und Hochschulen dienen.

Da es noch nicht viele spezifische Literatur zu dieser Thematik im Bereich der Sozialen Arbeit gibt, habe ich mich der Literatur aus anderen Bereichen bedient und dies auf die Soziale Arbeit adaptiert, soweit dies möglich war. Dies auch aufgrund des Ratschlages von Fachpersonen aus dem Personalwesen, die berichtet haben, dass die Themen betreffend Gleichstellung auch im Wirtschaftssektor die gleichen seien.

### **1.3 Praxisrelevanz und Erkenntnissinteresse**

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass Frauen in Führungspositionen in der Schweiz, aber auch weltweit unterrepräsentiert sind. Vor allem in der Sozialen Arbeit, einem Beruf in dem markant mehr Frauen als Männer vertreten sind, ist dies prekär, setzt sich die Soziale Arbeit doch mit Gleichstellung auseinander und hat zum Ziel, soziale Probleme und Ungleichheiten zu beseitigen. Diese genannte Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen der Sozialen Arbeit ist kein Qualifikationsdefizit, sondern eine Gleichstellungs- und Geschlechterthematik.

Neben dem im Vorwort erwähnten persönlichen Erkenntnisinteresse gibt es auch eine praxisrelevante Motivation. Die Aktualität und Relevanz der Forschungsfrage können aufgrund des Forschungsstandes bejaht werden, da ein noch nicht erforschter Aspekt beleuchtet wird. Denn, wie bereits erwähnt, gibt es nur wenige Studien und Literatur zur Thematik Frauen in Führungspositionen der Sozialen Arbeit. Auch wenn es wichtig ist, dass der Punkt der Gleichstellung weiterhin diskutiert und thematisiert wird, sollte auch die Thematik von Frauen in Führungspositionen analysiert werden. Denn Führungskräfte sind in unserer Gesellschaft meist noch die Entscheidungsträger und halten eine gewisse Machtposition inne, die sie nutzen können. So könnten Frauen dies positiv verwenden, um mehr Gleichstellungsthematiken zu behandeln. Die Beantwortung der Forschungsfrage bringt für die Profession der Sozialen Arbeit einen Erkenntnisgewinn, der dazu beitragen kann, diese Ungleichheit in Führungspositionen der Sozialen Arbeit zu mindern und so mit

gutem Beispiel voranzugehen. Müller et al. fügen hinzu, dass der Anteil weiblicher Führungskräfte im Sozialbereich bei Weitem nicht dem Anteil der Beschäftigten in diesem Bereich entspricht. Frauen sind mit steigender Hierarchiestufe unterrepräsentiert in Führungspositionen in der Sozialen Arbeit (S. 13).

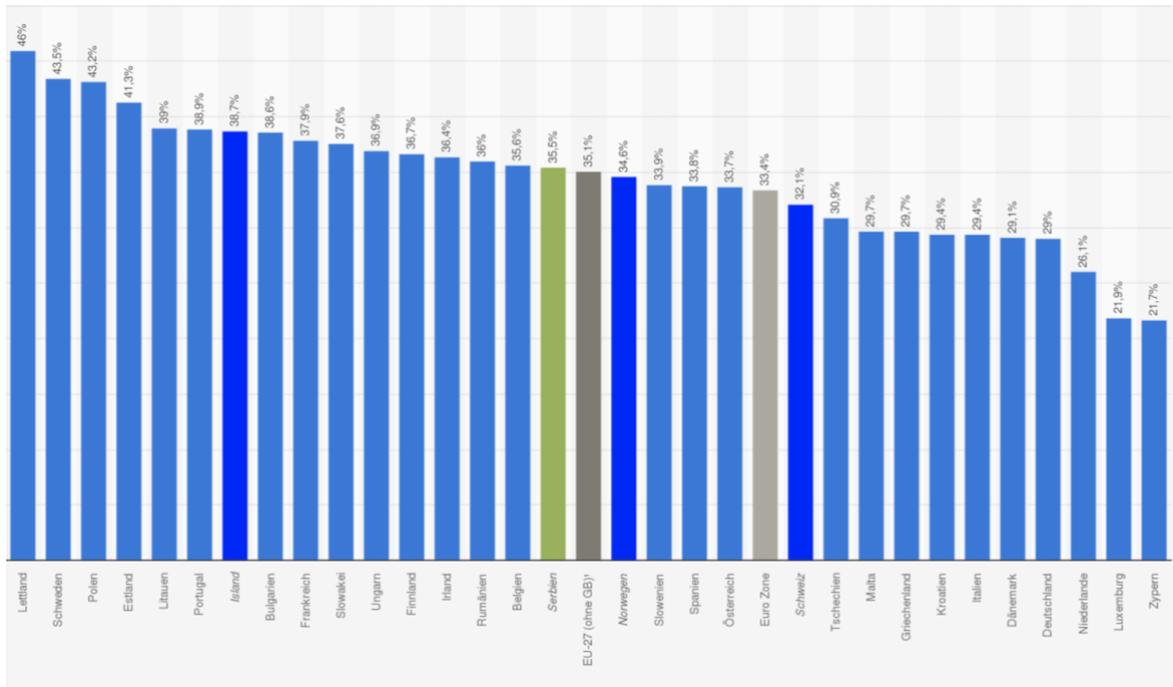


Abbildung 2: Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Europäischen Union (Urmersbach, 2022)

So liegt die Schweiz im allgemeinen Vergleich aus dem Jahr 2021 der Frauen in Führungspositionen in der Europäischen Union mit einem Anteil von 32,1 % sogar unter der Euro-Zone mit einem Durchschnitt von 33,4 %. Noch grösser ist der Unterschied zu Lettland, dem führenden Land betreffend Frauen in Führungspositionen; dort beträgt der Anteil zwar 46 %, die Gleichstellung ist aber auch hier noch nicht erreicht (Urmersbach, 2022).

Die Relevanz der Sichtbarmachung und Untersuchung dieser Thematik sind nicht nur in der Schweizer und weltweiten Gesetzgebung begründet, so zum Beispiel in Artikel 3. des Gleichstellungsgesetzes, in dem festgehalten wurde, dass angestellte Personen nicht aufgrund ihres Geschlechts benachteiligt werden dürfen. Aber auch der Berufskodex der Sozialen Arbeit dient zur Begründung dieser Thematik: So verpflichtet sich die Soziale Arbeit nach dem Berufskodex (2010) dazu, Diskriminierung – auch aufgrund des biologischen Geschlechts – zurückzuweisen (S. 11).

Das Erkenntnisinteresse dieser Master-Thesis wird durch den Wunsch verstärkt, einen positiven Beitrag zur Förderung von mehr Gleichstellung innerhalb von Leitungspositionen der Sozialen Arbeit zu leisten und dadurch das Berufsfeld auch für Frauen zu optimieren

und zu weiteren Diskursen und Diskussionen anregen. Es ergibt sich aber auch aus der Notwendigkeit, einen Einblick in die Strukturen zu gewinnen, die den Zugang von Frauen in höhere Führungspositionen der Sozialen Arbeit beeinflussen. Es sollen mögliche strukturelle Hürden, aber auch Optionen identifiziert werden, die das Weiterkommen von Frauen beeinflussen.

#### **1.4 Das Geschlecht und die Sprachhandlung in der vorliegenden Master-Thesis**

Bevor näher auf die Gesellschaft und das Geschlecht sowie deren Bedeutung für diese Master-Thesis eingegangen wird, soll kurz geklärt werden, wie das Geschlecht für diese Master-Thesis verstanden wird, da es ein sehr komplexes Themenfeld ist. In einem späteren Kapitel (2.5) werden die Konstruktion und die Bedeutung des Geschlechts genauer beleuchtet. Es soll hier aber bereits erwähnt werden, dass sich alle interviewten Personen als Frauen identifizieren. Es wird in dieser Arbeit das Augenmerk auf Frauen gelegt, die mit dem weiblichen biologischen Geschlecht geboren wurden und sich auch als Frauen identifizieren. Diese sind von Geburt an den gesellschaftlichen Strukturen ausgesetzt und erleben diese schon als kleine Mädchen. Dies wird aus Forschungsgründen so gehandhabt und soll niemanden ausgrenzen. Aus diesem Grund wird es in dieser Master-Thesis auch vorkommen, dass zum Teil nur von Frauen oder Männern gesprochen wird oder nur die weibliche Form verwendet wird, wenn ich mich auf einzelne Personen oder eine spezifische Gruppe beziehe.

#### **1.5 Forschungsfrage**

Nun wurde über die Ausgangslage und den Forschungsstand berichtet. Um an die Forschungsfrage heranzuführen und diese zu beantworten wird im späteren Verlauf noch die Thematik der Gesellschaft und des Geschlechts sowie der Führung näher thematisiert.

Die Forschungsfrage stellt den Kern der Master-Thesis dar. Anhand der Beantwortung der Forschungsfrage soll dem Erkenntnisinteresse nachgegangen werden und untersucht werden, welche Faktoren für Frauen förderlich sind, um in der Sozialen Arbeit in Führungspositionen zu gelangen.

Folgende Forschungsfrage bildet den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit:

Welche Faktoren fördern, dass mehr Frauen in Führungspositionen in Bereichen der Sozialen Arbeit gelangen und was könnte aus der Perspektive von Frauen in Führungspositionen in der Sozialen Arbeit verändert werden, damit mehr Frauen in Führungspositionen gelangen?

Neben der Forschungsfrage sollen auch folgende Unterfragen im Verlauf der Arbeit beantwortet werden:

- Welche Handlungsempfehlungen können aus den Erkenntnissen für die Praxis der Sozialen Arbeit, die Gesellschaft und Frauen die in der Sozialen Arbeit in die Führung gehen wollen, abgeleitet werden?
- Was verursacht die weibliche Untervertretung in Führungspositionen des Bereichs der Sozialen Arbeit.

## **2 Thema Gesellschaft und Geschlecht**

In diesem Teil der Master-Thesis wird die theoretische Grundlage für das Verständnis des Analyseteils gelegt. So werden nachfolgend Gesellschaft und Geschlecht genauer betrachtet und im Hinblick auf die Forschungsfrage erläutert.

### **2.1 Gesetzliche Grundlagen**

Die Gleichstellung von Mann und Frau wurde bereits in einigen Gesetzestexten verankert, weiterführend wird ein Einblick in diese Artikel gegeben.

#### *2.1.1 Menschenrechtskonvention*

In Artikel 14 der Menschenrechtskonvention wird angeführt, dass Rechte und Freiheiten der Menschen ohne Diskriminierung gewährleistet werden müssen. Dieses Diskriminierungsverbot führt unter anderem zu Beginn an, dass insbesondere nicht aufgrund des Geschlechts diskriminiert werden darf.

### *2.1.2 Schweizer Bundesverfassung*

Artikel 8, Absatz 2 und 3 der Schweizer Bundesverfassung halten fest, dass im Schweizer Rechtssystem eine Rechtsgleichheit unabhängig vom Geschlecht herrscht. Weiter führt Absatz 2 aus: «Niemand darf diskriminiert werden, namentlich nicht wegen Herkunft, der Rasse, des Geschlechts (...).» Der darauffolgende Absatz 3 spezifiziert, dass Mann und Frau gleichberechtigt sind und das Gesetz für die tatsächliche rechtliche Gleichstellung sorgt, dies vor allem in den Bereichen der Arbeit und der Familie.

Dies scheint aber nicht auszureichen, weshalb es in der Schweiz auch ein Gleichstellungsgesetz gibt, das festhält, wie die Gleichstellung im Erwerbsleben zu regeln ist.

### *2.1.3 Gleichstellungsgesetz*

Artikel 3 des Diskriminierungsverbots des Gleichstellungsgesetzes schreibt vor, dass angestellte Personen nicht aufgrund ihres Geschlechts benachteiligt werden dürfen. Es beinhaltet auch die Entlohnung sowie Beförderung der Angestellten, die nicht aufgrund ihres Geschlechts anders behandelt werden dürfen.

### *2.1.4 Frauenrechtskonvention*

In der im Jahr 1997 von der Schweiz ratifizierte Frauenrechtskonvention wird in Artikel 1 festgehalten, was unter Diskriminierung der Frau verstanden wird, und in Artikel 2, dass die Vertragsstaaten sich darüber einig sind, dass sie jegliche Form von Diskriminierung gegenüber Frauen verurteilen und eine Politik zur Beseitigung dieser Diskriminierung verfolgen und geeignete Massnahmen ergreifen.

Die Diskriminierung aufgrund des Geschlechts ist also gesetzlich verboten und in den wichtigsten Gesetzbüchern und Gesetzen der Schweiz, unter anderem auch in der Schweizer Bundesverfassung, festgehalten. Es sollte also klar sein, dass Frauen mit dem Gesetz vor Diskriminierung am Arbeitsplatz geschützt sein sollten und dadurch die gleichen Chancen auf beruflichen Erfolg haben sollten wie ihre männlichen Kollegen.

Dies veranschaulicht gut, dass Frauen nie mehr Rechte hatten als sie es in der heutigen Zeit haben. Und dennoch ist der Weg zur tatsächlichen Gleichstellung noch ein langer.

## **2.2 Das Patriarchat**

Im folgenden Kapitel wird das Patriarchat betrachtet um ein besseres Verständnis der gesellschaftlichen Strukturen, wie sie heute sind, zu ermöglichen. Hat es auch nicht mehr

die gleiche Bedeutung wie in der Vergangenheit, sind auch in der heutigen westlichen Welt noch immer viele patriarchalische Strukturen vorherrschend. Diese tragen nicht unmerklich dazu bei, dass Frauen nicht gleichbehandelt werden, auch nicht in Führungspositionen der Sozialen Arbeit.

«*Patriarchat* ist die Bezeichnung für ein Gesellschaftssystem, in dem Frauen von Männern bzw. Vätern unterdrückt, kontrolliert und repräsentiert werden» (Gerhard, 2019, S. 222). Weiter beschreibt der Begriff eine Form männlicher Herrschaft, die Institutionalisierung dieser sowie die daraus entstandene hierarchische Geschlechterbeziehung. Ein weiteres Merkmal des Patriarchats ist eine klare Hierarchie, in der Männer den Frauen übergeordnet sind und in deren Strukturen sie ein höheres Mass an Einfluss und Entscheidungsmacht in wichtigen Bereichen der Gesellschaft haben (Gerhard, 2019, S. 222). Der Begriff «*Patriarchat*» stammt aus dem Altgriechischen und heisst wörtlich übersetzt so viel wie Vaterherrschaft (Schmid, 2021).

Strukturen des Patriarchats finden sich nach wie vor in fast allen Kulturen der Welt wieder. So kommt es auch heute noch zu vielen Diskriminierungen gegenüber Frauen aufgrund ihres Geschlechts. Dem zugrunde liegt die Macht, die den Männern von der Gesellschaft vor einigen Jahrtausenden zugetragen wurde (Lamm, 2023). Durch patriarchalische Strukturen werde soziale Unterdrückung, soziale Ungleichheiten sowie asymmetrische Machtbeziehungen stets weiterreproduziert, wie Cyba (2010, S. 18) ausführt.

Doch die Zeiten ändern sich. Dank der stetig voranschreitenden Geschlechterforschung und zu Teilen auch dank des feministischen Aktivismus hat sich in der heutigen westlichen Kultur einiges verbessert und weiter entwickelt. So wurde auch eine Reihe an Gesetzen verabschiedet (Kapitel 2.1), die die Gleichstellung von Mann und Frau gewährleisten sollen. Dennoch finden sich in der Gesellschaft, wie wir sie heute kennen, noch immer patriarchale Strukturen, die die Gleichstellung von Mann und Frau in verschiedenen Bereichen verunmöglichen. Auch wenn es den Anschein machen kann, dass es keine strukturellen Diskriminierungen von Frauen gibt, ist dies ein Irrglaube. Wie angedeutet, finden sich vor allem noch im Arbeitsmarkt und auch in der Politik patriarchalische Strukturen wieder (Schmid, 2021). Ein Beispiel ist das Phänomen der *Gläsernen Decke* (siehe Kapitel 2.4). Doch nicht nur auf dem Arbeitsmarkt, sondern auch auf individuellen und privaten Ebenen sind patriarchale Strukturen noch sichtbar und setzen sich so in Familiensystemen um.

Dennoch wurden die patriarchalen Strukturen der Gesellschaft bereits durch Frauenbewegungen erfolgreich infrage gestellt und abgeschwächt. Cyba (2010) führt dazu näher aus, dass bei der Diskussion von Patriarchalismus oftmals die Rolle der Männer zu

einseitig fokussiert wird und übersehen würde, dass Traditionen und Strukturen reproduziert werden, und zwar auch von Frauen, und dies, ohne hinterfragt zu werden. So resultiert die Reproduktion von patriarchalischen Strukturen und Traditionen nicht nur in den Taten der Männer, sondern auch in jenen der Frauen, die auch durch ihre Handlungen in die Reproduktion ihrer eigenen, benachteiligten Situation eingebunden sind (S. 20).

Daraus resultierend wird das Patriarchat als Konstrukt der Gesellschaft verstanden, das durch zum Teil unbewusste Reproduktion von Traditionen aufrechterhalten wird, aber nicht unveränderlich ist. Es gilt sogleich zu identifizieren, welche Mechanismen Frauen unterdrücken und was dazu führt, dass sich Frauen diese Benachteiligungen hinnehmen. Dies könnte dann auch die Grundlage für politische Massnahmen bilden, wie Gesetze, die Diskriminierungen dann beseitigen könnten (Cyba, 2010, S. 20).

Lerner (2023) führt aus, dass das Patriarchat sich neu gefestigt und dort weiter aufrechterhalten wird, wo es patriarchale Familien gibt. Auch dann noch, wenn es in der Gesellschaft verschiedenste Strukturen gibt, die bereits eingerissen wurden und Verhältnisse überwunden wurden. So können patriarchalische Strukturen leicht produziert und wiederhergestellt werden auch dann, wenn schon Gesetze und Rechtssprüche verändert wurden (S. 240-241). Gesetze und Garantien, dass sich etwas ändern wird, werden so lange ineffektiv bleiben, wie es auch patriarchalisches Gedankengut gibt, das verbreitet und gelebt wird.

### **2.3 Industrialisierung**

Durch die Industrialisierung schien der Baustein für die ersten Schritte in Richtung Gleichberechtigung von Mann und Frau gemacht worden zu sein, arbeiteten doch Frauen zum Teil auch in Fabriken. Dennoch hatte die Industrialisierung auch negative Auswirkungen auf das Leben von Frauen. So wurden die bereits vorhandenen geschlechterspezifischen Ungleichheiten und sozialen Hierarchien verstärkt.

Frauen wurden im Zuge der Industrialisierung in grosser Zahl in Fabriken beschäftigt, da die Entlohnung ihrer Ehemänner oftmals nicht mehr reichte, um die Familie zu ernähren. Doch schon in dieser Zeit erhielten Frauen oftmals niedrigere Löhne als ihre männlichen Kollegen und hatten weniger Aufstiegschancen. Gleichauf wurden die patriarchalen Normen und Gesellschaftsstrukturen durch und während der Industrialisierung verstärkt. Die Vorstellung der Hausfrau wurde aufrechterhalten. Mit dem Beginn der Arbeit kam aber auch die Doppelbelastung der Frauen. Sie waren stets für den Haushalt und die Kinder, aber nun auch noch für die Arbeit ausserhalb des Hauses verantwortlich. Auch die

Geschlechterrollen wurden aufgrund der klaren Arbeitsteilung zwischen Männern und Frauen weiter verfestigt. Zu erwähnen gilt, dass die Fabrikarbeit und Arbeit ausserhalb des Hauses den bürgerlichen Frauen vorenthalten war (Quente, 2020, S. 50-52).

Diese Frauen fanden sich und engagierten sich in sozialen Hilfstätigkeiten unter der Fahne der «geistigen Mütterlichkeit» und leisteten so ihre Dienste an der Nation. Dies wird später als der Beginn der Frauenbewegung und Sozialen Arbeit, wie wir sie heute kennen, gesehen. So wurde das Feld der sozialen Hilfstätigkeit dann offiziell als Feld für Betätigung bürgerlicher Frauen angesehen (Quente, 2020, S. 51-52).

Die Industrialisierung brachte die Arbeitsteilung mit sich, in der der Mann den Lebensunterhalt der Familie finanziell sicherte und die Frau sich um die Familie und das Wohlergehen sorgte. Auch heute ist diese Art der Familie und Ehe noch vorzufinden, vor allem bei älteren Generationen (Beck-Gernsheim, 2021, S. 46).

Quente (2020) führt aus, dass den bürgerlichen Frauen mit Beginn der Industrialisierung so der Platz in der Familienbetreuung und im Haushalt zugeteilt wurde. Die Hausarbeit wurde aber nicht als reguläre Arbeit anerkannt und so wurde sie von der Industrie- und Dienstleistungsarbeit abgespalten. Die Arbeit, die den Frauen zugesprochen wurde – die Hausarbeit und Beziehungsarbeit –, wurde in dieser Zeit geringer bewertet als der typische Männerbereich, der Arbeit ausserhalb des Haushalts. So wurde die Arbeitsgesellschaft hierarchisch aufgebaut. Die Hierarchisierung zwischen Mann und Frau wurde seither immer neu erzeugt (S. 40). «Frauen wird nach diesem Prinzip ein bestimmter Platz im gesellschaftlichen Gefüge zugewiesen. Aus sozialkonstruktivistischer Sicht stellt die Trennung zwischen (öffentlicher) Produktions- und (privater) Reproduktionsarbeit einen, wenn nicht den zentralen Modus der sozialen Geschlechterkonstruktion dar» (Quente, 2020, S. 40). So wird weiter ausgeführt, dass sich auch heute noch zeigt, dass Frauen im Gegensatz zu Männern unterschiedlich stark in der Erwerbstätigkeit involviert sind. In einem Bereich sind Frauen aber führend, nämlich der Teilzeitarbeit. (Quente, 2020, S. 41).

Während der Industrialisierung wurden Frauen der Mittelschicht, die als Hausfrauen ihre Rolle aus Sicht der Gesellschaft erfüllten, zunehmend unzufriedener mit ihrer Tätigkeit als Hausfrau und Mutter. So kam es dazu, dass diese Frauen sich in der sozialen Hilfstätigkeit engagierten, was sie aber gleichzeitig auch in eine überlegene Position gegenüber den kleinbürgerlichen Frauen brachte, was nicht ungewollt war. Dies steht auch in Zusammenhang mit den feministischen Leistungen von Alice Salomon. Soziale Hilfstätigkeit wurde in dieser Zeit exklusiv als Tätigkeitsfeld für bürgerliche Frauen verstanden (Quente, 2020, S. 51).

## 2.4 Das Phänomen der *Gläsernen Decke*, der *Gläsernen Klippe* und des *Gläsernen Lifts*

Es wurde erläutert, wie der Gesetzesstand in Bezug auf Frauenrechte und Diskriminierungsverbote gegenwärtig aussieht, und es wurde erklärt, welche Macht und Bedeutung Strukturen des Patriarchats noch mit sich tragen. Es wurde auch erwähnt, dass Phänomene wie der *Gläserne Lift* häufig auftretende Gegebenheiten sind, die zur geschlechterspezifischen Diskriminierung beitragen. So werden die nachfolgend beschriebenen Phänomene in Organisationen stets im Zusammenhang mit dem Geschlecht festgestellt und gelten als geschlechtsdiskriminierend.

Die *Gläserne Decke* bezeichnet das Phänomen, dass Frauen in führenden Leitungspositionen wenig vertreten sind und trotz Bemühungen in der beruflichen Hierarchie auch nicht weiter aufsteigen können. Es beschreibt auch, dass sie oftmals nur eine bestimmte Hierarchiestufe erreichen können und diese Stufe dann nicht oder zumindest viel seltener als männliche Kollegen überwinden können. Gläsern heisst es, da es für die Frauen ein unsichtbares Hindernis zu sein scheint, auf das sie in ihrer Karrierelaufbahn stossen. Dies unabhängig von ihrer erbrachten Leistung oder der erworbenen Qualifikation. Biletta et al. (2018) führen weiter aus, dass sich die Existenz dieser *Gläsernen Decke* auch empirisch beweisen lässt. Sie nennen die Kombination von mehreren kulturellen und gesellschaftlichen Faktoren als Grund dafür, wie zum Beispiel das Fehlen von weiblichen Vorbildern in Führungspositionen sowie nicht ausreichende Kinderbetreuungsinfrastruktur und die ungleiche Verteilung von Betreuungsaufgaben zwischen Mann und Frau sowie die Bevorzugung von Männern durch andere Männer, genannt männliche Kooptation (S. 2-4).

Kruckenberg & Arnet (2018) benennen verschiedene Faktoren, durch deren Zusammenspiel den Frauen der Aufstieg erschwert wird:

Dies sind unter anderem männliche Kriterien, die für eine Beförderung vorausgesetzt werden, die Erwartung eines ununterbrochenen Berufswegs, die stärkere Förderung von Männern durch ihre männlichen Vorgesetzten, aber auch, dass nicht selten davon ausgegangen wird, dass eine Frau irgendwann einmal eine Pause machen muss, da sie Kinder bekommt und Beförderungen deshalb nicht angeboten werden (S. 13-14).

«Die gläserne Decke verweist auf eine unsichtbare Hürde, die die Frauen daran hindert, bis an die Spitze der Hierarchie hinaufzusteigen, und zwar nicht aufgrund ihrer individuellen Unzulänglichkeiten, sondern alleine ihres Geschlechts wegen. Unter der gläsernen Decke

werden jegliche Karrierehindernisse für Frauen und Minderheiten verstanden, die die Diskriminierung am Arbeitsplatz widerspiegeln» (Rybnikova & Menzel, 2021, S. 452).

Schaffen es die Frauen dann doch, die *Gläserne Decke* zu durchbrechen, sehen sie sich mit der *Gläsernen Klippe* konfrontiert. Untersuchungen zeigen, dass jene Frauen, die sich durchsetzen konnten und der *Gläsernen Decke* trotzten, sich häufiger in unsicheren Führungspositionen wiederfinden. Dies wird in der Fachsprache als *Gläserne Klippe* bezeichnet. In dieser Situation besteht für die weiblichen Führungskräfte ein hohes Risiko, in ihrer Rolle als Führungsperson zu scheitern (Biletta et al., 2018, S.3).

Rybnikova & Menzel (2021) beschreiben, dass Misserfolge oder schwierige Situationen von Organisationen günstige Rahmenbedingungen für das Aufsteigen von Frauen in Führungspositionen bieten. So rekrutieren Unternehmen und Organisationen eher Frauen, wenn ihre Lage nicht stabil ist. In prekären Führungspositionen ist es nicht einfach, erfolgreich zu führen und das Unternehmen oder die Organisation nicht scheitern zu lassen. Scheitern die Frauen an ihrer Aufgabe, wird jedoch oft der Fehler bei den Personen statt der Ausgangslage gesucht und ihnen angelastet. So erklärt die *Gläserne Klippe* unter anderem den Misserfolg von Frauen in Führungspositionen nicht durch persönliche Bedingungen, sondern durch strukturelle (S. 455). Wenn Frauen häufiger Führungspositionen in Krisen annehmen und ausführen, ist es nicht erstaunlich, wenn sie proportional häufiger in solchen Führungspositionen versagen. In Krisenzeiten werden Frauen eher in Leitungspositionen berufen, wenn Zeiten unsicher sind oder Krisen allgegenwärtig sind. Dies führt zur logischen Schlussfolgerung, dass sie auch eher scheitern, da sie unter ungünstigeren Voraussetzungen als ihr männlichen Kollegen leiten müssen.

Ein weiteres Phänomen ist das des *Gläsernen Aufzugs*, das beschreibt, dass Männer und Frauen im Feld der Sozialen Arbeit verschiedene Statuspositionen innehaben. Dieses Phänomen beschreibt, dass Männer in von der Gesellschaft als typische Frauenberufe deklarierten Berufen schnellere Aufstiegschancen haben. Dies bedeutet zugleich, dass Frauen vermehrt auf der unteren Hierarchieebene verbleiben (Quente, 2020, S. 58).

## **2.5 Geschlecht als Konstruktion oder biologisches Merkmal**

Hier muss festgehalten werden, dass die Thematik des Geschlechts und des Genderns im Rahmen dieser Master-Thesis nicht abschliessend behandelt werden kann. Jedoch wurden hier zwei Erklärungsansätze gewählt, die in Fachbüchern zur Literatur der Frauen- und Gesellschaftsthematik für Frauen in Führungspositionen gefunden wurden, um die

Thematik des Geschlechts und die Verwendung des Begriffs herzuleiten. Wurde vorab von der Rolle des Geschlechts in der Geschichte des Patriarchats sowie in der Industrialisierung gesprochen, soll nun das Augenmerk auf das Geschlecht in der Gesellschaft, wie wir sie heute kennen, gelegt werden.

In vielen Kulturen herrscht im Alltagsbewusstsein eine nicht hinterfragte Tatsache des Geschlechts als bipolares Konstrukt. In diesem wird davon ausgegangen, dass es das weibliche und das männliche Geschlecht gibt, das naturgegeben ist (Quente, 2020, S. 13). Quente (2020) führt aus, dass die Einordnung der Menschen in Geschlechter und das Wissen darüber, welches Geschlecht das Gegenüber hat, Menschen als Orientierung dient. Sie geht dabei sogar so weit und spricht vom «vermutlich härtesten Stabilitätskern des Alltagswissens» (S. 21-22).

Doch dieses Kategoriendenken zeigt vor allem einen grossen Mangel auf. Es wird angenommen, dass es nur zwei biologische Geschlechter gibt, und führt weiter aus, dass dieses Geschlecht auch Auswirkungen auf die Interessen und Eigenschaften der Menschen hat (Quente, 2020, S. 14). Nach diesem Kategoriendenken kann nichts unternommen werden, um aus diesen, dem Geschlecht zugesprochenen Eigenschaften und damit verbundenen Rollen zu entfliehen. Sie sind geburtsgegeben.

Dem gegenüberstehend findet sich das Konzept der sozialen Konstruktion von Geschlecht. Dieses beruft sich darauf, dass Geschlecht etwas ist, das nicht beständig sein muss und gewechselt, aber auch gewählt werden kann (Quente, 2020, S. 19). So wird unter dem Konzept des «Doing Gender» die Konstruktion von Geschlecht, das in der Interaktion von Akteuren und Akteurinnen sowie in sozialen Prozessen und mit der Umwelt entsteht, verstanden. Gleichwohl resultiert die Konstruktion des Geschlechts in diesem Konzept aus Erwartungen, die von den Akteuren in Interaktionen vollzogen werden. Auch dieses Konzept und dessen Konstruktionsprozess bedienen sich der kulturellen Normalität der Zweigeschlechtlichkeit. Das Geschlecht wird in diesem Konzept verstanden als durch Fremdwahrnehmung aber auch Selbstdarstellung hergestellt (Schmid-Thomae, 2012, S. 31).

Dem Konzept des «Doing Gender» steht das «(Un)doing Gender» gegenüber, das vom Soziologen Stefan Hirschauer eingeführt wurde. Dies wird von Schmid-Thomae (2012) beschrieben als «praktiziertes Absehen» von Geschlecht und beschreibt, dass die Geschlechterunterscheidung bei Interaktionen von Akteuren und Akteurinnen zwar zustande kommt und präsent ist, aber im weiteren Verlauf der Interaktion in den Hintergrund

treten kann und die Differenz der Geschlechter so nicht mehr im Vordergrund steht (S. 31-32).

Die Konstruktion von Geschlechtern in der Gesellschaft geht in vielen Fällen mit dem biologischen Geschlecht einher. Es bleibt aber sehr individuell, wie die einzelnen Menschen ihr Geschlecht selbst konstruieren und in ihr Handeln integrieren. «Diese werden vor allem von den konkreten Erfahrungen in Familie, Peer-Group und pädagogischen Institutionen geprägt (...)» (Götz, 2014, S. 89). Das Konzept des «Doing Gender» bietet in diesem Hinblick die Erklärung, weshalb die heutige Gesellschaft in «Frauen» und «Männer» zweigeteilt ist (Gildemeister, 2021, S. 172).

Es folgte auch eine Unterscheidung zwischen dem biologischen Geschlecht, auch «sex» genannt, und dem «gender», das auch als soziales Geschlecht bezeichnet wird. Soziales Geschlecht, da es durch die soziale und kulturelle Prägung und aufgrund von Erwartungen an das Geschlecht sowie Zuschreibungen hergestellt wird (Quente, 2020, S. 20). Diese Trennung versuchte, von der Verkopplung von Geschlecht mit Biologie und Natur loszukommen. Das Hauptziel dieser Unterscheidung zwischen «sex» und «gender» war es, die soziale Ungleichheit der Geschlechter nicht mehr als Folge körperlicher Differenzen, sondern im Kontext der sozial gegebenen und immer wieder hergestellten Normen zu sehen und zu verstehen. Dies sollte aufzeigen, dass diese also auch wandelbar waren (Gildemeister, 2021, S. 172).

Doch wird das Geschlecht in unserer Kultur und Gesellschaft nicht nur zur Zuordnung von Merkmalen benutzt, sondern auch zur Zuschreibung von Rollen. Diese Rollenbilder haben sich in der Gesellschaft in den letzten Jahren zum Teil deutlich weiterentwickelt, blieben aber zum Teil auch gleich. Dies soll im nächsten Kapitel näher betrachtet werden und die Grundlage dazu gelegt werden, um aufzuzeigen, was das für Frauen in Führungspositionen der Sozialen Arbeit bedeutet.

## **2.6 Rollenbilder und kulturelle Einflüsse des Geschlechts in der Gesellschaft**

Traditionelle Rollenbilder sind auch in der heutigen westlichen Gesellschaft noch vorhanden und prägen die gesellschaftlichen Erwartungen und das Verhalten gegenüber Frauen. So wird die Situation, dass Frauen seltener in Führungspositionen sind als Männer und wenn in solchen, in denen sie weniger Anerkennung erhalten, zum Teil auch auf traditionelle Rollenbilder zurückgeführt. Dies geschieht nicht mehr in der Ausprägung wie

noch vor einigen Jahrzehnten, dennoch immer noch stets nachweisbar und spürbar für die betroffenen Frauen (Unger et al., 2022, S 41-42).

Burel et al. (2020) beschreibt, dass im HR-Report von Jutta Rump (2015) beschrieben wird, dass 56 % der Führungskräfte angeben, dass «klassische Rollenbilder» als Hindernis für Frauen in Führungspositionen wahrgenommen werden (S. 68). «Ein Faktor, der als einer der grossen Herausforderungen für Frauen in und auf dem Weg zur Führungsposition belegt wurde, sind Geschlechterstereotypen (...)» (Burel et al., 2020, S. 68).

So kann nach Unger et al. (2022) beobachtet werden, dass Frauen eher empathische oder partizipative Verhaltensweisen aufzeigen, wenn sie führen, und Männer eher transaktional agieren. Frauen passen sich aber in einer Umgebung, die von Männern dominiert wird, diesem Verhalten auch an (S. 42). Weiter führen Welppe et al. (2015) aus, dass die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen viele unterschiedliche Gründe hat, aber unter anderem auch das System und die Gesellschaft dies aufgrund von spezifischen Rollenerwartungen und Stereotypen, die den Geschlechtern zugesprochen werden, verschulden. So auch in der Führung, wo Männern zugeschrieben wird, dass sie durchsetzungsstark sind, Frauen aber die Erwartungen zu erfüllen haben, beziehungsorientiert zu führen. Abweichungen von diesen vorgegebenen Stereotypen und Rollenerwartungen werden sozial bestraft. So im Beispiel von Frauen, die entgegen der Rollenerwartung und den Stereotypen einen durchsetzungsstarken Führungsstil haben, und tendenziell weniger gemocht werden. Männer wiederum, die das Gegenteil der ihnen zugesprochenen Rolle machen, nämlich beziehungsorientiert führen, erleben es, als Schwächlinge bezeichnet zu werden (S. 3).

So kommt es laut Burel et al. (2020) zu zwei zentralen Dimensionen, wenn es um die Bewertung von Personen geht: Fürsorglichkeit und Wärme auf der einen Seite, Kompetenz und Dominanz auf der anderen Seite. Diese führen in verschiedenen Kombinationen zu typischen Rollentypen der Gesellschaft, wie der Hausfrau, der eher eine niedrigere Kompetenz, aber hohe Wärme zugesprochen wird, oder der Karrierefrau, der weniger Wärme, aber hohe Kompetenzen zugeschrieben werden. Die Hausfrau stellt so einen paternalistischen und die Karrierefrau einen neidvollen Substereotypen dar (S. 69).

Dies führt zur Reproduktion von Ungleichheit, sodass Frauen für Führungspositionen aufgrund dieser Stereotypen, die nicht zur klassischen Führung gezählt werden, für Führungspositionen nicht in Betracht gezogen werden. (Welppe et al., 2015, S. 3). Diese bestehenden Rollenerwartungen und Stereotypen führen unter anderem auch zu Konflikten zwischen Familie und Arbeit, vor allem bei Frauen. Dennoch steht fest, dass

Rollenerwartungen und Stereotypen sich ändern können und nicht festgeschrieben sind. Deshalb gilt es, sich dieser bewusst zu sein und aktiv dagegen anzugehen, auch als Unternehmen oder Institution (Welpel et al., 2015, S. 33). Doch auch die Soziale Arbeit sollte sich diesem annehmen, um so die Rollenerwartungen zu brechen und für mehr Gleichberechtigung zu sorgen.

Weiter gibt es in unserer Gesellschaft spezifische Geschlechterrollen, die durch die Biologie vorgegeben sind, wie dass Frauen Kinder gebären. Andere Geschlechterrollen, wie dass Frauen dann auch die Kinder aufziehen und versorgen, sind aber ein kulturell vermitteltes Konstrukt, das weitergetragen wird und so auch die Stellung und Rolle der Frau in der Gesellschaft festlegt.

Die Auswirkungen, die Geschlechtsstereotypen und Rollenerwartungen haben, werden im Alltag unterschätzt. Menschen beurteilen andere Menschen nach ihrem Rollenverhalten, ohne zu reflektieren, dass dieses oftmals aufgrund von Rollenerwartungen geschieht. Es findet also eine Wechselwirkung statt. Sie schliessen daraus dann auch auf Eigenschaften der Menschen, die diese Rolle innehaben (Burel et al., 2020, S. 70). Dies führt zur Schlussfolgerung, dass auch Rollenbilder verändert werden müssen, damit mehr Frauen in Führungspositionen der Sozialen Arbeit gelangen. Brossardt (2015) führt aus, dass dazu aber auch die Politik in die Pflicht genommen werden muss. So soll der Staat dafür Sorge tragen, dass hochwertige und zugängliche Kinderbetreuungen geschaffen werden. Das Fehlen dieser darf ihrer Meinung nach nicht der Grund dafür sein, dass sie nicht am Erwerbsleben teilnehmen können (S. 466).

Es herrscht kein Mangel an weiblichen Fachkräften, die sich für Leitungspositionen eignen würden. Dennoch spielen auch hier die Rollenzuschreibung sowie die Stereotypen eine Rolle. Frauen stehen nicht so aggressiv für sich ein wie Männer, sind nicht so überzeugt von sich wie Männer und vermarkten sich dementsprechend weniger gut. Dazu kommt, dass sie trotz der Frauenbewegungen und Emanzipierungen noch immer den Grossteil der Care-Arbeit und Kindererziehung alleine tragen. So lässt sich festhalten, dass auch heute noch viele Erwartungen an Frauen aus stereotypen Vorstellungen und durch Rollenerwartungen zustande kommen (Schönfeld & Tschirner, 2017, S. 1).

Geht man von Geschlecht als sozialem Konstrukt aus, wie im vorherigen Kapitel (2.5) bei «Doing Gender» beschrieben, aus, dann sind die Unterscheidungen, die aufgrund von Stereotypen in der Gesellschaft gemacht werden, auch von der Gesellschaft und Kultur konstruiert und so können Erwartungen an das Geschlecht auch verändert werden (Schönfeld & Tschirner, 2017, S. 128).

## 2.7 Sozialisation

Es wurde bereits mehrfach darauf hingewiesen, dass Männer und Frauen in der Gesellschaft mit unterschiedlichen Verhaltensweisen und Charaktereigenschaften in Verbindung gebracht werden. Frauen sorgen sich demnach um das Wohlbefinden anderer und kümmern sich um ihre Mitmenschen, was als kommunale Eigenschaften beschrieben wird, wohingegen Männer als dominant und kompetitiv beschrieben werden, was als agentische Eigenschaft bezeichnet wird. Diese Annahmen über Frauen und Männer sind in den vorherrschenden Geschlechterrollen der Gesellschaft gegründet (Hernandez Bark et al., 2017, S. 91). Diese beinhalten eine deskriptive Annahme, die auf ihrer Geschlechtszugehörigkeit basiert, die aussagt, was sie tun ist, und eine präskriptive Annahme darüber trifft, was sie aufgrund ihrer Zugehörigkeit zum jeweiligen Geschlecht tun sollten. Diese Annahmen betreffend ihre Aufgabenbereiche und Rollen nehmen Frauen und Männer während der Sozialisation auf und internalisieren diese Geschlechterrollen in ihr Konzept vom eigenen Sein und ihrer Persönlichkeit. Die Gesellschaft sanktioniert Verhalten, das nicht kongruent zur Geschlechterrolle zu sein scheint, negativ durch sozialen Ausschluss und belohnt Verhalten, das kongruent zur eigenen, auch von aussen zugesprochenen, Geschlechterrolle passt, mit positiven Reaktionen. So wird es für Individuen in der heutigen Gesellschaft funktional, entsprechend ihrer Geschlechterrollen zu handeln (Hernandez Bark et al., 2017, S. 91-92).

In der Sozialisierung der Menschen spielt nach Bourdieu der Habitus eine grosse Rolle. Um das Konzept des Habitus nach Pierre Bourdieu zu verstehen, ist zunächst eine Erklärung der Klassengesellschaft, wie Bourdieu sie diagnostiziert, nötig. In dieser Klassengesellschaft, die auch heute noch existiert, ist eine Durchlässigkeit in höhere Klassenschichten noch immer schwierig und selten. Er unterscheidet dabei vier verschiedene Kapitalarten; das ökonomische Kapital, das kulturelle Kapital, das soziale Kapital, das symbolische Kapital (Bauer & Fröse, 2016, S. 257).

Diese Kapitalarten sind verschiedenartig auf die Individuen in einer Gesellschaft verteilt. So haben Menschen unterschiedlich grossen Einfluss auf Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse der Gesellschaft, abhängig von ihrem Kapital. Diese Kapitalarten prägen auch den Habitus eines Menschen (Bauer & Fröse, 2016, S. 258).

Der Habitus kann verstanden werden als Grundhaltung von Individuen gegenüber der Welt, in der sie leben. Er durchzieht nicht nur das Denken, sondern auch das Handeln und Fühlen von Individuen und nicht zuletzt auch das Wahrnehmen der eigenen Umwelt. Die Individuen sind sich der Beeinflussung ihres Verhaltens durch ihren Habitus nicht bewusst. Dieser

Habitus ist aber nichts Angeborenes, sondern etwas, dass sich von Geburt an entwickelt, indem das Individuum mit anderen Individuen in Interaktion steht und sich mit der Gesellschaft auseinandersetzt. Das Konzept von Bourdieu erklärt weiter, dass der Habitus gefestigt wird durch das Handeln in der sozialen Praxis sowie durch die Erfahrungen eines Individuums (Hilgemann, 2017, S. 81). Dabei werden vor allem Handlungs- und Denkschemata, die in der primären und sekundären Sozialisation erworben wurden, in den Habitus aufgenommen. Dabei handelt es sich bei der primären um die Familie und beim sekundären um Bildungsinstitutionen und Professionen (Beaufäys, 2019, S. 351).

Besonders das kulturelle Kapital wird von den Eltern an die Kinder übertragen. In ihrer Kindheit werden die Kinder in ihrem sozialen Handeln durch ihre Familie und ihr Umfeld beeinflusst. Sie eignen sich Praktiken, Umgangsformen und auch Strategien an, die ihnen bei der Bewältigung ihres Alltags von Nutzen sind (Hilgemann, 2017, S. 82).

«Über den Habitus werden soziale Strukturen mitproduziert bzw. permanent reproduziert – er ist also ein generatives Prinzip von Gesellschaft» (Bauer & Fröse, 2016, S. 258). «Bourdieu's Konzepte eignen sich in erster Linie dazu, die Analyse, nicht Kritik von Herrschaft zu betreiben. Sie helfen dabei herauszuarbeiten, wie Herrschaft in unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen (sozialen Feldern) funktioniert, wie Ungleichheitsverhältnisse produziert werden und sich symbolisch aufrechterhalten» (Beaufäys, 2019, S. 356).

## **2.8 Intersektionalität**

Das Geschlecht wurde in den vorherigen Kapiteln genauer betrachtet und damit einhergehend auch die Bedeutung des Geschlechts in der Gesellschaft. Doch das Geschlecht ist nur eine von vielen weiteren sozialen Kategorien. Menschen werden aufgrund spezifischer Merkmale bestimmten Gruppen zugeordnet. Diese durch Eigenschaften zugeordneten Gruppierungen werden als soziale Kategorie beschrieben, so werden die Zuordnungen z. B. aufgrund der physischen Merkmale, der Ethnie und des Geschlechts sowie sozialer Klasse gemacht. Wie auch schon bei den Stereotypen (2.6) erklärt wurde, helfen solche Kategorisierungen nach Gruppen und Menschen dabei, die komplexe soziale Realität zu vereinfachen, indem gemeinsame Merkmale von Menschen in Kategorien zusammengefasst werden (Garms-Homolová, 2021, S. 63-65).

Doch treffen nicht auf alle Menschen jeweils nur Einordnungen in eine Kategorie zu, die zu Diskriminierung führen kann. Der Begriff «intersectionality» wurde massgeblich von der US-amerikanischen Juristin Kimberlé Crenshaw geprägt, die damit auf die Probleme von

schwarzen Arbeiterinnen hinweisen wollte, die nicht nur aufgrund ihrer Ethnie, sondern auch aufgrund ihres Geschlechts diskriminiert wurden und eine niedrigere soziale Stellung in der Gesellschaft einnahmen. Der Begriff beschreibt das Zusammentreffen mehrerer Diskriminierungsfaktoren, die zu einer Benachteiligung führen (Thiele, 2020, S. 41).

Es gilt aber zu unterscheiden, dass es sich beim Konzept der Intersektionalität nicht um eine Addition einzelner Diskriminierungskategorien handelt. Es soll vielmehr die Überschneidungen und Zusammenwirkungen der verschiedenen sozialen Kategorien und der Dimensionen sozialer Ungleichheit in den Fokus stellen und aufzeigen, dass diese Kategorien nicht unabhängig voneinander zu denken sind, da sie stets sowohl für sich als auch im Zusammenspiel mit anderen Kategorien gesellschaftliche Machtverhältnisse mitkonstituieren. Vielmehr geht es um die Frage, wann welche der Kategorien wie z. B. Geschlecht, Klasse, Religion, sexuelle Orientierung, Ethnizität oder Behinderung bedeutsam werden. Dabei soll vor allem eine Analyse von Macht und Herrschaftstechniken erfolgen und sichtbar gemacht werden (Quente, 2020, S. 25).

### **3 Thema Führung**

Führungspersonen sind Personen, die spezifische Aufgaben zu erfüllen haben oder für bestimmte Bereiche eines Unternehmens oder einer Organisation zuständig sind. Ihnen ist auch mindestens eine mitarbeitende Person unterstellt. So sind sie in einer leitenden Stelle tätig und zu ihren Hauptaufgaben gehört die Personalführung. Sie fungieren auch als Bindeglied zwischen den ihnen unterstellten Mitarbeitenden und den übergeordneten Führungskräften (Biletta et al., 2018, S. 5).

Frauen in Führungspositionen, sind nach Parrow (2022) also z. B. «Abteilungsleiterinnen, Bereichsleiterinnen, Direktorinnen, Geschäftsführerinnen, Vorstände oder Frauen in vergleichbaren Funktionen» (S. 7). Der Begriff der Führung ist weit gefasst mit vielen Definitionen und verschiedenen Deutungsmöglichkeiten. Es gibt fast so viele Definitionen, wie es Forschende dazu gibt. Posé (2016) definiert Führung folgendermassen: «Führen ist der Aufbau eines sozialen Systems mit dem Ziel, eine eigene oder fremdgestellte Aufgabe zu lösen» (S. 7).

Diese Definition lässt aber vor allem Spielraum für die verschiedenen Führungsstile, die mit dem Begriff der Führung einhergehen und sich je nach Führungssituation ergeben. So spricht Kunz (2020) von einer Reihe an Führungsstilen und nicht dem einen richtigen Führungsstil, der eine gute Führungsperson ausmacht. Diese können jeweils in

unterschiedlichen Situationen als fördernd und gewinnbringend erlebt werden. Gute Führungskräfte können aus einer Palette von verschiedenen Verhaltensformen und Führungsstilen die situativ richtige auswählen und anwenden. Demnach sind gute Führung und eine gute Führungspersönlichkeit nicht starr nach Prinzipien ausgerichtet. Sie nimmt auf die Voraussetzungen ihrer Mitarbeitenden Rücksicht und tritt ihnen mit Respekt, Einfühlungsvermögen und vor allem Wertschätzung gegenüber. Des Weiteren werden von einer guten Führungsperson Menschenkenntnis und Flexibilität verlangt (S. 1-3).

Neben diesen Merkmalen gibt es auch noch Merkmale, die erfolgreichen Führungspersonen attestiert werden. Henn (2012) beschreibt dabei, dass es kein allgemeingültiges Anforderungsprofil für Menschen gibt, das bestimmt, ob jemand eine gute Führungsperson ist oder nicht. Sie rät an, dies anhand der spezifischen Aspekte der auszuführenden Aufgaben und der Organisationen und Unternehmen, in denen die Personen tätig sind, zu bestimmen (S. 29).

Der früher populäre autoritäre Führungsstil weicht heutzutage immer mehr «moderneren» Führungsstilen wie dem kooperativen Führungsstil. Denn nur noch wenige Vorgesetzte möchten autoritär auftreten. Sie wollen ihre Mitarbeitende mehr in die Entscheidungsprozesse miteinbeziehen und als Team agieren (Personalwissen, 2020).

Dies beschreibt auch Carnegie (2011) mit der Aussage, dass gute Führungskräfte eher Fragen stellen sollten, um ihre Mitarbeitenden besser kennenzulernen und zu verstehen, als ihnen direkte Anweisungen zu geben (S. 211).

Er führt in seinem Buch weiter aus, was Merkmale guter Führungspersonen aus:

- Sich in die Lage der Mitarbeitenden versetzen können
- Mitarbeitende mit Würde, Respekt und Verständnis behandeln
- Empathiefähig zu sein und den Mitarbeitenden mit Empathie zu begegnen
- Führungstauglichkeit: Darunter versteht Carnegie eine Art natürlicher und legitimierter Autorität. Er führt dabei aus, dass dies Führungspersonen oftmals mit einer kraftvollen Sprache gelingt, da dies sehr effektiv sei. Noch effektiver als eine kraftvolle Sprache seien aber Taten.
- Dies führt zum nächsten Punkt, nämlich eine Vision zu haben und diese den Mitarbeitenden zu vermitteln und selbst daran zu arbeiten; dieses soll Ziel und handlungsorientiert sein.

Dies sind laut Carnegie (2011) Fähigkeiten, die eine gute Führungsperson jeden Tag beweisen muss (S. 210-211). Aber auch Polzin & Weigl (2021) stützen diese Aussagen wie Einfühlungsvermögen, Ziel und Handlungsorientierung und benennen neben diesen auch

noch Merkmale und Eigenschaften wie Motivationsfähigkeit und Konfliktfähigkeit, die Führungskräfte besitzen sollten (S. 34-40).

Die persönlichen Eigenschaften einer Führungsperson prägen auch ihren Führungsstil. Parnow (2022) geht davon aus, dass sich der Führungsstil einer Person aus ihren Bedürfnissen und Wahrnehmungen, aber auch ihren Kompetenzen zusammensetzt. Weiter führt er aus, dass gute Führungskräfte Kompetenzen wie Selbstvertrauen, Energie, Erfolgsorientierung, Empathie und Einfluss sowie analytische Fähigkeiten mitbringen (S. 91-92). Dazu sind die Eigenschaften, mit Menschen umgehen zu können, verlässlich sowie forsch zu sein, aber auch über eine hohe emotionale Intelligenz zu verfügen für gute Führungskräfte unentbehrlich (Parnow, 2022, S. 92). Doch kann man solche Führungseigenschaften erlernen oder sind diese angeboren?

Von Kutschenbach (2015) führt aus, dass es offensichtlich Menschen gibt, die Begabungen im Bereich der Führung haben, und Menschen, die diese Begabungen nicht haben. Den einen, so scheint es, ist es in die Wiege gelegt worden, zu wissen, wie man erfolgreich Menschen führt und mit ihnen umgeht. Andere wiederum wurden nicht mit dieser Begabung geboren. Doch dies sei kein Grund zur Sorge, denn dies kann auch erlernt werden (S. 53).

Nun wurde festgestellt, dass Führung nicht nur angeboren ist, sondern auch erlernt werden kann. Im nächsten Abschnitt geht es um die Eigenschaften, die erfolgreiche Führungspersönlichkeiten auszeichnen.

Wie oben erwähnt, gibt es verschiedene Eigenschaften, die Führungspersonen zugeschrieben werden. Einige beherrschen diese von Geburt an, andere müssen sich diese antrainieren und zuerst erlernen. Zusätzlich zu den bereits genannten Aspekten sollen gute Führungskräfte Folgendes beherrschen:

- Richtig kommunizieren: Hierbei gilt es, das Gesagte von Beginn an auf den Punkt zu bringen und nicht gross drumherum zu reden.
- Interesse an anderen Menschen: Es ist unabdingbar, als gute Führungsperson Interesse an den Mitarbeitenden zu haben.
- Kreativität
- Die Fähigkeit, Rückschläge zu überwinden
- Führen durch Vorbild
- Optimismus
- Fröhlichkeit
- Berechenbar und transparent zu sein: Hierbei soll vor allem sichergestellt werden, dass die Führungsperson nachvollziehbar bleibt. Dies fördert das Gemeinschaftsgefühl (Polzin & Weigl, 2021, S. 31).

Im Kapitel 2.6 wurde festgehalten, dass es in der Gesellschaft typisch weibliche und typisch männliche Charaktereigenschaften gibt. Auch bei der Vorstellung von Eigenschaften, die Menschen in der Führung besitzen oder besitzen sollten, werden oftmals männlich konnotierte Eigenschaften genannt. Hernandez Bark et al. (2017) meinen: «Fragt man Personen, welche Eigenschaften und Verhaltensweisen eine Führungskraft besitzen sollte, weisen ihre Antworten eine hohe Überschneidung auf. Eine Vielfalt von Studien zeigt, dass die meisten der genannten Eigenschaften männlich (z. B: analytisch) und nicht weiblich konnotiert (z. B. verständnisvoll) sind, und Führung somit stärker mit dem männlichen Geschlecht assoziiert wird» (S. 92).

Sie führen aus, dass dies nicht nur auf einige Länder zutrifft, sondern auf alle Länder der westlichen Kultur und dass dieses Denken auch bei den Kindern schon zu finden ist (Hernandez Bark et al., 2017, S. 92-93)

## **4 Frauen und Führungspositionen**

Es wurde bereits erläutert, wie das Geschlecht in der Gesellschaft verstanden werden kann, welche Positionen Frauen in der Gesellschaft haben und was gute Führung bedeutet und wer gute Führungspersonen sind. In diesem Kapitel werden diese Erkenntnisse zusammengeführt und es werden Frauen in der Führung analysiert. Welchen Hindernissen stehen sie in ihrer Karriere gegenüber? Welche gesellschaftlichen Strukturen beeinflussen die Karriere der Frauen?

«Wo sind denn Ihre Kinder?». Eine Frage, die auf den ersten Blick harmlos erscheinen mag. Frauen in Führungspositionen berichten immer wieder, dass sie von Aussenstehenden mit Fragen wie diesen konfrontiert werden. So auch die Frauen, die im Rahmen dieser Master-Thesis interviewt wurden. Dies gehört zum Alltag von Müttern in Führungspositionen. Themen, die über Smalltalk hinausgehen wie die Betreuung der Kinder und der Familienstand, bringen Frauen in Führung in Erklärungsnot und zeigen, dass sie immer noch keine Selbstverständlichkeit in Führungspositionen sind, ob mit oder ohne Kinder (Lutz, 2018, S. 16).

In der Wissenschaft befasst sich eine Reihe an theoretischen Ansätzen mit der Frage, weshalb es wenige Frauen in Führungspositionen gibt. Vor der empirischen Auswertung und den Resultaten wird literaturbasiert auf Frauen in Führungspositionen eingegangen.

## 4.1 Vorurteile, Stereotypen und Rollendenken

Stereotypen sind nicht nur schlecht, sie dienen auch zur Vereinfachung der sozialen Wahrnehmung und können so das Gehirn der Menschen entlasten. Dennoch sind sie für Frauen in Führungspositionen oftmals von grossem Nachteil. So wird Verhalten gesellschaftlich sanktioniert, wenn es Abweichungen dieser traditionellen Geschlechterrollen aufzeigt und beobachtet werden kann (Kaup, 2015, S. 67).

Ein Beispiel: «Frauen in Führungspositionen wird demgegenüber eine sehr hohe Kompetenz zugesprochen, jedoch nur ein geringes Mass an Wärme. Sie lösen daher eher Neid aus und erfahren somit tendenziell häufiger lediglich eine passive Unterstützung oder sogar aktive Schädigung durch ihr Umfeld» (Kaup, 2015, S. 69). Dass die stereotypen Erwartungen an Frauen nicht denen entsprechen, die mit Führungspersonen in Verbindung gebracht werden und ihnen zugeschrieben werden, erklärt Kaupp (2015) weiter (S. 70). Frauen werden dadurch verringert als potenzielle Führungskräfte wahrgenommen. Vor allem wenn sie sich «weiblich» verhalten, dann wird ihnen abgesprochen, berufliche Aufstiege anzustreben, und Führungskompetenzen werden ihnen «aberkannt» (Kaup, 2015, S. 71).

Es gibt unzählige stereotypische Vorurteile gegenüber Frauen in Führungspositionen und Frauen werden tagtäglich damit konfrontiert. Ihr Aussehen, ihre Leistungen und auch ihre Kleidung werden häufiger in Augenschein genommen, als dies bei ihren männlichen Kollegen gemacht wird. Doch viele der Vorurteile, wie jene, dass Frauen zu emotional sind, um in Krisen strategisch zu handeln, sind nicht gerechtfertigt (Wölfl, 2023, S. 31). In einer Studie zu «Leadership Effectiveness» von Jack Zenger und Joseph Folkman aus dem Jahre 2020 wurde die Effektivität der Führungskräfte während und nach der Corona-Pandemie gemessen. Es zeigt sich in der Studie, dass Frauen bereits vor der Pandemie als effektivere Führungskräfte angesehen wurden als Männer. Diesen Vorsprung konnten sie während der Pandemie auf einen Abstand von 5,7 % vergrössern. Des Weiteren wurden in der Studie Führungskompetenzen von weiblichen und männlichen Führungskräften bewertet. In 13 von 19 Kompetenzen haben Frauen besser abgeschnitten als Männer (Wölfl, 2023, S. 33).

Unbewusste Erwartungen beeinflussen die Beurteilung von Führungskräften. Vorstellungen der traditionellen Rollenbilder und wie eine Führungskraft auszusehen hat, wie sie ein Team zu leiten hat und wie sie in der Arbeitswelt zu agieren hat, um erfolgreich zu sein, sind noch immer vorherrschend. Männer schneiden dadurch entsprechend gut ab, da sie sich entlang der Geschlechtsstereotypen verhalten. Implizite Vorstellungen sind selten geschlechtsneutral, sondern gelten oftmals als männlich und ihnen diese Attribute

angerechnet werden. Weibliche Eigenschaften spielen in diesem Zusammenhang nur eine Nebenrolle (Rybnikova & Menzel, 2021, S. 443).

Diese impliziten Annahmen über das Geschlechterverhalten im Zusammenhang mit Führung prägen laut Rybnikova & Menzel (2021) das Verhalten der Akteure und Akteurinnen. Es herrscht eine grosse Diskrepanz zwischen den Erwartungen an eine Führungskraft und an eine Frau. Wie schon erklärt, ist dies darauf zurückzuführen, dass Vorurteile gegenüber weiblichen Führungskräften zu erwarten sind und sie auch tendenziell unterschätzt werden. Sie führen weiter aus, dass auch die schlechtere Einschätzung ihres Potenzials, erfolgreich zu führen, ein Grund dafür ist, auch wenn sie sich nicht anders als ihre männlichen Kollegen benehmen, ihre Rollenzuschreibungen übernehmen und sich männlich verhalten (Rybnikova & Menzel, 2021, S. 452).

Auch die in Kapitel 2.4 aufgeführten Phänomene *der Gläserne Decke* und *der Gläserne Klippe* gehören zur Kategorie der Ausgrenzungsmechanismen von Frauen in Führungspositionen, in der Organisations- oder Unternehmenspraxis.

## **4.2 Politische Faktoren**

Politische Entscheidungen beeinflussen ebenso die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen (Kaup, 2015, S. 45). Durch die auch in der Schweiz breit diskutierte sowie im Gesetz festgehaltene Gleichstellungspolitik soll die Grundlage geschaffen werden, Gleichberechtigung von Frauen und Männern in unterschiedlichen Lebenslagen sowie die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen in Führungspositionen zu gewährleisten (Kaup, 2015, S. 46). Im Laufe der Zeit und der Geschichte der Politik gab es bereits viele Verbesserungen für Frauen in Bezug auf die Gesetzgebung und die Arbeit. Die grössten Vorstösse dahingehend wurden in Kapitel 2.1 beschrieben. Dennoch fehlt es an der Umsetzung im Alltag und in der Praxis.

## **4.3 Intrinsische Motivation der Frauen und Selbstbewusstsein**

Neben all den genannten Hindernissen und Chancen, Frauen dabei zu unterstützen, in die Führung zu gehen, ist die Eigeninitiative einer der wichtigsten Faktoren. Die Aussenwelt kann durch Coachings dabei helfen, Chancen zu ergreifen oder selbstbewusster zu werden, dennoch müssen sich die Frauen aber auch trauen und mit einem gesunden Selbstbewusstsein neue Herausforderungen annehmen (Riemensperger & Babylon, 2015, S. 461).

Frauen wollen nicht «karrieregeil» oder ehrgeizig wirken und zögern deshalb, Macht zu übernehmen. Doch dies hindert die Vorgesetzten daran zu sehen, dass sie dies auch

möchten. Wie sollen die Vorgesetzten sehen, dass die Frauen dafür bereit sind, wenn sie dies nicht aussprechen. Es ist notwendig, dass sich Frauen sichtbar machen und für sich einstehen und zu dem stehen, was sie möchten (Maaß, 2016, S. 110-111). Sich selbst zu vermarkten ist eine Stärke der Männer, die die Frauen sich noch aneignen müssen. «Männer setzen sich Ziele, Frauen warten, bis sie gefragt werden oder den Anforderungen perfekt entsprechen» (Stocker, 2017, S. 219). Dies umschreibt die Tatsache, dass Frauen oftmals zu wenig Eigeninitiative zeigen und sich auch zu wenig vermarkten.

Auch das Konkurrenzverhalten bei Frauen ist nicht so ausgeprägt wie bei den Männern, was dazu führt, dass sie Konkurrenzkämpfen lieber aus dem Weg gehen und Teamarbeit statt Wettbewerbsarbeit bevorzugen. Stocker (2017) geht davon aus, dass die Unsicherheit hierbei eine grosse Rolle spielt. Frauen interpretieren Erfolge dahingehend auch oft als Zufall oder Glück, wohingegen Männer diese mit ihrem Können begründen (S. 219).

Stocker (2017) führt aus, dass sich Frauen häufiger in Meetings unterbrechen lassen als Männer. Schlagfertigkeit und gut gekonterte Gegenfragen folgen hingegen bei erfolgreichen Frauen in der Führung auf solche Unterbrechungen in Meetings. Auch ihre Körpersprache bewirkt dabei viel und gehört neben dem Halten von Blickkontakt und angemessener Kleidung zu Erfolgsfaktoren von Frauen in ihrer Karrierelaufbahn (S. 225).

#### **4.4 Individuelle Karrieremodelle**

Frauen und Männer unterscheiden sich auch in ihren Bedürfnissen an ihre Karrieregestaltung. So ist es für eine erfolgreiche Organisation nötig, die Rahmenbedingungen dahingehend so gut wie möglich anzupassen. So ist zum Erreichen einer Führungsposition oftmals ein Wettbewerb nötig, darin schneiden Frauen tendenziell aber schlechter ab als Männer. Dies ist oft auch in der Kindheit von Mädchen so, sie lassen den Jungs den Vortritt und unterschätzen sich selbst. Sie fürchten sich auch davor, andere zu kränken, wenn sie erfolgreich sind, oder meiden Misserfolge. Daraus resultiert, dass sie seltener in Wettbewerbe einsteigen als Jungs. Dies ist auch im Erwachsenenalter bei Frauen und Männern noch so. Solche klassischen Wettbewerbssituationen blockieren Frauen öfters durch eine falsche Einschätzung ihres eigenen Potenziales. Es bräuchte strukturelle Veränderungen in Organisationen, die klar Frauen in Führungspositionen fördern wollen – und dies auch nach einer etwaigen Schwangerschaftspause oder Familienpause (Mahlstedt, 2021, S. 57-58).

Auch der, aufgrund der gesellschaftlichen Rollenbilder, verbreitete Mythos, dass Frauen nach einer Schwangerschaft in der Mutterschaft nicht arbeiten wollen, wird von Mahlstedt

(2021) widerlegt (S. 58). Dies zeigt die erste Frankfurter Karrierestudie von 2019 auf, in der 42 % der Frauen davon berichten, dass ihnen Familie und Karriere gleich wichtig sind. Dies gilt es für Organisationen zu berücksichtigen und mit den Frauen, vor allem aber auch Müttern, zu eruiieren, was in Bezug für den nächsten Karriereschritt benötigt wird. Ziel sollte es sein, zu identifizieren, welche Karriere- und Arbeitszeitmodelle es für welche Lebensphase braucht, um für alle eine zufriedenstellende Lösung zu finden (Mahlstedt, 2021, S. 57-58). Dabei ist die Vereinbarkeit von Familie und Karriere ein wichtiger Faktor. Hierbei wären auch Teilzeitmodelle von grossem Vorteil für viele Frauen in der Führung.

#### **4.5 Familie und Kinder**

Karriere oder Familie? Viele Frauen fragen sich, ob sie wirklich Karriere machen wollen. Doch nicht nur die Frauen machen sich Gedanken darüber, sondern auch die Aussenwelt. Nicht selten wird Kritik am Wunsch gezeigt, auch nach der Geburt eines Kindes arbeiten zu gehen oder sogar Führungsverantwortung zu übernehmen (Kircheldorff & Schramkowski, 2015, S. 7). Die Doppelbelastung von Arbeit und Familie ist für Frauen oftmals sehr gross. Sie übernehmen zu Hause noch zusätzlich einen Grossteil an Erziehungsarbeit und Fürsorgetätigkeiten und investieren oftmals mehr Zeit in Erziehung und Haushalt als ihre Partner. Dies führt dazu, dass sie häufiger müde sind. Zurückzuführen ist dies auch auf die noch vorherrschenden gesellschaftlichen Rollenvorstellungen (Kircheldorff & Schramkowski, 2015, S. 7-8).

Dies führt auch oftmals dazu, dass Frauen mit Kindern in Teilzeit arbeiten und Männer in Vollzeit, da sie dadurch ihre Verantwortung, die Familie zu ernähren, nachkommen, indem sie sie finanziell versorgen. Dies führt erneut zu einem Nachteil. Da die Vorstellung einer Teilzeitführung nicht begeistert wahrgenommen wird, als wenn sie in Vollzeittätigkeit ausgeübt wird (Kircheldorff & Schramkowski, 2015, S. 8).

Maaß (2016) führt aus, wie es mit den Kindern aussieht: «Eine Frau wird in Bezug auf ihre Familiensituation stets angeklagt. Entscheidet sie sich für Kinder und bleibt zu Hause, um die Kinder zu erziehen, dann ruht sie sich auf Kosten des Mannes aus. Geht sie trotz Kindern arbeiten, so ist sie eine egoistische Rabenmutter. Ein Mann hingegen erfüllt seine Vaterrolle bereits dadurch, dass er für das Familieneinkommen sorgt. Von ihm wird auch nicht erwartet, dass er für die Kinder da ist» (S. 104).

Wie bereits angedeutet, findet sich eine Erklärung dieser unterschiedlichen Wertungen in den traditionellen und noch immer gelebten Rollenbildern. Diese zu entkräften kann keine

einzelne Organisation, es muss ein Umdenken in der Gesellschaft stattfinden (Maaß, 2016, S. 105).

Diller & Graßmann (2022) führen aus, dass nur etwa 30 % der weiblichen Führungskräfte Kinder haben. Dahingegen haben 80 % der männlichen Führungskräfte Kinder. Sie führen weiter aus, dass der Vergleich vor allem in höheren Hierarchieebenen zeigt, dass Frauen öfters alleinstehend sind und keine Kinder haben (S. 2).

In unterstehender Grafik ist ersichtlich, dass Männer im Jahre 2022 viel weniger in Teilzeitbeschäftigungen tätig waren als Frauen: Mit 57,9 % bei den Frauen und 18,7 % bei den Männern, sind Frauen rund dreimal so häufig in Teilzeitbeschäftigungen als Männer.

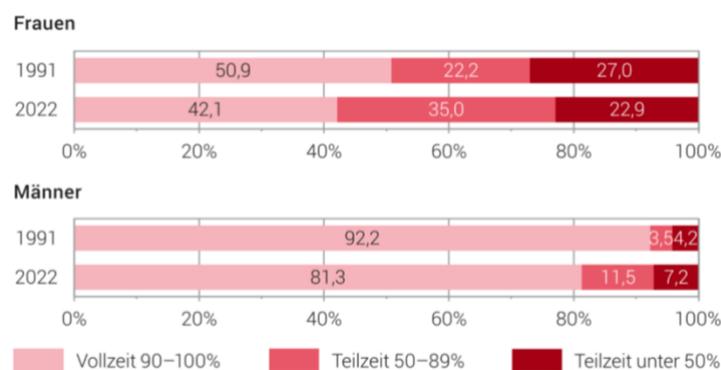


Abbildung 3: Beschäftigungsgrad Frauen und Männer in der Schweiz (Bundesamt für Statistik, 2023)

## 4.6 Ökonomische und betriebliche Faktoren

Die Kultur in einer Organisation hat einen grossen Einfluss auf die Aufstiegschancen von Frauen. Denn sie wird geprägt durch Werte und Normen der Organisationsmitglieder und beeinflusst dadurch auch stark deren Verhalten sowie Handlungen. Kaup (2015) stellt weiter fest, dass individuelle Lebensphasen und Pläne der Mitarbeitenden zu wenig berücksichtigt werden und einen weiteren hemmenden unternehmenskulturellen Faktor für Frauen in der Führung darstellen (S. 77–78).

«Unternehmen tragen selbst zu mehr Chancengleichheit bei, indem sie Massnahmen ergreifen, die es Frauen erleichtern sollen, in Führungspositionen zu kommen. Diese Massnahmen gehen über solche hinaus, die Frauen und besonders Müttern die Beteiligung am Arbeitsmarkt erleichtern. Es geht also explizit um die Karriere und nicht nur um den Arbeitsplatz an sich» (Bächmann et al., 2021, S. 11).

Weiter ist die Karriereentwicklung aber auch von Vorgesetzten geprägt. So stellt die Karriereförderung einen bedeutenden Erfolgsfaktor für die Karriereentwicklung durch die vorgesetzte Person (Kaup, 2015, S. 84 Kaup).

#### **4.7 Gender-Pay-Gap**

Frauen verdienen in vergleichbaren Positionen weniger als Männer. Dies ist in verschiedenen Studien untersucht und auch belegt worden. Dies wird auch «Gender-Pay-Gap» bezeichnet. Der Grundsatz der Gleichberechtigung wird hierbei nicht verfolgt und so wird den Frauen auch das Weiterkommen in ihrer Karriere erschwert. Einer der Gründe des «Gender-Pay-Gaps» ist die Gehaltsverhandlung, bei der Frauen sich oftmals unter ihrem Wert verkaufen oder zumindest viel weniger verlangen als Männer. Oftmals wissen Frauen aber auch nicht, wie viel ihre Kollegen in den gleichen Positionen verdienen. Dies könnte man beispielsweise über Gehaltstransparenz in den Unternehmen lösen (Maaß, 2016, S. 105-106). Frauen verkaufen sich bei Verhandlungen um das Gehalt oftmals unter Wert. Sie unterschätzen sich dabei und bewerten den Job höher als die Entlohnung. Zwei Drittel der geringeren Bezahlung können beim Gender-Pay-Gap auf andere, indirekt diskriminierende Faktoren wie Teilzeitarbeit oder schlechtere Bezahlung in sozialen als wirtschaftlichen Berufen zurückgeführt werden. Ein Drittel aber lässt sich klar auf das Geschlecht zurückführen (Parnow, 2022, S. 79). Zwar wird die Veränderung vorangetrieben und jeder Generation Frauen geht es dahingehend besser als der vorherigen, dennoch würde es bei gleichbleibendem Tempo noch 150 Jahre dauern, bis die Kluft zwischen Männern und Frauen geschlossen würde (Parnow, 2022, S. 79).

Weiter erklärt Parnow (2022), dass sich dieses Problem nicht von Beginn der Arbeitstätigkeit zeigt, sondern erst ab dem 30. Lebensjahr. Frauen bezahlen so einen hohen Preis dafür, dass sie schwanger werden könnten oder nach der Geburt eines Kindes möglicherweise in Teilzeit arbeiten wollen, was auch in der heutigen Gesellschaft noch als nicht vereinbar mit einer Führungsrolle betrachtet wird (S. 80). Dies führt aber auch zur Diskriminierung von Frauen, die überhaupt aus dem Rollenbild fallen und keine Kinder in

die Welt setzen möchten, oder dies unter Umständen gerne tun würden, aber leider nicht können.

### Average pay and gender pay gap, 2020

Explained and unexplained share, total economy



Abbildung 4: Durchschnittlicher Gender-Pay-Gap 2020 in der Schweiz (Swiss Earnings Structure Survey, 2022)

Der Gender-Pay-Gap bleibt Frauen in Führungspositionen in der Schweiz aber nicht erspart, auch sie sind von Lohnungleichheit und Lohndiskriminierung betroffen. Das Schweizer Bundesamt für Statistik berichtet sogar, dass 24 % der verheirateten Frauen weniger Lohn verdienen als verheiratete Männer. Weiter zeigen andere Studien, dass Frauen Lohn einbussen erleiden, sobald sie Mutter werden (Müttermalus), wohingegen Männer nach einer Vaterschaft oftmals einen Lohnanstieg erleben (Vaterbonus) (Bundesamt für Statistik, Lohnstrukturerhebung 2020).

#### 4.8 Männer fördern Männer

Die männliche Monokultur in vielen Führungsebenen prägt nicht nur das Denken und Fühlen der Vorgesetzten, sondern auch das Handeln. Dies führt dazu, dass Vorgesetzte aus der Gewohnheit heraus vor allem Männer fördern, oder diese zumindest bevorzugen. So bleiben Frauen in Führungspositionen in der Minderheit (Maaß, 2016, S. 109). Dies führt dazu, wenig Frauen in der Führung zu haben, denn eine Frau kann kaum das Denken einer ganzen Gruppe alleine ändern. So wäre es zu begrüßen, mehr Frauen in der Leitung zu haben, um das Denken und die Kultur allmählich von innen umzugestalten (Maaß, 2016, S. 110).

Ein wichtiger Punkt betreffend Männerbündnisse ist dabei, wie traditionell das Bewusstsein der Männer in den jeweiligen Organisationen sowie der Bezug zu Rollendenken und Stereotypen ausgeprägt ist (Müller, 2013, S. 479). Begriffe wie Kameradschaft und Brüderlichkeit beschreiben diese Bündnisse, in denen Frauen nicht vorkommen. Über sie wird aber auch nicht schlecht gesprochen, sie sind einfach nicht Bestandteil davon, über sie wird gar nicht gesprochen (Stocker, 2017, S. 219). Müller (2013) geht so weit und erklärt, dass Männer, die sich öffentlich für Frauen einsetzen, offenbar Gefahr laufen, gehänselt und lächerlich gemacht zu werden. Ihnen kann sogar ein persönliches Interesse an der Frau unterstellt werden (S. 479).

## **5 Soziale Arbeit**

«Die Soziale Arbeit ist ein ebenso komplexer wie unübersichtlicher Gegenstand» (Thole, 2012, S. 19). Die Soziale Arbeit zeichnet sich als praxisorientierte Profession aus, die die Förderung des sozialen Wandels, die Stärkung der Menschen, aber auch die Förderung der sozialen Entwicklung und des sozialen Zusammenhalts zum Ziel hat. Dem zugrunde liegen die Prinzipien der Menschenrechte (Quente, 2020, S. 57).

Soziale Arbeit als Beruf existiert noch nicht seit Beginn der Sozialen Hilfstätigkeit. Zu Beginn war diese ehrenamtlich organisiert und öffentliches Handeln, wie zum Beispiel die staatliche Armenfürsorge im 19. Jahrhundert. Henriette Schrader-Breyman prägt im Jahr 1865 den Begriff der «geistigen Mütterlichkeit». Sie setzt als erste Ausbildungsmöglichkeit für Frauen im Bereich der Sozialen Arbeit die Idee der Kindergärtnerinnen-Ausbildung um (Quente, 2020, S. 49). Das Konzept der «geistigen Mütterlichkeit» ermöglichte es Frauen, eine Erwerbstätigkeit ausserhalb des Hauses nachzugehen, ohne gegen die vorherrschenden Differenzparadigmen der Geschlechter zu verstossen, da den Frauen durch die «geistige Mütterlichkeit» die Chance zugesprochen wurde, die ihnen dadurch zugeschriebene Empathie und Kommunikationsfähigkeit sowie Menschlichkeit und Fürsorge in einem beruflichen Kontext auszuleben. Die «geistige Mütterlichkeit» wird weiter Ende des 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts von bürgerlichen Frauenbewegungen zu einem Ideal ausformuliert. Diese setzten sich für die Gleichberechtigung der Frau ein, da ihnen zu dieser Zeit die Erwerbsarbeit oder ein Studium untersagt waren (Quente, 2020, S. 50).

Durch die in der Industrialisierung eingesetzte, meist nach Geschlecht unterteilte Trennung in Privat- und Erwerbssphäre, bei der der Mann die Ernährerrolle übernahm und arbeitete und die Frau die Reproduktionsrolle übernehmen sollte und für die Hausarbeit zuständig war, schlich sich immer mehr Unzufriedenheit bei den bürgerlichen Frauen der

Mittelschicht ein. So engagierten sie sich vermehrt in der sozialen Hilfstätigkeit. Dabei wurde sichtbar gemacht, dass sie eine überlegene Position gegenüber kleinbürgerlichen Frauen der Arbeiterschicht hatten, die den Dienst der sozialen Hilfstätigkeit aufgrund oft unzureichender Entlohnung der Männer und der darauffolgenden Arbeit in industriellen Produktionsstätten nicht leisten konnten (Quente, 2020, S. 51–52).

Alice Salomon erstellte ein Konzept sozialer Frauenarbeit, das die damalige Vorstellung weiblicher Emanzipation integrierte. So wurde die soziale Hilfstätigkeit bald als exklusives Berufsfeld für bürgerliche Frauen angesehen und auch von ihnen konzipiert. (Quente, 2020, S. 51)

Im Laufe der Zeit entwickelte sich die Soziale Arbeit, die als Frauenberuf entstanden war, zu einem Beruf mit akademischer Ausbildung. Der Frauenanteil ist stets hoch geblieben, aber schon in den 1920er Jahren geriet der Beruf unter männliche Leitung, wie Quente (2020) beschreibt (S. 20). Es zeigt sich auch in der heutigen Zeit eine Überrepräsentanz von Frauen, die in sozialen Berufen – meist an der Basis – tätig sind. Dagegen befinden sich die wenigen Männer, die in diesem Feld tätig sind, oftmals in Leitungsfunktionen. Dies hat mehrere Gründe, wie zum Beispiel die Diskriminierung von Frauen oder auch die Teilzeitarbeit, die bei Frauen verbreiteter ist als bei Männern (Rerrich, 2010, S. 100).

Soziale Arbeit ist eine Profession, die ethischen Prinzipien und Richtlinien folgt. Diese sind im Berufskodex der Sozialen Arbeit (2010) ersichtlich und haben ihren Ursprung in internationalen Übereinkommen der UNO, wie der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, dem Übereinkommen zur Beseitigung von jeder Form von Diskriminierung gegenüber Frauen sowie der Konvention zum Schutz der Rechte von Menschen mit Behinderungen (S. 5–6). Der Berufskodex der Sozialen Arbeit (2010) führt weiter auch die Grundwerte der Sozialen Arbeit auf, die unter anderem den sozialen Wandel fördern sollen, aber auch versuchen, durch ihre Ermächtigung und Befreiung das Wohlbefinden der einzelnen Menschen zu verbessern. Dabei stützt sich die Soziale Arbeit auf die Prinzipien der Menschenrechte und der sozialen Gerechtigkeit und sieht diese als fundamental an (S. 9).

Die Soziale Arbeit verpflichtet sich zur Vermeidung von Diskriminierung, auch aufgrund des sozialen oder biologischen Geschlechts. Sie verpflichtet sich weiter zur Aufdeckung von ungerechten Praktiken, wie z. B. Handlungen, die Menschen gegenüber unterdrückend oder ungerecht sind (Berufskodex der Sozialen Arbeit, 2010, S. 11).

Es gilt also, wieder mehr Frauen an die Spitze eines Feldes zu bringen, das ursprünglich von Frauen vorangetrieben und durch feministische Bewegungen geprägt wurde. Wie das möglich gemacht werden kann, soll am Schluss dieser Master-Thesis beantwortet werden.

Im Berufskodex der Sozialen Arbeit (2010) finden sich auch Handlungsprinzipien der Sozialen Arbeit. Eine der Handlungsmaximen betreffend die Gesellschaft ist folgende: «Die Professionellen der Sozialen Arbeit vermitteln der Öffentlichkeit, der Forschung und der Politik ihr Wissen über soziale Probleme sowie deren Ursachen und Wirkungen auf individueller und struktureller Ebene, und tragen so dazu bei, dass ihre Expertise nutzbar wird» (S. 14).

Dies soll als Grundsatz dieser Arbeit verstanden werden mit dem Ziel, im Rahmen der Handlungsprinzipien und geleitet vom Berufskodex der Sozialen Arbeit das Problem ersichtlich zu präsentieren, aufmerksam darauf zu machen und aufzuzeigen, welches Problem es momentan gibt, aber gleichzeitig den Ursachen auf den Grund zu gehen und im Hinblick auf die bereits erfahrene Expertise Lösungsvorschläge zu unterbreiten.

## **6 Methodisches Vorgehen**

Voranehend wurde bereits aufgezeigt, dass eine Forschungslücke hinsichtlich der Thematik von Frauen in der Führung in der Sozialen Arbeit besteht. Nun soll nachfolgend das methodische Vorgehen dieser Master-Thesis erläutert werden. Der Kernpunkt ist die qualitative Befragung von Expertinnen und die darauffolgende Analyse der Antworten. In den nachfolgenden Kapiteln wird das methodische Vorgehen genauer erläutert und veranschaulicht, damit der Forschungsprozess der vorliegenden Master-Thesis nachvollziehbar wird.

### **6.1 Methodenwahl**

In der empirischen Sozialforschung gibt es zwei zentrale Zugänge, mit denen soziale Phänomene untersucht werden können: zum einen die quantitative und zum anderen die qualitative Sozialforschung (Misoeh,2019, S. 1).

Verschiedene Forscher wie Stamann et al., Margrit Schreier und Mayring haben sich der Beschreibung und der Definition von qualitativer Inhaltsanalyse bereits angenommen (Kuckart & Rädiker, 2022, S. 38-40). Da in dieser Master-Thesis die Auswertung nach Udo

Kuckartz durchgeführt wurde, wird im Folgenden seine qualitative Inhaltsanalyse näher erklärt und anhand von Beispielen veranschaulicht.

Kuckartz & Rädiker (2022) verstehen unter qualitativer Inhaltsanalyse «die systematische und methodisch kontrollierte wissenschaftliche Analyse von Texten, Bildern, Filmen und anderen Inhalten von Kommunikation(.))» (S. 39). Weiter wird ausgeführt, dass im Unterschied zu anderen Forschenden die Analyse latenter Inhalte als unerlässlich betrachtet wird und diese zwingend neben den manifesten Inhalten analysiert werden sollen. Auch die Kategorienbildung erfolgt deduktiv, induktiv oder deduktiv-induktiv (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 39).

Das Ziel quantitativer Forschung ist also, empirische Daten zu gewinnen, die möglichst repräsentativ sind, und aufgrund der Daten verallgemeinerbare Aussagen zu machen. Dies dient vor allem der Analyse von Kausalzusammenhängen und der Hypothesenüberprüfung. Dabei werden die befragten Personen nicht in ihrer Ganzheit als Mensch, sondern auf bestimmte Merkmale hin betrachtet und untersucht. Das Endergebnis soll es ermöglichen, anhand der Erkenntnisse Verallgemeinerungen der Aussagen der Befragten zu erstellen. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung betrachtet die qualitative Forschung empirische Daten anhand einer differenzierteren Analyse. Dabei wird meist induktiv sowie hypothesen- und/oder theoriegenerierend vorgegangen. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung sollen die subjektive Wirklichkeit der Befragten untersucht und die Individualität ihrer Sichtweisen und Meinungen hervorgehoben werden, um diese dann nicht nur zu beschreiben, sondern auch von den Forschenden analysiert zu werden. So wird die Repräsentativität des Forschungsgegenstandes im inhaltlichen und nicht im statistischen Sinne sichergestellt. Einer der Kernpunkte qualitativer Sozialforschung ist somit die subjektbezogene Forschung und die Erfassung der subjektiven Wirklichkeit und subjektiver Wirklichkeitstheorien (Misoch, 2019, S. 2-3).

Kuckartz & Rädiker (2022) beschreiben drei grundlegende Methoden der qualitativen Inhaltsanalyse: die inhaltlich strukturierende, die evaluative sowie die typenbildende qualitative Inhaltsanalyse. Diese verschiedenen Analyseformen unterscheiden sich vor allem in der Art der Codierung und ihrer unterschiedlichen Herangehensweisen. Für die vorliegende Master-These wurde auf die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse zurückgegriffen, da sie sich durch die mehrfachen Codierdurchläufe sowie die deduktiv und auch induktiv gebildeten Kategorien als die richtige Form für die Beantwortung der Forschungsfrage herausstellte, vor allem da bereits auch Vorwissen zur Thematik von Frauen in Führungspositionen in der Sozialen Arbeit bestand (S. 104).

## 6.2 Prinzipien qualitativer Sozialforschung

Dabei sollen nach Kirchmair (2022) vor allem vier Prinzipien des Vorgehens bei der qualitativen Forschung beachtet werden. Diese Punkte wurden während der Erhebung und Auswertung der Daten berücksichtigt.

- **Offenheit:** Diese bezieht sich auf die Methodenwahl, durch die die Ergebnisse generiert werden und dass die Forschenden für sämtliche, sich in der Forschung ergebenden Situationen und Informationen offen sein sollen und keine eigenen Vorurteile oder Erwartungen in die Ergebnisse der Forschung miteinfließen dürfen. Des Weiteren dürfen die Befragten weder in ihrer Artikulationsmöglichkeit noch in ihren Antworten eingeschränkt werden und die Auswertung der Forschungsergebnisse soll nichts ausschließen und alles Relevante zur Beantwortung der Forschungsfrage zulassen.
- **Individualität:** Forschende müssen sich dessen bewusst sein, dass die Individualität der Befragten und die Situation, in der sie sich aktuell befinden, die jeweiligen Aussagen beeinflussen. Das Wissen darum setzt voraus, dass Forschende sich auf die jeweiligen Befragten einstellen können und ihre eigenen Fähigkeiten während der Interviews auf die Befragten anpassen und die Perspektiven wechseln können; dies vor allem auch, um die verschiedenen Perspektiven der Befragten einnehmen zu können und so zu verstehen, wie verschiedene Aussagen eingebettet werden und zu analysieren sind.
- **Bedeutsamkeit:** Bei diesem Grundprinzip geht es um die Auswertungs- und Analysephase. Es sollen dabei Erkenntnisse und Ursachen für Phänomene herausgearbeitet, aber auch Hypothesen generiert werden. In diesem Prozess sollen auch die Zusammenhänge der jeweiligen Erkenntnisse herauskristallisiert werden. Dabei geht es nicht um Messbarkeiten und Zahlen, aber darum, charakteristische Ergebnisse herauszuarbeiten und keine relevanten Erkenntnisse aussen vor zu lassen.
- **Reflexibilität:** Die Reflexibilität ist nicht nur zum Schluss einer Forschung bei der Ergebnisanalyse von Bedeutung, sondern auch zu Beginn bei der Datenerhebung. Die Interviewenden müssen sich bei der Durchführung der Befragungen stets ihres eigenen Handelns und Verhaltens bewusst sein und dieses auch kritisch beobachten. Bei der Ergebnisanalyse gilt es dann, vor allem eine objektive Sichtweise zu wahren und die Ergebnisse sowie vor allem eigene Deutungen kritisch zu reflektieren (S. 4-5).

### **6.3 Datengenerierung**

Diese Master-Thesis entspringt einer empirischen Untersuchung. Im Rahmen dieser empirischen Analyse wurde die Datengenerierung durch fünf Interviews vorgenommen und anschliessend ausgewertet. Bevor die Interviews durchgeführt werden konnten, musste das Forschungsfeld genauer betrachtet und ein Sampling erstellt werden. Die Datengenerierung wurde anhand von problemzentrierten Interviews gemacht, die mit Befragten nach einem Sampling durchgeführt wurden. Im folgenden Kapitel wird näher darauf eingegangen.

### **6.4 Feldzugang und Sampling**

Dieses Kapitel widmet sich dem Feldzugang und Sampling der Interviewten. Es wird erläutert, wie der Feldzugang erlebt wurde und welche Faktoren dabei eine Rolle spielten sowie anhand welcher Kriterien die verschiedenen Interviewpersonen angefragt und auch ausgesucht wurden und weshalb andere Personen für diese Master-Thesis nicht infrage gekommen sind. Dabei war es mir wichtig, unterschiedliche Zugehörigkeiten in Bezug auf das Alter, den Zivilstand, Kinder und der Nationalität einzubeziehen, um auch die Möglichkeit der Erzählungen betreffend Intersektionalität und deren Faktoren offenzulassen.

### **6.5 Feldzugang**

Um geeignete Interviewpartnerinnen zu finden, bediente ich mich der direkten Recherchestrategie, wie sie Kruse (2015) beschreibt (S. 252). Die Interviewpartnerinnen habe ich gezielt nach Internetrecherchen angefragt. Dabei habe ich mich bewusst gegen das Schneeballsystem entschieden, da ich Befragte aus möglichst unterschiedlichen sozialen Feldern haben wollte und dies bei der Anwendung des Schneeballsystems unwahrscheinlich ist, da dort eine Person eine andere ihr bekannte Person anspricht und für ein Interview weiterempfiehlt.

Der Feldzugang hat sich zu Beginn relativ einfach gestaltet. Ich begann mit dem Kontaktieren verschiedener Führungspersonen der Sozialen Arbeit, auf die ich durch Recherchen im Internet gestossen bin und die ich in meiner Organisation empfohlen bekommen habe. Als dann einige gefunden wurden, erhielten die potenziellen Interviewpartnerinnen eine E-Mail mit Eckdaten der Arbeit, wie die Zusammenarbeit gestaltet werden und was auf sie zukommen würde. Gleichzeitig suchte ich nicht nur nach Frauen in Führungspositionen in der Sozialen Arbeit, sondern auch nach Menschen aus

dem Personalwesen, die sich mit der Rekrutierung von Frauen und vor allem auch in Führungspositionen der Sozialen Arbeit auskannten und Erfahrungen in diesem Bereich gesammelt haben.

Letzteres erwies sich als nicht erfolgreich. Ich stiess zwar auf Menschen mit viel Erfahrungswerten im Personalwesen, als ich Ihnen jedoch von meinem Forschungsinteresse erzählte, verwiesen sie mich auf Literaturquellen. Sie erklärten mir alle, dass in der Literatur schon fördernde und hemmende Faktoren für Frauen auf dem Weg in Führungspositionen diskutiert wurden und sie keine merklichen Unterschiede in der Sozialen Arbeit feststellen könnten und deshalb nicht den Eindruck hätten, dass ein Interview gewinnbringend wäre. Aufgrund dessen entschied ich mich dafür, die Informationen aus der Literatur zu gewinnen.

Zeitgleich schrieb ich verschiedene Frauen in Leitungsfunktionen der Sozialen Arbeit per Mail an und erklärte ihnen grob, was mein Forschungsinteresse war, ohne zu viele Details preiszugeben, die die Interviews und ihre Ansichten hätten beeinflussen können.

Vier der fünf angeschriebenen Frauen schrieben innerhalb von zwei Tagen zurück und drückten ihr grosses Interesse an der Arbeit und daran, dass sich jemand diesem Thema annahm, aber auch ihre Begeisterung und ihr Interesse gegenüber dieser Thematik aus. Sie stimmten sofort einem Interview zu und die Termine wurden festgelegt. Eine der Frauen meldete sich erst nach fast zwei Wochen und bekundete auch kein grosses Interesse an der Arbeit. Sie stimmte dennoch zu, an einem Interview teilzunehmen.

Schlussfolgernd kann gesagt werden, dass der Feldzugang gemischt wahrgenommen wurde. Gestaltete er sich bei den schlussendlich Interviewten sehr einfach, war er bei den vorgängig auch in Betracht gezogenen Professionellen aus dem Personalwesen schwierig und nicht sinnbringend.

## **6.6 Sample**

Da es im Rahmen dieser Forschung nicht möglich ist, alle Frauen in der Führung in der Sozialen Arbeit zu befragen, musste im Vorfeld eine Auswahl der Untersuchungseinheiten für die vorliegende Forschung getroffen werden. Diese Auswahl wird in der Fachsprache der qualitativen Forschung auch Sample genannt (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2021, S. 227).

Trotz der Unmöglichkeit, alle Frauen in der Führung der Sozialen Arbeit zu befragen, soll eine repräsentative Fallauswahl getroffen werden. Denn «[d]er Einzelfall – so faszinierend

er auch sein mag – wird erst dadurch für die Sozialwissenschaften interessant, dass er für etwas steht, d. h. etwas repräsentiert» (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2021, S. 228).

In dieser Forschung wurde die Form der theoretisch begründeten Vorabfestlegung des Samples, wie Kruse (2015) es beschreibt, angewendet. Diese Art des Samplings unterscheidet sich vor allem dadurch, dass zuerst die Theorie erforscht und erst danach die empirische Analyse erarbeitet wird. Dazu gehört auch eine erste Problemdefinition, woraufhin dann theoretische Kategorien entwickelt werden, die dann die Samples rahmen. Die Kategorien der Merkmale werden hierbei zu Beginn der Forschung aufgrund der erarbeiteten Theoriekenntnisse festgelegt, um daraufhin passende Interviewpersonen zu finden. Zu möglichen sogenannten Varianzmerkmalen gehören unter anderem Alter, Bildungsniveau, Herkunft, aber auch Geschlecht (S. 248).

Die Auswahl dieser Kriterien erfolgt in Form des «theoretical samplings», dem Prinzip der Minimierung und Maximierung von bestimmten Merkmalen. So ist ein minimaler Kontrast der Untersuchungseinheiten gegeben, wenn diese bestimmten Merkmale Ähnlichkeiten aufzeigen. Dies wäre in dieser Forschung z. B. der Fall gewesen, wenn alle Interviewten in der gleichen Alterskategorie wären. Es ist beispielsweise aber auch dadurch der Fall, da alle Interviewten weiblich sind. Das Gegenteil zu einem minimalen ist der maximale Kontrast. Gegensätzliche Merkmale bestimmter Dimensionen werden als maximaler Kontrast bezeichnet. So etwa wie in dieser Forschung Frauen mit Kindern und Frauen ohne Kinder (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2021, S. 231). Wichtig ist dabei anzumerken, dass die Kontrastierung niemals den ganzen Fall betrifft, sondern immer abhängig von den Vergleichsfaktoren, die bestimmt werden müssen.

Ausgehend von der Forschungsfrage und der Theorieerarbeitung ergaben sich bereits klare Vergleichskriterien für die zu interviewenden Personen; das Ziel dabei war es zu vermeiden, ausschliesslich Frauen zu interviewen, die keine Ausgrenzungen erlebt haben, oder Frauen, die alle die gleichen Ausgrenzungen erlebt haben, evtl. aufgrund des gleichen Alters oder der gleichen Lebenssituation. Deshalb habe ich mich dazu entschieden, das Sample, wie bereits erwähnt, aufgrund folgender Kriterien zu erstellen:

- Land, in der die Führungsposition ausgeübt wird
- Geschlecht
- Frauen in der Führung der Sozialen Arbeit
- Ausbildung in der Sozialen Arbeit/mindestens FH-Abschluss

Alle Interviewten sollten in der Schweiz beschäftigt sein, da sich die strukturellen Bedingungen je nach Land ändern können. Des Weiteren sollten sie sich als Frau identifizieren und auch dem weiblichen biologischen Geschlecht angehören und eine Ausbildung in Sozialer Arbeit abgeschlossen haben. Dies gewährleistet eine möglichst grosse einheitliche Ausgangslage. Da es in der vorliegenden Master-Thesis darum geht, aus Erfahrungen – auch aus einer Leitungsfunktion – zu erzählen, wurde als weiteres Kriterium festgelegt, dass die Interviewten seit mindestens zwei Jahren in einer Führungsposition tätig sein sollten oder tätig gewesen sein sollten (da die Berufserfahrung und die Leitungserfahrung eine Rolle spielen). Neben diesen Kriterien wurde, wie oben erwähnt, noch festgelegt, dass es bei den Faktoren Kinder, Alter und Herkunft eine Durchmischung geben soll. Dies wurde bei der Selektion der Interviewpartnerinnen auch umgesetzt und durch einige kurze Fragen während des E-Mail-Austausches geklärt und besprochen werden. So konnte offengelassen werden, ob es noch weitere Interviewpartnerinnen braucht, die andere Bereiche abdecken, oder ob sich die kontaktierten Frauen aufgrund der Faktoren Kinder, Alter und Herkunft zu ähnlich waren. Nachdem ich die Antworten aller Interviewpartnerinnen erhalten und ausgewertet hatte, konnte ich es bei diesem Sample belassen und musste keine neuen Interviewpartnerinnen mehr anschreiben.

## **6.7 Problemzentrierte Interviews oder Leitfadeninterviews**

In der qualitativen Sozialforschung gibt es nicht die eine wahre Interviewform. Die verschiedenen Interviewformen unterscheiden sich dabei im Grad der Strukturierung und der Offenheit, die sie in der Interviewführung vorsehen (Kruse, 2015, S. 147).

Kruse (2015) formuliert eine praktische Leitformel betreffend Offenheit und Strukturierung der Leitfaden. Er fordert so viel Offenheit wie im Rahmen möglich ist aber auch so viel Strukturierung des Interviews wie es nötig ist. formuliert folgende praktische Leitformel betreffend die Offenheit und Strukturierung in qualitativen Interviews (S. 148). Es sollte den Interviewten also möglichst viel Raum für offene Erzählungen gelassen werden, ohne sie mit zu vielen von aussen an sie herangetragenen theoretischen Vorannahmen fremdzusteuern, und um sicherzustellen, dass die Interviewten ihre subjektiven Sichtweisen und Deutungen darlegen können. Ziel ist es bei offenen qualitativen Interviews, erzählgenerierende Fragen zu haben, die es den Interviewten ermöglichen, das monologische Rederecht innezuhaben. Es soll versucht werden, so nahe wie möglich «Offenheit» zu erreichen, wobei Interviews nicht vollkommen unstrukturiert sein können (Kruse, 2015, S. 148).

Die Datenerhebung für diese Master-Thesis erfolgt im Rahmen von problemzentrierten Interviews. Diese Art von Interview basiert auf einem problemorientierten Sinnverstehen und zielt darauf ab, verschiedene soziale Problemstellungen der Befragten aufzuzeigen (Kruse, 2015, S. 153).

Die Interviews werden durch die Forschenden mittels eines Interviewleitfadens strukturiert und werden als sogenannte Leitfadeninterviews bezeichnet. Somit kann sichergestellt werden, dass bestimmte Themen erwähnt werden und in das Gespräch mit einfließen. Solche Interviews können im Voraus unterschiedlich stark strukturiert werden (Kruse, 2015, S. 203-205).

Durch einen solchen im Voraus entwickelten Leitfaden sollen die Rahmung und die Fokussierung der Datenerhebung, aber auch die bessere Vergleichbarkeit von Daten aufgrund der thematischen Rahmung sichergestellt werden. Der Leitfaden dient so während der Interviews als «roter Faden» für die Forschenden (Misoch, 2019, S. 66).

## **6.8 Die Erarbeitung des Leitfadens für die Interviews**

Das Ziel der Interviews mit den Befragten war es, ihre subjektiven Sichtweisen herauszuarbeiten. Damit die Vergleichbarkeit der in den Interviews erhobenen Daten gewährleistet wird, wurde ein Leitfaden erstellt, mit dem sichergestellt werden konnte, dass in allen Interviews die wichtigen Themenbereiche behandelt wurden.

Der erarbeitete Leitfaden beinhaltet spezifische Fragen, die im Voraus festgelegte Themenbereiche umfassen und so im Leitfaden festgelegt wurden. Dies dient zum einen der Vergleichbarkeit der verschiedenen Interviews, kann aber zum anderen auch die spätere Auswertung erleichtern, indem aus den im Vorfeld festgelegten Themenschwerpunkten Kategorien abgeleitet werden können (Loosen, 2016, S. 144-145). Es wurde schon beschrieben, dass es sich bei der gewählten Interviewform für diese Master-Thesis um die problemzentrierten Interviews handelt. Dennoch wurde für die Einstiegsfrage auf eine klassische Frage aus der Interviewform der narrativen Interviews zurückgegriffen, da diese Form speziell passend für biografische Fragestellungen ist und die Forschungsarbeit unter anderem auch die Lebensgeschichte der Befragten untersucht.

Der Einstieg in das narrative Interview wird meist durch eine offene Erzählungsaufforderung der interviewenden Person gestaltet. Dies ist meist eine Aufforderung zur Erzählung ihrer bisherigen Lebensgeschichte oder eines spezifischen Teiles davon oder auch bestimmter Bereiche in ihrem Leben. Dabei soll das monologische Rederecht bei den Befragten sein und die interviewenden Personen sollen sich zurücknehmen (Kruse, 2015, S. 151-152).

Dies wurde in der Erstellung des Fragebogens mit der Einstiegsfrage: «Wie sind Sie zu der Funktion gekommen, in der Sie heute tätig sind? Erzählen Sie mir bitte von Ihrem beruflichen Werdegang und was Sie auf diesem Weg geprägt hat» (Anhang 1) umgesetzt. Diese Einstiegsfrage sollte den Ausgangspunkt legen, damit die Befragten ohne Beeinflussung von ihren Erfahrungen berichten konnten. Währenddessen wurden die Erzählungen mit den Fragen im Leitfaden abgeglichen und geschaut, welche Fragen bereits in den Erzählungen beantwortet wurden und auf welche später noch eingegangen werden musste. Nachdem die Befragten mit ihren Erzählungen fertig waren, wurde der Dialog gestartet und es wurden mithilfe des Leitfadens Erzähllücken geschlossen, Themen vertieft sowie neue relevante und noch nicht angesprochene Themen aufgebracht.

Kuckartz & Rädiker (2020) empfehlen, den Leitfaden an die geplante Dauer des Interviews anzupassen und empfehlen Länge zwischen einer und drei Seiten. Sie raten auch davon ab, zu detaillierte Leitfäden zu machen, um den Dialog zwischen Interviewenden und Befragten aufrechtzuerhalten und auch den Redefluss der Interviewenden zu fördern und zu wahren. Ein zu detaillierter Leitfaden könnte die Gefahr bergen, dass der Interviewende durch das Interview geht, um eine Frage nach der anderen abzuhaken, ohne in die Tiefe zu gehen oder nachzufragen. Ein Leitfaden soll als Spickzettel dienen, der die Interviewenden an die Themen, die untersucht werden sollen, erinnert (S. 28).

Im Vorfeld zur Erstellung des Leitfadens setzte ich mich bereits mit den relevanten Aspekten der Forschung auseinander und filterte wichtige Themenbereiche aus den Theorien und Studien heraus. So entstand dann eine erste Form des Leitfadens. Diesen habe ich dann, wie schon beschrieben, in einem Pretest an einer Kommilitonin ausgetestet. Der Leitfaden stellte sich als geeignet heraus und so konnte ich ihn ohne Anpassungen übernehmen. Während des ersten Interviews wurden zwei Dinge angesprochen, die für die Forschungsfrage sehr spannend waren, im Leitfaden aber nicht inbegriffen waren. Da sie von grosser Relevanz für die Forschungsfrage zu sein schienen, wurde der Fragebogen daraufhin um die Frage nach Frauensolidarität im eigenen Arbeitsbereich sowie der Frage nach dem Unterschied zu Studienkolleginnen, die keine Führungspositionen übernommen haben (Anhang 1), ergänzt und angepasst, wie es Herkner & Müllner (2011) anraten (S. 28).

Ein guter Leitfaden soll aber auch die Möglichkeiten offenlassen, von ihm abzuweichen und in der konkreten Interviewsituation Fragen einzubauen, die zuvor nicht vorgesehen waren oder auch Platz lassen, um nicht vorhergesehene Nachfragen zu stellen (Kaiser, 2021, S. 66).

## 6.9 Vorbereitung und Durchführung der Interviews

Im Rahmen dieser Master-Thesis konnten fünf Interviews mit Frauen in einer Führungsposition in der Sozialen Arbeit durchgeführt werden. Nachfolgend wird die Durchführung näher erklärt.

### 6.9.1 Vorbereitung und Pretest

Für die Vorbereitung wurde, wie vorangehend beschrieben, ein Leitfaden erstellt. Ein weiterer Schritt in der Vorbereitung war der durchgeführte Pretest. Eine Kommilitonin, die sich auch in der Leitung der Sozialen Arbeit befindet, erklärte sich bereit, einen Pre-Test mit mir zu machen. So führte ich ein Probeinterview mit ihr durch, um meinen Leitfaden zu testen.

Beim Pretest geht es darum, mögliche Fehlerquellen, vor allem beim Leitfaden, zu finden. Um eine gute qualitative Forschung sicherzustellen, ist es von höchster Wichtigkeit, die richtigen Fragen zu stellen. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Befragten passende Antworten, die zur Beantwortung der Forschungsfrage führen, geben. Es wurden mehrere Entwürfe von Leitfäden geschrieben, bevor die endgültige Version stand. Vor allem musste dabei beachtet werden, dass die Wortwahl für alle verständlich sein sollte und keine sich in irgendeiner Weise durch die Fragen unbeabsichtigt angegriffen oder unwohl fühlte (Magnusson & Marecek, 2015, S. 57).

Beim Debriefing wurde dann der Kommilitonin Platz gelassen, um Anmerkungen zum Interview und den Fragen anzubringen und eine allgemeine Rückmeldung zu geben, die durchwegs positiv war. Die Kommilitonin sagte, sie fand die Fragen schlüssig und hätte keine Ergänzungen. Der Leitfaden wurde dann noch optimiert und einige Fragen anders platziert, um einen besseren und leichteren Gesprächsfluss zu garantieren. Nach dem ersten Interview wurden dann, wie bereits erwähnt, zwei Fragen ergänzt.

### 6.9.2 Durchführung und Nachbearbeitung

Die Interviews wurden dann mithilfe dieses Leitfadens strukturiert durchgeführt. Dennoch wurden genügend Platz und Offenheit für Individuelles gelassen. Wie von Mayer (2013) beschrieben, diente der Leitfaden als Gerüst und half bei der Sicherstellung wesentlicher Aspekte der Forschungsfrage, um diese nicht aus den Augen zu verlieren oder zu vernachlässigen. Jedoch wurden die Fragen nicht strikt in der im Leitfaden vorgearbeiteten Reihenfolge bearbeitet. Dies wurde an die jeweilige Situation angepasst, um Ausschweifungen der befragten Person zu erlauben und Ausführungen nicht im falschen

Moment zu unterbrechen (S. 37–38). Durch die eingangs gestellte Frage nach dem Werdegang und der Aufforderung einer offenen Erzählung wurden in den Interviews oftmals schon viele Fragen beantwortet und deshalb nicht spezifisch nochmals gestellt. Es folgten Nachfragen zu Konkretisierungen oder Verständnisfragen.

Alle Interviews konnten in einer Zeitspanne von fünf Wochen in den abgemachten Fristen durchgeführt werden und alle fanden, auf Wunsch der Interviewten, an ihrem Arbeitsort statt.

Damit möglichst keine verbalen oder nonverbalen Besonderheiten der Interviews vergessen werden oder in den Hintergrund rücken, wurde so bald als möglich ein schriftliches Postscript zu jedem geführten Interview erstellt. So konnte sichergestellt werden, dass die Gesprächssituation und Stimmung sowie allfällige Störungen möglichst unverfälscht dargestellt wurden. Neben den Besonderheiten der Interviews wurden auch die formalen Angaben festgehalten (Misoch, 2019, S. 73).

## **6.10 Forschungsethik**

Abschliessend zur Datenerhebung soll noch erwähnt werden, dass während der ganzen Forschung, aber vor allem auch während der Datenerhebung ethische Prinzipien der Forschungsethik in der qualitativen Forschung berücksichtigt wurden. Vor allem im Bereich der qualitativen Sozialforschung geht es bei den Forschungsgegenständen meist um Menschen sowie ihre privaten Lebensumstände und das Miteinander.

Ethische Richtlinien müssen bei jeglicher Forschung am oder mit Menschen sichergestellt werden. Dies dient der Gewährleistung, dass den Menschen, die sich für die Forschung bereitstellen, keinerlei Schaden aufgrund der Forschung zugefügt wird (Misoch, 2019, S. 14).

Bei der vorliegenden Master-Thesis handelt es sich nach Definition von Misoch (2019) um eine Forschung am Menschen, da während der Datenerhebung in Form der Interviews belastende sowie sehr intime Themen für die forschende Person offengelegt wurden (S. 15).

Um die ethische Richtigkeit und Seriosität der Forschung gewährleisten zu können, wurden die ethischen Prinzipien der qualitativen Forschung befolgt. Nachgehend sollen besonders zwei dieser Prinzipien näher erläutert und hervorgehoben werden.

- *Das Prinzip der Nichtschädigung:*

Dieses Prinzip beschreibt nicht abschliessend die Anforderung an die Forschung, dass die befragten Personen weder Nachteile durch die Befragung erfahren noch

Gefahren ausgesetzt sein dürfen. Dabei geht es bei der qualitativen Forschung vor allem auch um die sensible Durchführung der Interviews und darum, ihr Wohlbefinden zu berücksichtigen, speziell bei sensiblen Themen und biografischen Erzählungen. Daraus ergibt sich auch die Pflicht für Forschende, solches Datenmaterial zu anonymisieren und so keine Rückschlüsse auf die Befragten zu gewähren (Strübing, 2018, S. 222-223).

- *Das Prinzip der informierten Einwilligung:*

Die Teilnahme an sozialwissenschaftlichen Untersuchungen muss zwingend freiwillig sein. Neben der Freiwilligkeit der befragten Personen muss auf der Seite der Forschenden sichergestellt werden, dass die Befragten um die Ziele und Methoden Bescheid wissen und so viele Informationen, wie es die Befragung zulässt, dazu erhalten. So kann die selbstbestimmte Einwilligung sichergestellt werden (Strübing, 2018, S. 223). Dies wurde auch im Bundesgesetz über die Forschung am Menschen in Artikel 16 wie folgt definiert: «Eine Person darf in ein Forschungsprojekt nur einbezogen werden, wenn sie nach hinreichender Aufklärung eingewilligt hat. Die Einwilligung ist schriftlich zu erteilen; der Bundesrat kann Ausnahmen vorsehen.»

## **6.11 Datenaufbereitung**

Nach den erfolgreich geführten Interviews folgte die Datenaufarbeitung anhand der Transkription der geführten Interviews.

Misoch (2019) fordert auf, problemzentrierte Interviews nicht nur zu protokollieren, sondern auch aufzuzeichnen und anschliessend zu transkribieren (S. 73). Die für diese Forschung durchgeführten Interviews wurden alle mit Zustimmung der Befragten aufgezeichnet und anschliessend transkribiert.

Magnusson & Maracek (2015) heben die Wichtigkeit des Transkribierens in unmittelbarer Nähe des abgeschlossenen Interviews hervor. Dabei soll vor allem sichergestellt werden, dass die interviewende Person noch weiss, was im Interview geschehen ist, und die Möglichkeit hat, die gesprochenen Wörter durch eigene Vermerke und Notizen zu Körperhaltung, Tonlage oder Gesichtsausdruck zu ergänzen, aber auch die eigenen unmittelbaren Gedanken festzuhalten (S. 72). Sie führen weiter aus, dass die Anonymität der Befragten unter allen Umständen gewahrt werden muss. So müssen in Transkripten mögliche Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Gruppen vermieden und verunmöglicht werden. Namen müssen verändert oder Decknamen benutzt werden. Es dürfen auch keine

zu genauen Beschreibungen der Personen gemacht werden, die Rückschlüsse auf sie zulassen würden. Nur Beschreibungen der Person sowie die der Forschungsfrage dienlichen und auch relevanten Informationen dürfen transkribiert und verwendet werden (Magnusson & Marecek, 2015, S. 75-76).

Es wurde bei der vorliegenden Forschungsarbeit auf die lautsprachliche Transkription verzichtet, da dies für die Forschung nicht von Nöten und die vereinfachte Transkription für diese Forschung ausreichend war.

Die Audiodateien der Transkription wurden nach den Transkriptionsregeln von Kuckartz & Rädiker (2020) transkribiert. Diese Regeln setzen den Fokus auf den Inhalt der Interviews und des Gesprochenen. Hier wird unter anderem festgehalten:

- Der Wechsel von Sprecher\*innen wird durch einen Absatz kenntlich gemacht.
- Das Gesprochene wird so gut als möglich ins Hochdeutsche übersetzt und wörtlich transkribiert.
- Wenn nach der Übersetzung aus dem Schweizerdeutschen ins Hochdeutsche Wortstellungen Fehler enthalten, werden sie dennoch beibehalten
- Fallen Pausen in den Interviews, werden diese durch Auslassungspunkte, die in Klammern gesetzt werden, gekennzeichnet.
- Werden Begriffe besonders betont, werden diese im Transkript unterstrichen; wird an einer Stelle besonders laut gesprochen, wird dies durch das Ausschreiben in Grossbuchstaben kenntlich gemacht.
- Lautäusserungen wie mhm oder aha werden nicht transkribiert, ausser wenn diese Lautäusserungen den Redefluss der Sprechenden Person unterbrechen.
- Personaldaten und Daten, die Rückschlüsse auf eine Person ermöglichen, werden in anonymisierter Form dargestellt.

Diese Regeln sind nicht abschliessend und werden in bei Kuckartz und Rädiker genau beschrieben und aufgelistet.

(S. 2–3)

## **6.12 Datenanalyse**

Die Datenanalyse wurde, wie eingangs des Kapitels beschrieben, anhand der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz in sieben Phasen durchgeführt (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 129-131). Nach der Analyse erfolgte die Auswertung der Daten mithilfe der computergestützten Analyse-Software MAX-QDA. Diese Phasen werden in diesem Kapitel erläutert und anhand von Beispielen veranschaulicht.

Kuckartz & Rädiker (2022) teilen die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse in die folgenden sieben Phasen auf (S.132):

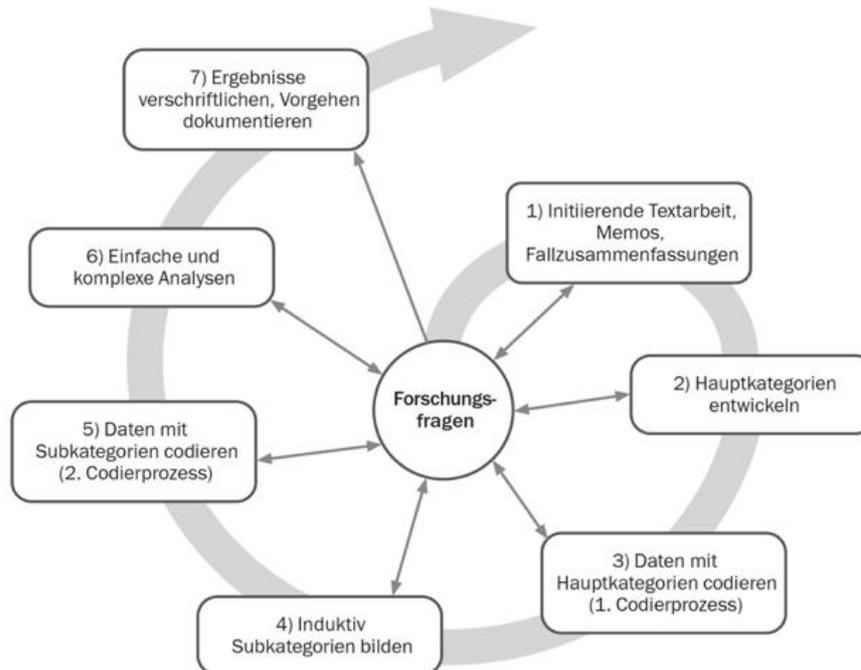


Abbildung 5: Ablauf der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse in 7 Phasen (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 132)

- «1. Initiierende Textarbeit, Memos, Fallzusammenfassungen
- 2. Hauptkategorien entwickeln
- 3. Daten mit Hauptkategorien codieren (1. Codierprozess)
- 4. Induktiv Subkategorien bilden
- 5. Daten mit Subkategorien codieren (2. Codierprozess)
- 6. Einfache und komplexe Analysen
- 7. Ergebnisse verschriftlichen, Vorgehen dokumentieren»

Im Folgenden wird anhand dieser Schritte die Datenanalyse der vorliegenden Forschung erklärt und nähergebracht.

### Phase 1: initiierende Textarbeit, Memos, Fallzusammenfassungen

Im ersten Schritt der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse nach Kuckartz wurde das Datenmaterial durch intensive Textarbeit bearbeitet. Während des Durchsichtens des Materials wurden dabei auch verschiedene Memos im MAX-QDA geschrieben und Gedankengänge dazu festgehalten (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 132). Dabei wurden nicht nur Zusammenhänge, sondern auch die Sprache und die Wortwahl der Interviewten analysiert. Kuckartz & Rädiker (2022) raten an, die Texte jeweils mindestens einmal

durchzulesen um ein Gesamtverständnis dafür zu erhalten, und während der Textarbeit die Forschungsfrage präsent zu haben und bereits versuchen, diese zu beantworten (S. 119). Ein grosser Teil dieser Textarbeit fand hierbei bereits während der Transkription der Interviews statt und verschiedene Zusammenhänge und Auffälligkeiten wurden dabei in Memos festgehalten. So wurden in diesem Schritt die vier Interviewtranskripte gelesen und Memos dazu geschrieben, die die relevanten Zusammenhänge festhielten. Nach der ersten Durchsicht der jeweiligen Interviews wurde eine Fallzusammenfassung erstellt. Diese wurde in Anlehnung an Kuckartz & Rädiker (2022) nicht als allgemein beschreibende Zusammenfassung verfasst, sondern mit Blick auf die Forschungsfrage und herausstechende Charakterisierungen des jeweiligen Falles im Bezug zur durchgeführten Forschung. Dabei war es wichtig, keine Vermutungen oder Interpretationen in die Fallzusammenfassungen zu nehmen, sondern nur das Gesagte festzuhalten. So erstellte ich zu jedem dieser vier Interviews eine Zusammenfassung (S. 124).

Neben der Hilfe, Wesentliches des Falles zu erkennen, können Fallzusammenfassungen in Ergebnisberichten verwendet werden, um die einzelnen interviewten Personen kurz vorzustellen. Dies dient dazu, den Lesenden das Datenmaterial näher zu bringen und im Ergebnisbericht die Interviewpersonen besser zuordnen zu können (Kuckartz & Rädiker, 2020, S. 20-21).

### Phase 2: Hauptkategorien entwickeln

Die nächste Phase bestand aus der Entwicklung von Hauptkategorien. Zu Beginn verlief dies nicht ganz einfach und ich musste die Hauptkategorien, die ich anhand der Forschungsfrage und des Theoriewissens nach Kuckartz & Rädiker (2022) bereits gebildet hatte, noch einmal verfeinern und vertiefen (S. 133). So wurden dann in einem nächsten Arbeitsschritt die Hauptkategorien nochmals präzisiert und aus der zu Beginn lautenden Kategorie «*Unterstützung*» die schlussendlich in das Codierhandbuch (Anhang 2) aufgenommene Hauptkategorie «*Ermöglichende Bedingungen auf dem Weg in die Führung*». Kategorien wie «*Prägende Einflussfaktoren in der Biografie*» und «*Weibliche Vorbilder im Leben von Frauen in einer Führungsposition in der Sozialen Arbeit*» wurden so anhand der Themen, die bereits bei der Literaturrecherche als wichtig erachtet wurden, abgeleitet (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 133).

Andere Kategorien wurden erst anhand der Arbeit am Material, induktiv, entwickelt. So zum Beispiel die Kategorie «*Persönliche Beweggründe in die Führung zu gehen*». Es fiel bei der Datendurchsicht auf, dass mehrere Aussagen diesbezüglich getroffen wurden. So zum Beispiel diese Aussage von A.:

*«Ich möchte gerne die Leitung übernehmen weil ich auch gerne würde an der am Ausbau an der professionalisierung, an der Entwicklung und an der Teilhabe mitmachen. Und dementsprechend ist das für mich klar gewesen, dass mit einer Leitungsfunktion ich die kreativen Mittel bekomme» (Interview 1 - A., Pos. 26-29).*

Aber auch diese Aussage von D.:

*«(...)und das ist mir dann echt ein wenig zu langweilig gewesen die Beratung weil du tust einfach beraten und stehst zur Verfügung aber du hast keine Hebel zum Sachen wirklich verändern. Das ist also ich habe mega viel gelernt, so in der Kommunikation was für die Führung sehr wichtig aber ich habe wie auch dass das habe ich wie gemerkt, dass macht mich nicht zufrieden auf lange Zeit nur also nur nicht abwertend aber für mich ist es nichts gewesen einfach in dieser Beratung zu sein und dann habe ich diese Stelle hier ausgeschrieben gesehen» (Interview 4 - D., Pos. 48-54).*

Beide sagten damit etwas über Ihre Motivation in die Führungsposition, in der sie jetzt sind, zu gehen aus. Doch konnte dies anhand der Führungsliteratur zuvor nicht eruiert werden und so wurde die Hauptkategorie *«Persönliche Beweggründe in die Führung zu gehen»* gebildet.

Alle Interviews wurden nach diesem Schema durchgearbeitet und alle Hauptkategorien induktiv aber auch deduktiv gebildet. Die Hauptkategorien wurden in einem Kategorienhandbuch festgehalten, das dann im Anschluss in MAX-QDA übertragen wurde. Da das Kategoriensystem das Herzstück der inhaltlich strukturierende qualitativen Inhaltsanalyse ist, wurde in sorgfältiger Arbeit ein Kategorienhandbuch erstellt, das präzise Definitionen zu den Kategorien beinhaltet und auch erläutert, wann die Kategorie nicht benutzt wird, und dies mit Beispielen aus dem Text hinterlegt. Die Zitate sollen dabei helfen, die konkreten Anwendungen für diese Kategorien aufzuzeigen (Kuckartz & Rädiker 2022, S. 65) Die vollständige Kategorien sowie das Kategorienhandbuch sind dem Anhang zu entnehmen.

### *Phase 3: Daten mit Hauptkategorien codieren (1. Codierprozess)*

Nachdem die Hauptkategorien gebildet waren, wurde in einem ersten Codierprozess der Text Zeile für Zeile durchgearbeitet und die verschiedenen Textabschnitte zu den jeweils passenden Hauptkategorien zugeordnet. Nicht unüblich war es dabei, dass verschiedene Textstellen, aber auch mehreren Themenschwerpunkten und Kategorien zugeordnet werden konnten (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 134). Um den Codierungsprozess strukturiert und präzise zu vollziehen, wurde das Kategorienhandbuch zur Hilfe genommen.

Um dies zu veranschaulichen folgt auch hier ein kurzes Beispiel anhand einer Aussage von C.:

*«Der heutige Tag, die Landung hier ist über zwei Frauen passiert, die mich motiviert haben und inspiriert» (Interview 3 - C., Pos. 506-507).*

Diese Aussage von C. wurde beim ersten Codierprozess der zuvor deduktiv abgeleiteten Hauptkategorie «*Weibliche Vorbilder im Leben von Frauen in einer Führungsposition der Sozialen Arbeit*» zugeordnet.

In dieser dritten Phase der inhaltlich strukturierenden Analyse wurde das gesamte Datenmaterial, also alle vier Interviewtranskripte, codiert. Textpassagen, die als nicht relevant für die Forschungsfrage deklariert wurden, wurden nicht codiert (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 134-135). Die Erkenntnisse, die während dieses ersten Codierungsprozesses bereits gesammelt werden konnten, wurden im nachfolgenden Schritt, der Phase 4, nützlich eingebracht und für die Bildung der Subkategorien anhand des Datenmaterials verwendet. Dies wurde dann alles in MAX-QDA festgehalten.

#### Phase 4: induktiv Subkategorien bilden

Der in Phase 3 beschriebene erste Codierprozess ist ein guter Anfang der Codierarbeit, aber nicht das abschliessende Ergebnis. Es gilt im folgenden Schritt, die einzelnen Kategorien genauer zu betrachten und passende Subkategorien zu identifizieren und zu definieren. Diese Ausdifferenzierung von Kategorien wird auch Feincodierung genannt und wird am Material selbst, also induktiv, gebildet (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 55-56).

So wurden für die Hauptkategorie «*Persönliche Beweggründe in die Führung zu gehen*». Folgende Subkategorien identifiziert:

- Ausbau der Professionalisierung und Entwicklung
- Extrinsische Motivation durch aussenstehende Personen
- Wunsch nach mehr Mitbestimmung und Gestaltungsmöglichkeiten
- Unterforderung in bisheriger Tätigkeit
- Intrinsische Motivation

Für die Hauptkategorie «*Weibliche Vorbilder im Leben von Frauen in einer Führungsposition der Sozialen Arbeit*» wurden folgende Subkategorien gebildet:

- In der Familie
- Im Berufsleben
- Im Freundeskreis

#### Phase 5: Daten mit Subkategorien codieren (2. Codierprozess)

Nachdem die Hauptkategorien sowie die Subkategorien erfolgreich erstellt und herausgearbeitet wurden, startete der zweite Codierprozess. Dabei wurde das bereits codierte Material den Subkategorien zugewiesen und codiert.

Anhand der bereits erwähnten Beispiele wird dies hier kurz aufgezeigt. So wurde die Aussage von A. der Subkategorie Wunsch nach mehr Mitbestimmung zugeordnet:

*«Ich möchte gerne die Leitung übernehmen weil ich auch gerne würde an der am Ausbau an der Professionalisierung, an der Entwicklung und an der Teilhabe mitmachen. Und dementsprechend ist das für mich klar gewesen, dass mit einer Leitungsfunktion ich die kreativen Mittel bekomme» (Interview 1 - A., Pos. 26-29).*

Die Aussage von D.:

*«(...)und das ist mir dann echt ein wenig zu langweilig gewesen die Beratung weil du tust einfach beraten und stehst zur Verfügung aber du hast keine Hebel zum Sachen wirklich verändern» (Interview 4 - D., Pos. 48-50).*

Wurde passenderweise der Subkategorie «Unterforderung in bisheriger Tätigkeit» zugewiesen und codiert.

Die Aussage von C.:

*«Der heutige Tag, die Landung hier ist über zwei Frauen passiert, die mich motiviert haben und inspiriert» (Interview 3 - C., Pos. 506-507).*

Wurde der passenden Subkategorie im Berufsleben zugewiesen.

#### Phase 6: einfache und komplexe Analysen

In der vorletzten Phase der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse finden einfache und komplexe Analysen statt. Kuckartz & Rädiker (2022) beschreiben verschiedene Formen wie die der Visualisierungen oder kategorienbasierte Analysen entlang der Hauptkategorien. Diese Phase der Analyse kann nicht trennscharf von der letzten Phase 7 getrennt werden, da es einen fließenden Übergang zur Verschriftlichung der Ergebnisse gibt. Die in der Phase 6 gefundenen Ergebnisse bilden die Grundlage für die Phase 7 (S. 147-148) Kuckartz & Rädiker (2022) raten an, zu Beginn dieser Phase einen Analyseplan zu erstellen. Dies wurde gemacht; die am besten passende Analyseform für die Forschungsfrage war die kategorienbasierte Analyse entlang der Hauptkategorien (S. 147). So wurden alle Subkategorien und alle codierten Segmente für die jeweiligen Hauptkategorien zusammengestellt und Äusserungen interpretiert und der Inhalt analysiert. Die Erkenntnisse wurden daraufhin in Memos in MAX-QDA festgehalten (Kuckartz & Rädiker, 2020, S. 81).

#### Phase 7: Ergebnisse verschriftlichen, Vorgehen dokumentieren

An die Analysephase anschliessend folgte die Verschriftlichung der gefundenen und gewonnenen Erkenntnisse. Die bereits geleistete Vorarbeit kam hier besonders zum Tragen und so konnten alle Memos sowie bereits festgehaltene Auswertungstexte

zusammengeführt werden. Die Verschriftlichung der Ergebnisse fand aber nicht erst ganz zum Schluss statt, sondern schon während der Analyse und bei der initiierenden Textarbeit ganz zu Beginn (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 154-155). Die im nächsten Kapitel folgende Auswertung wurde anhand von Hauptkategorien, wie in Phase 6 beschrieben, verfasst und angewandt. Dabei war es wichtig, die Hauptkategorien im Ergebnisbericht in eine sinnvolle Reihenfolge zu bringen, um den Lesenden Struktur zu bieten und Spannung aufzubauen (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 155).

Im nächsten Kapitel folgt nun die Darstellung der Ergebnisse der vorliegenden Forschung.

Vollständigkeitshalber soll erwähnt werden, dass eines der Interviews nicht verwertet und ausgewertet wurde und deshalb auch nicht in die Forschungsergebnisse einfließt. Es handelt sich dabei um ein Interview mit einer Frau in der Führung der Sozialen Arbeit, die nicht der Meinung ist, dass es ein Problem gibt bei der Repräsentation der Frauen in Führungspositionen. Dies wäre an sich an ein spannender Aspekt für die Forschung gewesen. Jedoch waren die Aussagen der Betroffenen sehr widersprüchlich und liessen durchblicken, dass sie sehr wohl Diskriminierung aufgrund ihres Geschlechts erfahren hat, sie dies auch so erlebt hat, aber nicht so äussert. So sagte sie, dass sie keine Probleme hatte, in die Führung zu gelangen, und ihr nie Steine in den Weg gelegt worden sind, einige Momente später erzählt sie aber, dass sie das Gefühl habe, dass sie ihren ersten Job als Führung nicht bekommen hat, weil der Vorgesetzte Männer lieber habe als Frauen. Solche Aussagen wiederholten sich und schienen nicht sehr reflektiert zu sein. Da ich hier keine Mutmassungen anstellen möchte, habe ich mich dazu entschieden, dieses Interview nicht auszuwerten.

## **7      Forschungsergebnisse**

In diesem Kapitel folgt die Darstellung der Forschungsergebnisse. Bevor diese aber anhand der Hauptkategorien aufgezeigt werden, wird zuvor zu jeder Interviewpartnerin eine Fallzusammenfassung erstellt. Mittels *kursiver* Schrift wird im Verlauf der Ergebnisdarstellung dann gekennzeichnet, welche wörtlich zitierte Aussagen der Interviewten sind. Alle Aussagen und Beschreibungen der Interviewten, wurden so weit wie nötig anonymisiert, damit keine Rückschlüsse auf die einzelnen Personen erfolgen können. Nach jeder Hauptkategorie wurde jeweils noch eine Einordnung in die aktuelle Literatur und den Forschungsstand gemacht.

## 7.1 Fallzusammenfassungen

Die folgenden Inhalte stammen aus den Transkripten der durchgeführten Interviews mit den vier Frauen. Es wird kenntlich gemacht, in welchen Zeilen sich welche Aussagen befinden, wenn diese wörtlich übernommen werden. Die Inhalte wurden aus den jeweiligen Interviews und den daraus resultierenden Transkripten erarbeitet.

### 7.1.1 Interview 1 – A.

A. ist 50 Jahre alt und hat zwei erwachsene Kinder. Sie ist mit dem Vater ihrer Kinder verheiratet. Seit mehr als 20 Jahren ist sie in der Jugendarbeit tätig. In die Führungsposition im mittleren Kader einer Stadt, in der sie heute wohnt, rutschte sie gewissermassen hinein. Sie wurde von ihrer Vorgesetzten darauf angesprochen, die Leitung provisorisch zu übernehmen. A. zögerte nicht und nahm das Angebot an. Als sie die Leitungsstelle in ihren 30ern übernahm, war sie einige Jahre zuvor Mutter geworden. A. beschreibt Führung als natürlich für sie. *«Ich finde es relativ natürlich (...), es ist eine sehr natürliche Geschichte»* (Interview 1 – A., Pos. 73). Sie kennt es von ihrer Mutter und Grossmutter, dass diese auch vorausgegangen sind, etwas riskiert und Verantwortung übernommen haben. Sie hat auch selbst im Familienbetrieb mitgeholfen und Verantwortung übernommen. Sie sagt, es ist auch eine Art Bestandteil von ihrer Biografie, Mut zu fassen und über ihren Schatten zu springen, das musste sie nicht erst lernen. A. bemängelt einige Male, dass sie ihr Kind während der Arbeitszeit nicht in einer vom Arbeitgeber betriebenen oder unterstützten Tagesstätte hat abgeben können, wie andere Mütter, die sie kannte. Sie führt dazu aus: *«Das habe ich extrem störend gefunden, dass ich quasi für mein Kind irgendetwas erfinden muss, damit es gut versorgt ist, damit ich fremde Kinder gut versorgen kann»* (Interview 1 – A., Pos. 137-141). A. schätzt sich als glücklich ein, da sie grosse Unterstützung von ihrem Umfeld bekam, was die Kinderbetreuung betraf. Sie konnte die ganze Betreuung privat organisieren und erhielt viel Unterstützung von ihrer Mutter und ihrem Partner. Sie erklärt, dass ihrer Ansicht nach zu wenige Frauen in der Führung der Sozialen Arbeit seien, sie sei lange Zeit die einzige im mittleren Kader gewesen und für noch längere Zeit die einzige Frau mit Kind. Daraufhin nennt sie als möglichen Grund dafür die Vereinbarkeit von Familie und Job. A. spricht auch von ihrer Herkunft und dass sie als Frau mit einem doppelt ausländisch klingenden Namen mehr machen muss, um sich zu beweisen als Frauen, die *«Bioschweizerinnen»* sind, wie sie sie nennt. Im Zusammenhang mit ihrer Herkunft erklärt sie, dass sie mehr leisten muss als andere, dass sie dadurch aber auch gelernt hat, weiterzumachen und nicht zu straucheln und dass dies Eigenschaften sind, die nachher die Führung schon fast zum kleineren Übel machen. Sie musste sich schon früh für sich selbst einsetzen und kämpfen, auch mit Unterstützung ihrer Eltern. Sie erzählt, dass es wichtig

ist, vor der Familiengründung Pläne mit dem Partner zu machen, aber dass man nachher doch mehr oder weniger in konservative Modelle rutscht, weil es keine Alternativen gibt.

### 7.1.2 Interview 2 – B.

B. ist 52 Jahre alt, ledig und hat keine Kinder. Ihre Karriere als Führungsperson begann schon als junges Mädchen im Blauring, als sie dort eine Leiterin war. Nach ihrem Studium in der Sozialen Arbeit war sie in der Stationären Hilfe tätig. Dort wurde sie nach nur einem Jahr von ihrem Gruppenleiter gefragt, ob sie seine Stellvertreterin sein möchte, obwohl andere schon länger in der Gruppe waren. Sie war zuerst ein wenig überrascht, hat aber die Herausforderung angenommen. Dies war ihre erste Führungsaufgabe im Arbeitssetting. Nachdem an dieser Stelle eine Umstrukturierung stattgefunden hatte, wechselte sie die Stelle und wurde im Bereich der schulergänzenden Betreuung Leiterin von fünf Mitarbeitenden. Bevor sie zu ihrer heutigen Stelle im oberen Kader kam, die hier aus Anonymitätsgründen nicht erwähnt wird, bewarb sie sich um Stellen als Heimleitung. Sie erhielt zwei Absagen, bei einer hiess es, dass sie jemand anderen hatten, dazu sagte sie: *«Ich weiss, ähm, sie hat mir dann einfach gesagt gehabt, der bringt mehr Erfahrungen mit und sie wissen nicht so recht, ob ich gegen aussen repräsentieren kann. Und ich habe lächeln gemusst, ähm, weil ich gedacht habe, also da unterschätzen sie mich, glaube ich. Ich kann gewisse Sachen vielleicht nicht, aber so präsentieren gegen aussen ist, glaube ich, nicht mein Problem»* (Interview 2 – B., Pos. 85-89). Kurz darauf bekam B. dann ein anderes Jobangebot und hat dann nochmals eine höhere Leitungsfunktion eingenommen. Bei der jetzigen Stelle hat sie sich einige Male gedacht, dass traute sie sich nicht zu und andere mussten sagen, B. du kannst das und nachher musste sie selbst sagen, ja eigentlich stimmt das. B. erzählt, dass sie durch zwei Merkmale – dass sie klein und eine Frau ist – schon immer unterschätzt wurde und viele jeweils «jööö» und «herzig» zu ihr gesagt haben. Das war oft der erste Eindruck. Es ist aber nie lange gegangen und durch ihre Art und Weise und wie sie redet und mit den Leuten umgeht, wurde ihr auch schon gesagt, dass sie eine natürliche Autorität hat. Sie sagt, es habe vielleicht nicht mit Autorität zu tun, sondern mit ihrem gesunden Selbstbewusstsein und dass sie sich wehren kann. B. sagt, dass es früher sehr wenige Frauen in Führungspositionen gegeben hat, die Heimleitungen meist von Männern besetzt waren und in der Basis viele Frauen gearbeitet haben. Sie hat das Gefühl, dass es sich aber ein wenig ändert, aber immer noch zu wenig Frauen in der Führung sind in der Sozialen Arbeit. Sie sieht da nicht nur einen, sondern mehrere Faktoren, die da eine Rolle spielen. B. musste sich in der Kindheit oft durchsetzen, auch gegenüber ihrem Vater, sie bezeichnet ihn als starken Mann. Sie sagt, sie kann damit umgehen, wenn der Umgangston rauer ist, das macht ihr keine Angst und sie kann sich

wehren und positionieren. Da sieht sie einen Vorteil bei sich. Die Eltern haben sie stets motiviert, ihren eigenen Weg zu gehen.

### 7.1.3 Interview 3 – C.

C. ist Mutter von einem Kind, ledig und 43 Jahre alt. Sie war schon immer alleinerziehende Mutter, da der Vater des Kindes nicht in ihrem Leben war. Sie begann ihre Karriere in der Sozialen Arbeit mit einem Praktikum in einem Jugendtreff. Sie berichtet davon, dass ihre Chefin dort ein grosses Vorbild für sie war. C. hat viel von ihrer Chefin aufgesaugt und gelernt. Sie hat dann sieben Jahre dort gearbeitet und ging ein Jahr, nachdem ihre Chefin das Unternehmen verlassen hatte. Mit dem Mann, der auf die Chefin folgte, hat sie sich nicht verstanden. *«Das Ganze, so diese Traumwelt, die ich mit dieser Frau aufgebaut habe, wo ich so viel Selbstständigkeit von ihr gekriegt habe. Vertrauen und ähm kreativ also es war, es hat mich so gefördert, mit so einer Person zu arbeiten (...) und dann habe ich gedacht, sie ist mega mein Vorbild, so will ich auch sein, ich will auch meine Leute so inspirieren. Und dann ist er gekommen und es hat gar nicht funktioniert, jesses. Da sind die Stühle herumgeflogen in diesem Büro, ich sage es dir. Und nachher habe ich dann gesagt, okay ich muss gehen»* (Interview 3 – C., Pos.62-68). In der Zwischenzeit absolvierte sie ihr Studium der Sozialen Arbeit und wurde dann mit 27 auf eine Geschäftsführungsstelle aufmerksam gemacht. Sie dachte sich, dann bewirbt sie sich jetzt frech einmal und es hat geklappt. Auch dort habe sie eine Wahnsinnsfrau im Vorstand gehabt, die sehr vorbildlich für sie war. Und als sie dann ging, hat es sie auch nicht mehr motiviert, dort zu sein, und sie verliess die Stelle und suchte etwas Neues und landete in einer anderen Leitungsfunktion. Sie sagt, dass sie jetzt leider nur noch Männer um sich herum habe. Aber die inspirierenden Frauen in ihrem Leben fehlen ihr. Sie versuche schon, auch eine inspirierende Frau zu sein. Sie wollte nicht schon immer in eine Führungsposition, es hat sich einfach so ergeben. C. erzählt, dass sie als aus der Türkei stammendes Mädchen auch in der Schule nicht motiviert wurde von den Lehrern und diese Zweifel äusserten, ob ein Gymnasiumsbesuch das Richtige für sie sei. Sie erzählt, dass sie abgestempelt wurde. Sie ist auch rausgefallen aus dem Gymnasium, aber die Eltern haben sie wieder ermutigt, es nochmals zu versuchen. Sie erzählt auch, wie es für sie war, als Kind, das nicht aus der Schweiz stammte. Sie sagt, dass sie schon immer frech gewesen sei und eine grosse Klappe gehabt habe. C. hat das Gefühl, Frauen in der Führungsebene der Sozialen Arbeit eher noch schlecht vertreten sind, obwohl mehr Frauen in dem Beruf tätig sind. Sie nennt als möglichen Grund dafür, veraltete mittelalterliche Meinungen, die noch in den Köpfen der Menschen sind. Sie denkt, dass es sein könnte, dass Frauen sich weniger auf solche Stellen bewerben oder sich trauen. Es könnte auch die Thematik Familie sein und Kinder kriegen. Problem sei auch das ganze Strukturelle, die ganze Infrastruktur rundherum, die

es schwierig macht mit Kindern. Sie denkt, dass sich deswegen auch immer mehr Co-Leitungen abzeichnen. Sie empfiehlt Frauen in der Sozialen Arbeit, die auch gerne einmal eine Führungsposition hätten, dass sie offen sind dafür und sich auch mit anderen Frauen in dieser Rolle verbinden und austauschen. Frauen inspirieren einander. Inspiration findet sie sehr wichtig.

#### 7.1.4 Interview 4 – D.

D. ist 44 Jahre alt, verheiratet und hat zwei junge Kinder. Sie war ursprünglich in einem verwandten Berufsfeld tätig, bevor sie Soziale Arbeit studiert hat. Nachdem sie zehn Jahre lange im stationären Bereich gearbeitet hatte, musste sie für sich eine Entscheidung treffen: Sie musste sich überlegen, ob sie sich in einem Bereich spezialisieren oder mehr in die Führungsaufgabe gehen möchte. Sie hat sich dann dafür entschieden, mehr in die Führungsrolle zu gehen. Gleichzeitig hat sie dann als Berufsschullehrerin gearbeitet. Daraufhin ist sie schwanger geworden und hat dann bei beiden Stellen gekündigt. Dann hatte sie ein kleines Kind und hat ein Jobangebot bekommen, Beratungsjobs zu machen. Das hat sie dann für fünf Jahren gemacht, als ihre Kinder (sie bekam dann noch ein zweites Kind) klein waren. D. hat dort viel gelernt, aber es hat sie nicht zufriedengestellt. Sie sah eines Tages die Stelle als Abteilungsleiterin, hat sich beworben und die Stelle erhalten. Sie hat sich bewusst für den Weg der Führungskarriere entschieden. Nach Stolpersteinen gefragt, erzählt D., dass sie in ihrer Position am Anfang häufig darauf angesprochen wurde, dass sie ja noch junge Kinder habe und wie sie dann den Job so machen kann und Vollzeit arbeitet. Sie sagt auch, dass sie das nicht mitbekommt, dass Männer in dieser Position so etwas gefragt werden. Sie erzählt, dass sie viel Glück hat mit dem «remote working» und dass sie sich zum Teil die Zeit selbst einteilen kann. Die oberste Chefin von D. setzt sich sehr für Frauen ein, was vielleicht auch die Erklärung ist, dass in ihrer Abteilung so viele Frauen in der Leitung sind. D. erzählt, dass man es gewissen anderen Abteilungsleitern geradezu anmerkt, dass sie ein Problem damit haben, dass D. als Frau Abteilungsleiterin ist. Als Grund für die Unterrepräsentanz der Frauen in Leitungspositionen der Sozialen Arbeit sieht D. die politische Geschichte von Familienfreundlichkeit und wie man die Arbeit zu Hause teilt. *«Also ich glaube wirklich, dass das viele Frauen ähm das vorgängig nicht besprechen mit ihrem Partner oder Partnerin oder was auch immer, bevor Kinder kommen, dass es nicht besprochen wird, wie wollen wir das machen, was ist mir wichtig, wie können wir es also ja genau ich glaube, das ist ähm das viele dreinreden und dann ein wenig zu spät merken, so»* (Interview 4 – D., Pos. 207-211). D. sagt auch, dass es in dem Sinne wichtig sei, an welchen Partner man sich als Frau bindet. Es klinge doof, aber es sei halt so. D. ist mit einer sehr emanzipierten Mutter aufgewachsen, die immer selbst auch gearbeitet hat. Ihr Vater ist früh verstorben und die Mutter hat ihnen früh eingepflichtet, dass

vor allem die Mädchen nie abhängig von einem Mann sein sollen. D. wurde dennoch bei der Anstellung und auch nachher des Öfteren gefragt, wie sie das mit den Kindern denn mache, obwohl sie verheiratet war. Sie entgegnete dann immer: *«Weisst du, wir sind zu zweit.»* (Interview 4 – D., Pos. 413-414).

## 7.2 Kategorienbasierte Darstellung der Ergebnisse

Die Ergebnisdarstellung wird entlang ausgesuchter Hauptkategorien, wie im vorherigen Kapitel in Phase 6 beschrieben, durchgeführt. Kuckartz & Rädiker (2022) empfehlen, den Ergebnisbericht in einer sinnvollen Reihenfolge den Kategorien nach geordnet zu gestalten (S. 148). Dabei werden die für die Beantwortung der Forschungsfrage als wichtig erachteten Hauptkategorien verwendet. Dies soll zur besseren Übersicht dienen. So werden durch das Aufschlüsseln von Kernaussagen Schritt für Schritt die Daten der Forschungsfrage zusammengetragen, bevor sie zum Schluss beantwortet wird. Dazu werden bei der Ergebnisdarstellung die Aussagen der jeweiligen Interviewpersonen zur Veranschaulichung punktuell hinzugezogen. Die kursiv hervorgehobenen Aussagen beziehen sich auf die eigens erstellten Transkripte der jeweiligen Interviews und werden dadurch gekennzeichnet.

### 7.2.1 Weibliche Vorbilder im Leben von Frauen in einer Führungsposition der Sozialen Arbeit

Bei drei der vier Interviews wurde von den Interviewten von anderen Frauen berichtet, die sie entweder auf dem Weg zu ihrer Position inspiriert haben oder dies schon in ihrer Kindheit getan haben. Weibliche Vorbilder waren in den vier Interviews allgegenwärtig und es wurde viel von ihnen erzählt.

*«Ich habe das megacool gefunden, sie war mein Vorbild und habe gedacht, ich muss von dieser Frau ganz viel aufsaugen, was ich kann. Und habe dort sieben Jahre lang gearbeitet, aber die letzten zwei, das letzte Jahr war sie dann nicht mehr da. Und dort bin ich dann auch gegangen, war ich unglücklich. Aber war zwischenzeitlich durch sie sehr geprägt, sehr motiviert (...)»* (Interview 3 – C., Pos. 48–52).

C. beeindruckte, dass sie mit ihrer damaligen Vorgesetzten auf Augenhöhe reden konnte, dies zeigt auf eine Weise den fehlenden Wunsch nach Autorität vonseiten dieser Vorgesetzten auf. Sie beschreibt des Weiteren, dass sie sehr durch ihre Vorgesetzte geprägt, aber auch sehr motiviert wurde. Diese habe sie sehr gefordert. Die gute Beziehung ging so weit, dass C. sich dazu entschloss, zu gehen, nachdem ihre Vorgesetzte die Stelle verlassen hatte.

C. erzählt weiter von einer Traumwelt, in der sie sich mit dieser Vorgesetzten befand, und dass sie sich wünschte, auch mal zu sein wie ihre damalige Vorgesetzte. Dies habe sie diese sehr gefördert und auch ermutigt, kreativ zu sein.

*«Da das Ganze so diese Traumwelt, die ich mit dieser Frau aufgebaut habe, wo ich so viel Selbstständigkeit von ihr gekriegt habe. Vertrauen und ähm Kreativität also es war, es hat mich so gefördert, mit so einer Person zu arbeiten. Ich habe immer gesagt, sie hat das so wie ein wenig erzwungen, dass ich kreativ bin(...)» (Interview 3 – C., Pos. 62–66).*

Doch machte C. nicht nur mit einer Frau in der Führungsposition positive Erfahrungen, sie erzählt von einer zweiten Frau und sagt, diese hätten sie beide an den Punkt gebracht, bezogen auf ihre Führungsfunktion und was damit einhergeht, an dem sie heute ist.

*«Dort habe ich eben wieder im Vorstand eine Frau gehabt. Auch eine Wahnsinnsfrau und sehr vorbildlich, sie hat mich auch sehr inspiriert, quasi kann ich sagen, meine Karriere ist mit zwei Frauen so an dem Punkt, an dem ich bin, passiert. Ähm und ja es ja beide sind ganz speziell für sich, sind beide Profis gewesen, aber ja» (Interview 3 – C., Pos. 90–93).*

A. und D. berichten von Frauen in ihrem privaten Umfeld, die vorausgegangen sind und sie inspiriert haben, mutig und selbstständig zu sein und für sich einzustehen.

D. erklärt, dass ihr Vater früh verstorben sei und ihre Mutter sie und ihre Geschwister sehr geprägt hat mit ihrem Wesen und ihrer Erziehung. Sie seien auch alle irgendwie in Führungspositionen gelandet. Ein weiterer Zusammenhang zu ihrem beruflichen Werdegang könnte sein, dass D.s Mutter ihr immer eingepflichtet habe, dass sie nicht abhängig von einem Mann sein solle.

*«Ja ich bin, also ich bin aufgewachsen mit einer sehr emanzipierten Mutter sicher, die immer selbst auch gearbeitet hat und uns das auch sehr, wir sind vier Kinder zwei Mädchen, zwei Jungs, und wir sind alle in dem pädagogischen Beruf gelandet. Heilpädagogisch, sozialpädagogisch, alle vier, und ich glaube, wir sind sehr geprägt von ihr, wir haben alle Führungs- ähm verantwortliche Funktion inne (...)» (Interview 4 – D., Pos. 293–297).*

Im Leben von A. gab es nach ihrer Aussage zwei Frauen, die ihr den Weg aufzeigten und mit gutem und inspirierendem Beispiel vorangegangen sind: ihre Grossmutter, aber auch ihre Mutter. Sie spricht aber auch an, dass es noch weitere weibliche Personen in der Familie gegeben hat, die dies auch so vorgelebt haben.

*«Einerseits kenne ich es privat sehr von meiner Mutter, auch von meiner Grossmutter. Von anderen weiblichen Frauen in meiner Familie, dass sie halt vorausgehen, vorsehen, Verantwortung nehmen, Verantwortung tragen. Auch mal etwas riskieren, also es ist etwas, was mir grundsätzlich nicht fremd ist» (Interview 1 – A., Pos. 74–77).*

C. erzählt auch von einer negativen Arbeitsbeziehung mit einem Mann, die sich auf ihre Anstellung auswirkte und aufgrund derer sie dann ihre Stelle verlassen hat. Es gab in den

anderen Interviews keine anderen Erzählungen der Frauen, die in diese Richtung gegangen sind.

*«Und dann ist er gekommen und es hat gar nicht funktioniert, jesses. Da sind Stühle herumgeflogen in diesem Büro, ich sage es dir. Und nachher habe ich dann gesagt, okay ich muss gehen» (Interview 3 – C., Pos. 67–69).*

**Fazit:**

Es kann festgestellt werden, dass mehrere Interviewte von Vorbildfunktionen in ihrem bisherigen Leben gesprochen haben, die sie auf dem Weg in eine Führungsposition inspiriert haben. Dabei unterscheiden sich Vorbilder in der Familie wie z. B. Mutter, Vater und Grosseltern von Vorbildern in der Arbeitswelt. Vorbilder in der Arbeitswelt weckten den Wunsch, auch einmal so zu sein, wie sie es waren und andere auf die gleiche Art zu inspirieren und fördern. Die Vorbilder in privaten Kreisen lehrten die Interviewten hingegen, eher selbstständig zu sein und von keinem Mann abhängig zu sein; auch dies blieb den Interviewten bis zu ihren Erzählungen stets sehr präsent.

**Bezug zur Fachliteratur**

Biletta et al. (2018) führen aus, dass sie als einen der Faktoren für fehlende Frauen in Führungspositionen auch den gesellschaftlichen Faktor von weiblichen Vorbildern in Führungspositionen sehen, was auch als einer der Gründe für die *Gläserne Decke* gesehen wird (S. 2–3). Doch auch in der Sozialisationstheorie wird Vorbildern ein grosser Einfluss auf das spätere Leben von Individuen zugesprochen. So spricht Beaufaÿs (2019) davon, dass Handlungs- und Denkschemata, die unter anderem auch in der primären Sozialisation in der Familie vorgelebt und den Kindern mitgegeben wurden, in den Habitus aufgenommen werden und die Kinder prägen (S. 351). So geschehen auch bei den Interviewten, die auch davon berichten, dass dies ihr Leben sehr geprägt hat.

*7.2.2 Persönliche Beweggründe, in die Führung zu gehen*

Es gibt viele Gründe, weshalb jemand eine Führungsposition innehaben möchte. Diese können sich auch von Person zu Person, wie bei den Interviewten ersichtlich wird, unterscheiden. Dennoch machen sich dahingehend einige Gemeinsamkeiten bemerkbar.

So erzählt D. im Verlauf des Interviews, wie sie in die Führung gekommen ist, dass sie nach ihrer Betreuungsaufgabe etwas Spannendes machen wollte, was darauf hinweist, dass D. eine neue Herausforderung suchte und im vorherigen Arbeitsfeld unterfordert war.

*«Genau, aber ich habe nachher wirklich wieder Führung und ich habe etwas Spannendes machen wollen, ja» (Interview 4 – D., Pos. 79–80).*

A. und B. erzählen von zwei Situationen, in denen sie von aussenstehenden Personen in Leitungsfunktionen oder stellvertretende Leitungsfunktionen rekrutiert wurden, die danach auch zur Führungsposition führten. So wurden die beiden in einem ersten Schritt durch extrinsische Motivation von aussenstehenden Personen dazu motiviert.

*«Ich habe noch die Möglichkeit bekommen, relativ schnell, nach etwa drei Jahren aufgrund von einer interimistischen, provisorischen Leitung dann die Anfrage bekommen, ob ich auch kann grundsätzlich die Leitung übernehmen und das ist für mich wie sofort klar gewesen. Ich möchte gerne die Leitung übernehmen, weil ich auch gerne am Ausbau, an der Professionalisierung, an der Entwicklung und an der Teilhabe mitmachen würde. Und dementsprechend ist das für mich klar gewesen, dass ich mit einer Leitungsfunktion die kreativen Mittel bekomme» (Interview 1 – A., Pos. 23–29).*

*«Und nach einem Jahr hat mich der Gruppenleiter gefragt, ob ich mir könnte vorstellen, Vize-Gruppenleitung, stellvertretende Gruppenleitung zu machen. Ich bin zuerst ein wenig überrascht gewesen, weil ich ähm erst noch frisch gewesen bin und auch ein paar Ältere im Team gewesen sind, habe dann nachher muss ich auch sagen, hat es vielleicht auch ein, zwei Personen gehabt, die ein wenig beleidigt gewesen sind, dass sie nicht gefragt worden sind. Aber ich habe die Herausforderung angenommen und habe gesagt, ja warum nicht» (Interview 2 – B., Pos. 40–46).*

Ein häufig genannter Beweggrund, um in die Führung zu gehen, war aber bei allen Interviewten der Wunsch nach mehr Mitbestimmung und Gestaltungsmöglichkeiten. A. spricht davon, dass ihr klar war, dass sie mit einer Leitungsfunktion auch viel mehr Möglichkeiten, kreative Mittel wie sie es nennt, bekommen würde.

A. führt in zwei Stellen des Interviews aus, dass sie am Ausbau der Professionalisierung beteiligt sein möchte und dass sie schon immer ein kreativer Mensch gewesen sei, der sich einbringen wollte, und mit einer Leitungsfunktion diese kreativen Mittel bekommen habe. Sie spricht auch davon, dass man schnell in einer Leitungsposition landet, wenn man etwas anpacken und vorantreiben will.

*«Ich glaube umgekehrt, ich bin schon immer ein Mensch gewesen, wo hat wollen leisten, wo hat wollen kreativ können, sich einbringen, wo auch will sehen, was passiert mit dem, wo man sich einbringt ähm Entwicklung und Prozess sind mir grundsätzlich immer schon wichtig gewesen und das korreliert dann häufig mit der Leitung. Also wenn man dann will etwas anstreben, wenn man dann das Gefühl hat, man ist noch nicht fertig und man muss noch weitermachen, dann ist man relativ schnell in einer Funktion von einer Leitung, wenn man das will anpacken» (Interview 1 – A., Pos. 61–67).*

C. spricht davon, dass sie diese Gestaltungsfreiheit und Möglichkeit, bei allem im Aufbau mitzubestimmen und zu entscheiden, erfüllt hat und sie dies sehr genossen habe.

*«Ich habe dürfen das fast von null aufbauen, offene Jugendarbeit. Das heisst, die Räume, Angebote, Team also das ganze Paket, so wenn man offene Jugendarbeit in der Stadt kennt, habe ich dürfen von null aufbauen. Und das hat mich mega erfüllt, also ja ich habe dort die sieben Jahre, die ich dort war, acht fast, nein sieben, mega genossen» (Interview 3 – C., Pos. 78–81).*

Auch D. spricht von kreativen Mitteln im weiten Sinne, sie hatte viele Gestaltungsmöglichkeiten und sah die Möglichkeit, Dinge mitzubestimmen und zu ermöglichen. Dies erleichterte ihr ihre Position als Führungsperson.

*«Ich glaube, es ist wirklich sehr die Erkenntnis von Gestaltungsmöglichkeit und wirklich auch Mal am blöd gesagt am Hebel sitzen zu können, wo ich wirklich kann (...) also wo ich es gibt so einen Spruch ich bin hier, um Dinge zu ermöglichen und nicht zum irgendwie einfach abarbeiten oder so, sondern zum Möglichkeiten bieten, das ist für mich einfacher in einer Führungsposition ähm (...)» (Interview 4 – D., Pos. 85–89).*

D. erzählt dabei auch, wieso es ihr in der Betreuungsfunktion ohne die Führungsfunktion nicht gefallen hat und dass sie zum Teil auch unterfordert war und das als Grund ansah, in eine Leitungsfunktion zu wechseln.

*«(...) Betreuung und das ist mir dann echt ein wenig zu langweilig gewesen, die Beratung, weil du tust einfach beraten und stehst zur Verfügung, aber du hast keine Hebel zum Sachen wirklich verändern. Das ist, also ich habe sehr viel gelernt, so in der Kommunikation, was für die Führung sehr wichtig, aber ich habe wie auch das habe ich wie gemerkt, das macht mich nicht zufrieden auf lange Zeit» (Interview 4 – D., Pos. 48–52).*

#### **Fazit:**

Die Gründe, in Führungspositionen zu gehen, sind sehr unterschiedlich, vermehrt genannt wurde der Faktor, dass die Interviewten Gestaltungsmöglichkeiten haben, aber auch bei der Professionalisierung mitwirken und am Hebel sitzen wollten; auch die Kreativität und der Handlungsspielraum, der in einer Führungsposition grösser ist, wurden dabei genannt. Es wurde auch erwähnt, dass Betreuungsaufgaben zu langweilig gewesen seien und die Interviewten nach mehr streben.

#### **Bezug zur Fachliteratur**

Polzin & Weigl (2021) benennen Kreativität als eine von mehreren Eigenschaften, die ihrer Meinung nach Führungspersonen beherrschen sollten (S. 31). Des Weiteren ist Kreativität unerlässlich, wenn es zu Problemen kommt, für die es auf den ersten Anschein keine Standardlösung gibt. Kreativität hilft, die Dinge aus anderen Blickwinkeln zu betrachten, und kann so von grossem Vorteil auch in Führungspositionen sein (Polzin & Weigl, 2021, S. 74).

### 7.2.3 Auf die Biografie zurückzuführenden Persönlichkeitsmerkmale, die für Frauen in der Führung in der Sozialen Arbeit als wichtig beschrieben werden

In diese Kategorie fallen Aussagen der Interviewten, die sie die Führung betreffend in der Sozialen Arbeit als wichtig erachten und beschreiben.

B. spricht von einer natürlichen Autorität, die ihr zugesprochen wird. Sie denkt aber, dass es für die Führungsposition, in der sie ist, wichtig ist, Selbstbewusstsein zu haben und auch für sich einstehen zu können, sie nennt es «sich wehren». Dass sie dies kann, führt sie zum Teil darauf zurück, dass sie mit Jungs aufgewachsen ist.

*«(...) meine Art und Weise, wie ich rede, wie ich mit den Leuten bin, hat mir mal jemand so gesagt gehabt, ich hätte so eine natürliche Autorität, ich hätte so ganz und das hat aber vielleicht nicht mit Autorität es hat einfach mit ähm ein gesundes Selbstbewusstsein, und ich kann mich wehren, ich kann, und das, ich bin mit Jungs aufgewachsen, ich bin nicht ähm, ich bin da die Älteste gewesen und so (...)» (Interview 2 – B., Pos. 314–318).*

B. führt eine weitere Person aus der Familie auf, die sie in ihrer Persönlichkeit und ihrem Auftreten anderen gegenüber geprägt hat, ihr Vater. Sie erzählt, dass sie aufgrund dessen auch in ihrer heutigen Funktion und Position, in der viele Männer um sie herum sind, keine Mühe habe, sich zu positionieren und auch in einer rauerer Umgebung für sich einstehen kann.

*«(...) ich kann von mir nur sagen, ähm (...) ich habe einen Vater gehabt, jetzt bei der Erziehung, der wo ich mich selbst habe müssen mich durchsetzen oder sagen, ich will das oder ich will jenes, ein sehr starker, starker Mann. Und wie ein Gegenüber und ähm das hat mir nicht Angst eingejagt, das heisst, ich kann mit dem umgehen, wenn es ein wenig rauer wird in der Umgebung. Ähm und ich kann mich auch in einer rauen Umgebung wehren und mich platzieren» (Interview 2 – B., Pos. 461–466).*

A. greift wiederum einen anderen Aspekt auf, der sie bis heute geprägt hat und auch sie als Führungsperson ausmacht: die Rolle der Mediatorin. Sie erzählt, dass sie in der Kindheit oftmals übersetzen musste, damit meint sie aus ihrer Muttersprache ins Deutsche und umgekehrt, zum Beispiel in Schulgesprächen. Sie hat schon damals hinterfragt, was denn Wünsche und Bedürfnisse der verschiedenen Parteien seien, und dies tue sie auch heute in ihrer Führungsfunktion noch.

*«Und ich denke, was bei mir auch so ein wenig in der Biografie platziert ist, so ein wenig die Rolle von der Vermittlung, also so ein wenig ja so als Mediatorin bin ich auch wie aufgewachsen, um auch können zu vermitteln oder übersetzen zwischen wer sagt was und wer versteht was. Ähm was steckt hinter Positionen, was für Bedürfnisse, was für Wünsche und ich denke, so gehe ich auch in eine Leitung herein oder so tue ich auch Leitung ausformulieren und bei dem bin ich geblieben» (Interview 1 – A., Pos. 94–100).*

Sie führt neben der Rolle als Mediatorin weiter aus, dass sie auch gelernt hat, etwas zu riskieren und Verantwortung zu übernehmen, und sie dies auch heute noch macht und es

für sie niemals fremd war, das zu machen, da sie es von ihrer Familie so vorgelebt bekommen habe.

*«Von anderen weiblichen Frauen in meiner Familie, dass sie halt vorausgehen, vorspuren, Verantwortung nehmen, Verantwortung tragen. Auch mal etwas riskieren, also es ist etwas, was mir grundsätzlich nicht fremd ist» (Interview 1 – A., Pos. 74–77).*

Weiter führt A. das Kämpferische an, dass sie durch ihr Leben begleitet hat. Dies hat sie sich angeeignet, nachdem ihr einige Steine in den Weg gelegt wurden, vor allem in der Schulzeit. Sie hat da früh schon gelernt, weiterzumachen und nicht zu stracheln, und meint, dass das zu den Eigenschaften gehört, die die Führungsposition dann zu einem kleineren Übel machen verglichen mit dem, was sie in der Schulzeit erlebt hat, als ihr die Schulleitung zum Beispiel sagte, dass das Gymnasium nicht der richtige Ort für sie wäre.

*«Und das Kämpferische, dass man, ja dass man so ein wenig Steine in den Weg legt und dass man dann trotzdem halt weitermacht und nicht strachelt, ich denke, das sind sicher Eigenschaften, die nachher Führung fast schon das kleinere Übel ist, also wenn man schon in der, ich mag mich an eine sehr prägende Geschichte erinnern, und das sind auslösende Varianten, wo ich in der Oberstufe gewesen bin und mich für die Kantonsschule interessiert habe, da hat dann die Schulleitung gemeint gehabt, wie kommst jetzt du dazu, ins Gymi gehen zu wollen, wer macht denn dann deine Arbeit, welche für dich gedacht ist gewesen» (Interview 1 – A., Pos. 374–381).*

A. erzählt auch, dass sie durch den Familienbetrieb, in dem sie und ihre Schwester aufgewachsen sind, Werte von ihrem Vater und ihrer Mutter von klein auf mitbekommen haben und so auch erfahren haben, was es heisst, Mut zu fassen oder über den Schatten zu springen und dass sie sich dies nie aneignen musste, sondern ihnen das mitgegeben wurde.

*«Dann auch in einem Familienbetrieb aufwachsen, ist auch so etwas, wo man merkt, was es bedeutet, mitzuarbeiten, mitzutragen, Höhen und Tiefen miterleben, Spannungsbogen zu halten und so, das bekommt man alles mit über und da sind wir Kinder auch sehr früh in die betrieblichen Geschichten auch hereingewachsen von Vater- und Mutterseite aus und das ist wie so ja so sind wir aufgewachsen, das haben wir gesehen, das haben wir nicht unbedingt tun müssen wie aneignen oder auch nicht müssen wie über einen Schatten springen und Mut fassen für so etwas. Das ist wie so ein Bestandteil von der Biografie» (Interview 1 – A., Pos. 77–84).*

**Fazit:**

Es kann festgehalten werden, dass die interviewten Frauen unter anderem von natürlicher Autorität, die ihnen zugesprochen wird, sprechen, aber auch benennen, dass ihnen einiges von der Familie mitgegeben wurde. So beispielsweise, dass sie nun ein gesundes Selbstbewusstsein haben und für sich einstehen können oder aber auch mutig zu sein und Verantwortung zu übernehmen. Auch die Rolle der Mediatorin wurde dabei erwähnt und dass nun auch in der Funktion als Leitung das genutzt werden kann, was als Kind gelernt wurde.

### **Bezug zur Fachliteratur**

Carnegie (2011) schreibt, dass ein Merkmal guter Führungspersonen unter anderem die Führungstauglichkeit ist. Dabei führt er weiter aus, dass er darunter eine Art natürlicher Autorität versteht, die von den Mitarbeitenden akzeptiert und legitimiert wird (S. 210). So führt Von Kutschenbach (2015) aus, dass einige Menschen mit diesen Eigenschaften, die Führungspersonen zugeschrieben werden, auf die Welt kommen und diese einfach beherrschen und andere sich diese erst antrainieren müssen (S. 53). Parnow (2022) führt als Eigenschaft guter Führungskräfte unter anderem Selbstvertrauen auf, das dazu beiträgt, dass man eine erfolgreiche Führungsperson ist (S. 92). So können einige Parallelen aus der Literatur mit den Aussagen der Interviewten festgestellt werden.

#### *7.2.4 Unterstützende Faktoren im Verlauf der Biografie und ermöglichende Bedingungen auf dem Weg in die Führung*

In diesem Abschnitt folgen unterstützende Faktoren oder Bedingungen, die es den Frauen ermöglicht oder erleichtert haben, in die Führung zu gelangen, sei dies auf privater oder professioneller Ebene in den Organisationen oder von der Gesellschaft gegebenen Strukturen.

So kamen in den Erzählungen der Interviewten einige Menschen vor, die dazu beigetragen haben, dass den Interviewten der Weg in die Führung erleichtert oder überhaupt erst ermöglicht wurde. So erzählt D. von ihrer Vorgesetzten, die sich schon für sie eingesetzt hatte und dass sie das auch weiterhin macht, was D. zu dem Gedanken und der Aussage führt, dass sie denkt, dass die Sensibilisierung betreffend dem Thema Frauen in Führungspositionen der Sozialen Arbeit fortgeschritten ist. Sie erwähnt dahingehend auch die Frauensolidarität als unterstützenden Faktor für mehr Frauen in der Führung.

*«Ich glaube schon, dass man weiter ist in dieser Sensibilisierung und auch, dass eine (Name Chefin) zu mir kommt und sagt hey und ich will eine Frau, es kann nicht sein, dass zu Oberst ein Mann kommt, oder, ich möchte, dass eine Frau kommt und ich will es steuern können. Also im optimistischsten Fall hat man Frauensolidarität, die mitspielt. Dass, ich glaube schon, dass das ähm förderlich ist, und dass das auch immer wieder einen guten Drive gibt» (Interview 4 – D., Pos. 357–362).*

C. erzählt wie A. von einem Schulerlebnis, das sie geprägt hat, setzt den Schwerpunkt dann aber darauf, dass ihre Eltern sie zum Glück nochmals motiviert haben und es dann mit dem Gymnasium geklappt habe. Die Unterstützung ihrer Eltern hat sie dazu bewogen, es noch einmal zu versuchen, was es ihr dann ermöglichte, diesen guten Schulabschluss zu machen. Sie bezog sich in diesem Abschnitt auf ihre Herkunft und erzählte, dass sie sich im Zusammenhang damit nicht sichtbar fühlte, zumindest nicht positiv.

*«Es ist also und dann bist du, hast das Gefühl, du bist ja auch nicht mehr, also Gymnasium hat der Lehrer gesagt, ich habe es nicht geschafft in der Unterstufe und dann musste ich wieder herausgenommen werden und dann wieder in der Oberstufe zum Glück meine Eltern nochmals motiviert zu gehen. Und dann hat es geklappt, also zum Glück hat der nicht gekonnt über mein Leben entscheiden. Aber mit dem wächst du halt auf. Du bist immer so der kleine Part, du bist nicht die, die in den öffentlichen Orten sehr sichtbar ist oder nicht positiv sichtbar auf jeden Fall»  
(Interview 3 – C., Pos. 174–180).*

Weiter führt sie aus, dass sie von einem Vater grossgezogen wurde, der stets sehr darauf bedacht war, dass seine Tochter studiert und eine gute Ausbildung macht und eine gute Position im Leben und im Beruf hat. Der Vater wollte für seine Tochter auch immer die Eigenständigkeit und dass sie auch beruflich etwas erreicht, um nicht von einem Mann abhängig zu sein, auch dies prägte C., wie sie erzählt. Sie sagte lachend, dass sie das bis heute nicht ist und total unabhängig sei, auch wenn sie sich manchmal vielleicht etwas anderes wünsche auf ihr Privatleben bezogen. Ihr Vater war eine grosse Motivation und hat immer an sie geglaubt und sie auch dazu motiviert, sich auf diese Stellen zu bewerben und sich etwas zu trauen.

*«Mein Daddy war sehr darauf bedacht, dass vor allem die Tochter studiert, dass vor allem die Tochter Position erreicht. Also ihm war es extrem wichtig, ist es die Eifersucht gewesen, weiss es nicht (lacht), weisst du, so die Tochter einfach, also weisst du, so quasi sie soll auf keinen Fall abhängig sein von einem Mann, das ist bei ihm sehr gross gestanden. Er will, und das hat er mir glaube ich mehrmals gesagt, ich will nicht, dass du abhängig bist von einem Mann, ich will das einfach nicht. Und ja, da bin ich heute oder ich sage, danke Papa (lacht). Ich bin völlig unabhängig und manchmal gibt es Momente, wo ich mir denke, eigentlich wäre es doch auch easy, einfach auf dem Schaukelstuhl zu sein, aber okay. Das war schon seine grosse Motivation und er war auch derjenige, der auch immer gesagt hat, doch mach bewirb dich, oder tu, was kann schon passieren» (Interview 3 – C., Pos. 190–202).*

*«Mein Vater ist früh gestorben und sie hat uns sehr also uns Mädchen wahnsinnig eingeimpft, sei nie abhängig von einem Mann (lacht). Ja und das habe ich auch nie wollen sein, ich habe immer wollen finanziell unabhängig sein, weil ich nicht wegen Finanzen will mit jemandem zusammen sein, ja. Das hat mich auch sehr gestresst an dieser Beratungszeit, das hat mich wirklich, das habe ich gemerkt, das stresst mich ähm dort habe ich zum Teil 40, dann 50, dann so ein wenig Stv. gemacht, das hat mich gestresst zu wissen, auf dem Lohnblatt, das reicht nicht aus» (Interview 4 – D., Pos. 297–303).*

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Motivation seitens der Eltern bei allen gefunden werden kann. Bei drei Personen war der Vater ausschlaggebend.

Aber nicht nur die Familie bot den Frauen ermöglichende Bedingungen, sondern auch im Berufsleben konnten diese gefunden werden. So erzählt A. davon, dass ihr intern eine interimistische Leitung angeboten wurde, danach wurde ihr die volle Leitung angeboten.

*«Ich habe noch die Möglichkeit bekommen, relativ schnell, nach etwa drei Jahren aufgrund von einer interimistischen, provisorischen Leitung dann die Anfrage bekommen, ob ich auch grundsätzlich die Leitung übernehmen kann und das ist für mich wie sofort klar gewesen»  
(Interview 1 – A., Pos. 23–26).*

**Fazit:**

Die Interviewten erwähnen einige Menschen, die sie auf dem Weg in die Führungsposition begleitet oder sogar dazu inspiriert haben. Unter anderem waren dies Vorgesetzte, aber auch Familienmitglieder. Es fiel auch das Wort Frauensolidarität, die als unterstützend empfunden wurde. Es wurde vor allem auch als unterstützend empfunden, dass in den eigenen Reihen Talentförderung betrieben wurde, als z. B. eine der Frauen gefragt wurde, ob sie die Leitung des Teams in der Organisation, in der sie bereits arbeitete, übernehmen könnte, zumindest vorübergehend. Die Eltern gaben den Interviewten zum Teil mit, dass sie sich nicht von Männern abhängig machen und sich selbst versorgen sollen. Dies widerspricht den damals noch stärker nach dem Patriarchat ausgerichteten Strukturen und war atypisch.

**Bezug zur Fachliteratur**

Wie bereits oben erwähnt, kommen auch hier Rollenvorbilder zur Sprache, auch das Heranwachsen der Interviewten hat sie darin geprägt, den Weg gehen zu können, den sie gegangen sind. So wird auch davon gesprochen, dass in der Kindheit aktiv von den Eltern gegen das noch vorherrschende patriarchalische Denken vorgegangen wurde. So haben die Eltern aktiv versucht, die diesbezüglichen Stereotypen (wie in Kapitel 2.5 beschrieben) zu durchbrechen. Aber auch das Fördern in den eigenen Reihen wird hier erwähnt, denn die Vetternwirtschaft, ist ein auslösender Faktor für das Phänomen der *Gläsernen Klippe* (Rybnikova & Menzel, 2021, S. 456). Es ist nicht selten, dass Männer aus der Gewohnheit heraus eher Männer fördern oder diese bevorzugen. Dies führt aber dazu, dass sich wenige Frauen in der Führung befinden (Maaß, 2016, S. 109). Aufgrund dessen sollte, wie beschrieben, eine aktive Förderung der Frauen von den Vorgesetzten erfolgen. Kaup (2015) beschreibt auch, dass die Karriereentwicklung und das Erreichen von Führungspositionen durch Vorgesetzte geprägt werden und die Karriereförderung durch diese deshalb ein bedeutender Erfolgsfaktor ist (S. 84).

### 7.2.5 *Schattenseiten von Führungspositionen von Frauen in der Führung der Sozialen Arbeit*

Die Interviewten erzählten im Verlauf der Interviews von Situationen, die sie als unangenehm empfanden, sogenannte Schattenseiten der Führungspositionen, aber auch von Schattenseiten im Allgemeinen, mit denen sie konfrontiert waren. Diese Schattenseiten können auch dazu führen, dass sich Frauen in ihrer Position oder der Organisation nicht wohlfühlen und sich etwas anderes, vielleicht wieder ohne Führungsposition suchen.

Das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Arbeit oder spezifisch der Führungsposition wurde mehrere Male genannt und ausgeführt. C. erzählt, dass es schwierig ist, eine Leitungsposition zu haben und eine Familie zu gründen, wenn man beidem gerecht werden will.

*«Aber eben Familie gründen und Kinder kriegen und das ist halt in dem Alter sehr spezifisch und Leitungsposition haben ist, megaschwierig. Ich habe heute Morgen wieder etwas müssen organisieren, dass ich 15 min später also mit dem Auto speziell heute arbeiten gegangen bin, weil ich den Termin da nicht verpassen wollte, weil ich ihn essenziell wichtig finde für den Jugendtreff, aber ich habe trotzdem meine Tochter nicht können eine halbe Stunde vorher vor die Türe stellen oder so. Und da ich von der Resteweche schon drei Mal sie schon umorganisieren muss, also ich muss es ja auf die Waage stellen, also das muss ich alles oder ganz akribisch durchdenken, dass ich kann führen und Kind erziehen» (Interview 3 – C., Pos. 458–467).*

A. erwähnt im Interview auch, dass sie sehr wohl einen familiären Preis dafür zahlen musste, eine Leitungsfunktion wahrnehmen zu können. Sie war bereit, diesen Preis zu zahlen, doch sind es andere vielleicht nicht.

*«Also quasi, was muss ich familiär zahlen oder welchen Preis habe ich gezahlt, um können die Leitungsfunktion wahrzunehmen ist viel höher, als quasi Wege oder Möglichkeit haben, die Leitung aufzunehmen» (Interview 1 – A., Pos. 123–125).*

*«Ja und ich habe sie mir aber auch genommen, darum habe ich vorhin auch gesagt gehabt, ich weiss, welchen Preis ich gezahlt habe. Ich bin seit 22 Jahren immer dann am Arbeiten, wenn die anderen frei haben, das heisst, den klassischen Mittwochnachmittag bin ich nicht zu Hause und ich arbeite jedes Wochenende, wenn der Freitag als Wochenende mitgezählt wird. Ich habe die ersten sechs Jahre ja jedes Wochenende gearbeitet» (Interview 1 – A., Pos. 162–166).*

An einer anderen Interviewpassage führt A. aus, dass in der damaligen Zeit auch die Strukturen der Gesellschaft betreffend den gesetzlichen Schutz nicht so gut waren, wie sie es heute sind, und dass sie aufgrund der Leitungsfunktion nicht einfach weg von der Arbeit sein konnte. Sie kritisiert, dass es keine Rahmenbedingungen für sie gab, um Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen. Dies kreidet sie ihrem Arbeitgeber auch heute noch an, da es dort auch jetzt zum Beispiel keine interne Kinderbetreuung gibt.

*«Das ist zum Beispiel etwas, was heute die jungen Mütter überhaupt nicht mehr so auf dem Bildschirm haben. Ja also das Kind ist auf die Welt gekommen und drei Wochen später hat man wieder weitergearbeitet, weil man ja unversehrt ist. Heute macht man ja sechs Monate Pause oder länger, hat auch noch einen gesetzlichen Schutz und so. Das dann einfach ignorieren und sagen, nein, du hast diese Leitungsfunktion und dementsprechend ist das wie, musst du das irgendwie handeln, du wirst nicht unterstützt von dem oder das keine Rahmenbedingungen sind später zum Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen» (Interview 1 – A., Pos. 130–136).*

B. führt Schattenseiten aus einer anderen Perspektive aus; sie erklärt, dass Frauen gerne in Teams arbeiten und man in einer Führungsposition schnell alleine ist und sich durchkämpfen muss und dies nicht zum, wie von ihr erwähnten, Frauennaturell gehört. Sie

sieht es als nicht attraktiv für Frauen an, wenn das Machtdenken in einer Organisation im Vordergrund steht und sieht diese als eine der Schattenseiten an. Aber auch das Konkurrenzdenken in Organisationen sieht sie als hemmend für Frauen und als etwas, das von den Frauen als Schattenseite angesehen wird.

*«Also zum Teil sind es so Soffaktoren. Frauen tun gerne im Team arbeiten und wenn du in einer Führungsposition bist, hast du, bist du eher alleine und musst dich durchkämpfen. Und das durchkämpfen also das Naturell ist nicht unbedingt Frauennaturell so, man möchte also, ich finde, ich erlebe viele Frauen, die ein Miteinander, die nicht auf Konkurrenz los sind, es hat schon ein paar, das sind jetzt auch Stereotypen, aber mehrheitlich ist es so, dass Frauen die Strukturen, die paar Mal in denen Kaderfunktionen sind, sind paarmal nicht entsprechen nicht den Frauenstrukturen. Wenn du und das ist aber nicht bei jeder Organisation so. Wenn das Konkurrenzdenken und das Machtdenken im Vordergrund stehen, ist das nicht wirklich interessant für Frauen, eher abschreckend und sie sagen, oh nein, in so einer Stimmung will ich nicht unbedingt drinnen sein» (Interview 2 – B., Pos. 443–453).*

Es gab aber auch Erzählungen von persönlichen negativen Begegnungen im Arbeitsalltag. So erzählt D., dass es mit einem früheren Arbeitskollegen zu Situationen gekommen sei, in denen sie gemerkt hat, dass er Mühe damit hatte, dass sie die Abteilungsleiterin sei. Sie hatte dann das Gefühl, das hänge mit seiner klaren konservativen Haltung zusammen.

*«(...)ich glaube, es hat so Situationen gegeben, mit dem früheren Schulpflegepräsidenten ist so ist glaube ich kein SVPLer, aber hat so ausgesehen wie ein SVPLer, der hat ähm der, bei dem habe ich es gemerkt, dann bei einem, der hier mal war Schulentwicklung, der wirklich also bei Leuten mit einem konservativen Hintergrund würde ich sagen und das hast du natürlich in unserer Landschaft ein wenig weniger aber du merkst es ihnen gerade an (lacht), wenn sie Mühe haben, dass ich, also das ich die Abteilungsleiterin bin» (Interview 4 – D., Pos. 177–183).*

#### **Fazit:**

Zu den mehrfach genannten Schattenseiten von Führungspositionen der Interviewten gehört die Vereinbarkeit von Familie und Arbeit, diese wurde von mehreren Frauen mehrfach genannt und auch kritisiert. Meist wurden die Gesellschaft und die vorherrschenden Strukturen kritisiert. Es wurde auch davon gesprochen, dass ein Preis gezahlt werden musste, um die Führungsposition ausführen zu können. Gemeint ist damit weniger Zeit mit der Familie. Eine weitere Schattenseite wurde darin erkannt, dass Frauen gerne in Teams arbeiten, aber man in der Führungsposition schnell einsam wird. Das Konkurrenzdenken in Organisationen wird als hemmend für Frauen angesehen. Auch die Konfrontation mit dem anderen Geschlecht und dass nicht alle Männer Freude daran haben, Frauen in der Führung zu sehen, wird angesprochen.

#### **Bezug zur Fachliteratur**

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Kontext der Führung wird auch in der Literatur viel diskutiert. In Kapitel 4 wurde bereits ausführlich darüber berichtet, dass nicht nur die Doppelbelastung von Arbeit und Familie oftmals sehr gross ist, sondern auch der Faktor, dass Frauen mit Kindern häufig in Teilzeit arbeiten und dies dazu führt, dass sie auch eher

weniger Leitungsstellen innehaben können, da diese oftmals nicht in Teilzeit ausgeschrieben sind. Ausgeklammert dabei werden die Co-Leitungsstellen, die immer beliebter werden (Kircheldorff & Schramkowski, 2015, S. 8). Mass (2016) führt auch an, dass es problematisch ist, dass Frauen in Bezug auf die Familiensituation immer kritisiert werden, wenn sie Kinder haben, egal, ob sie nun arbeiten gehen oder zu Hause bleiben. Man kann es als Frau anscheinend nie richtig machen (S. 104). Stocker (2017) führt aus, dass Frauen sich selbst anders einschätzen und so auch oft ihre Erfolge als Zufall betiteln und Männer dafür mit Können. Das Konkurrenzverhalten bei Frauen ist des Weiteren nicht so ausgeprägt wie bei Männern und so gehen Frauen dem lieber aus dem Weg, sie bevorzugen Teamarbeit statt Wettbewerbsarbeit (S. 219).

#### *7.2.6 Konkrete Vorschläge für mehr Frauen in der Führung in der Sozialen Arbeit und Unterstützende Faktoren, um mehr Frauen in der Sozialen Arbeit in die Führung zu fördern*

Die Tatsache, dass es zu wenige Frauen auch in Führungspositionen der Sozialen Arbeit gibt, ist keine neue Problematik. Auch die Interviewten sind alle der gleichen Meinung: Es gibt zu wenige Frauen in der Führung in der Sozialen Arbeit; auch wenn es den Anschein hat, dass der Trend nach oben geht, haben alle Interviewten Vorschläge, wie es Frauen in der Sozialen Arbeit gelingen könnte, in eine Führungsposition zu gelangen.

So spricht A. davon, dass es kein Geheimrezept gibt, mit dem Frauen über Nacht in Führungspositionen aufsteigen würden. Dennoch sei es keine klare Sache und nicht einfach auf einen Aspekt hinunterzubrechen. Etwas, das ihr aber am Herzen liegt, ist die Sensibilisierung, dass Mütter sich nicht rechtfertigen müssen, wenn sie arbeiten gehen, dass dies auch mit Kind gehe und selbst in einer Führungsposition möglich ist. Sie findet es auch seltsam, dass Männer in der gleichen Situation dies nicht müssen. Sie betont, dass es dringlich wäre, speziell Frauen wenige Hindernisse in den Weg zu legen.

*«Ja gell, ein Betty-Bossi-Rezept gibt es nicht, es sind ja multifaktorielle Sachen. Aber es fangt bei der Sensibilisierung an, eine Frau muss sich erklären, warum sie Kinder hat, muss erklären, warum sie keine Kinder hat, muss erklären, wann sie Kinder hat, wann sie, also dauernd muss sie sich erklären und ein Mann muss das nicht in dem Sinn. Also sehr selten. Also dass man einfach das überhaupt nie als Entwicklung anschaut, also was ist denn mit Familie? Warum fragt man so etwas? Wer interessiert, wieso interessiert sich da jeder für was ich im Schlafzimmer zu tun und nicht zu tun habe (lacht). So. Genau» (Interview 1 – A., Pos. 321–327).*

*«Ja speziell wenige Hindernisse, eigentlich genau (...), das Ausbleiben von dieser Forderung nach Speziellem» (Interview 1 – A., Pos. 351–352).*

D. fordert auch mehr Sensibilisierung, aber auf Ebene der Vorgesetzten und der Rekrutierung von neuen Führungspersonen. So wie es ihre Vorgesetzte macht.

*«Ich glaube schon, dass man weiter ist in dieser Sensibilisierung und auch, dass eine (Name Chefin) zu mir kommt und sagt hey und ich will eine Frau, es kann nicht sein, dass zu Oberst ein Mann kommt» (Interview 4 – D., Pos. 357–358).*

B. bezieht sich in den beiden untenstehenden Auszügen des Interviews darauf, dass ihrer Meinung nach Frauen im Gegensatz zu Männern eher der Mut fehlt und nicht, dass sie ansonsten vieles nicht haben, das Männer in Führungspositionen haben. Sie spricht davon, dass es wichtig wäre, Frauen zu ermutigen. Sie glaubt nicht, dass sich Männer und Frauen stark voneinander unterscheiden, wenn es um Führungspersönlichkeiten geht, jeder und jede würde es dann schlussendlich anders machen, aber das sei auch gut so. Ihrer Meinung nach haben viel mehr Männer diesen Mut und trauen sich eine Führungsfunktion zu als Frauen.

*«An sich wären es die gleichen Sachen, ich glaube nicht, dass jetzt Frauen etwas anderes brauchen als Männer, die Frage ist nur, was brauchen sie, damit sie überhaupt den Schritt machen? Und das hat mit Mut zu tun. Ähm und darum sage ich auch mit Ermutigen von Frauen, ihnen den Mut auch geben, das auszuprobieren und zu sagen, joa vielleicht mache ich es mal falsch, aber vielleicht kann ich es mal noch ausprobieren. Die Eigenschaften selber, glaube ich nicht, dass es da Unterschiede gibt. Jeder Mensch führt dann ein wenig anders und das braucht es auch, es braucht nicht alle Führungspersonen» (Interview 2 – B., Pos. 418–425).*

B. spricht auch noch den Bereich der Hochschulen, Fachhochschulen und Universitäten an. Sie denkt, dass der fehlende Mut oder das fehlende Zutrauen dieser Aufgabe des Führens Coachingthematiken sind, an denen man mit Frauen arbeiten kann und sie zur Teilnahme an Veranstaltungen oder Coachings motivieren kann. Sie führt auch aus, was dies für Coachings sein müssten, damit Frauen sie besuchen. B. prangert an, dass nicht genug bei den Studierenden geschaut wird, wer vielleicht Potenzial hätte, einmal in die Führung zu gehen, und dass diese Studierenden nicht herausgepickt werden und man sich mit ihnen und dem Thema auseinandersetzt.

*«Es ist ja nicht so, dass es ist nicht jeder Mann und nicht jede Frau geeignet für eine Führungsposition. Aber man könnte viel mehr schauen, welche man merkt schon auch bei den Menschen, auch bei den Studierenden, welche wären vielleicht für so Führungspositionen geeignet, und diese auch herauspicken und sagen, hey mach, sollen wir mal auseinandersetzen mit diesen Themen und so» (Interview 2 – B., Pos. 386–390).*

D. spricht auch noch die Perspektive der strukturellen Gestaltungen am Arbeitsplatz an. Sie würde sich mehr Co-Leitungsstellen wünschen und hat das Gefühl, dass damit mehr Frauen, aber auch Mütter in Leitungspositionen gehen oder sich zumindest mehr dafür interessieren würden. Sie spricht auch das Thema der Talentförderung in den eigenen Betrieben an, aber auch die Chancengleichheit. So hat sie sich schon einmal dafür eingesetzt, dass eine schwangere Frau eingestellt wurde, obwohl dies strukturell für das HR überhaupt nicht von Vorteil war.

*«Ich habe also es werden wie Witze darüber gemacht, dass es in meinem Kreis so viele Co-Leitungen hat oder weil ich finde oder die Frauen zum Wiedereinsteigen und einen spannenden Job zu haben, nicht alle wollen dann gerade oder haben dann so ein gutes Umfeld wie ich, wollen können einsteigen und ich habe das, das ist für mich ein politischer Entscheid gewesen auch, das Inserat so auszuschreiben, auch wenn das vielleicht ein Mehraufwand ist, ich viel mehr Ansprechpersonen habe ist mir das megawichtig, da diese Förderung zu machen oder auch für einen Mann, es ist mir eigentlich auch egal oder aber einfach für familienfreundliche Arbeitsgeschichte, wo das wo die Leitungen Betreuungen ja wo ich finde, es ist attraktiv zum so können arbeiten» (Interview 4 – D., Pos. 137–144).*

*«Also ich glaube, man muss auf diesen oder ich würde mir sehr wünschen, dass man mehr Co-Leitungsstellen schafft, dass man wirklich Führungspositionen kann machen und nicht muss 100 % auf der Matte stehen. Ich glaube, es ist gut, wenn man Talentförderung macht grundsätzlich im Betrieb, also dass man Leute motiviert zum also gerade bei der Stadt zu bleiben und auch Chancemöglichkeiten also ermöglicht, dass man auch Leute, also ich habe schon, das HR überhaupt keine Freude gehabt, auch schon Leute angestellt, die gesagt haben, sie sind schwanger und ich habe gefunden (...)» (Interview 4 – D., Pos. 214–220).*

Auch C. berichtet davon, dass einer der Gründe für wenig Frauen in der Führung der Sozialen Arbeit ihrer Meinung nach sein könnte, dass Frauen Kinder möchten und dies viel Energie braucht und es schwierig macht. Sie sieht mit den Co-Leitungspositionen aber einen neuen Trend, der es für Frauen ihrer Meinung nach greifbarer macht, in die Führung zu gehen, auch mit Kind.

*«Also ich denke mir einfach meistens, also einer der grössten Gründe ist, da steht es drin, jetzt wollen sie natürlich auch ihre Kinder auf die Welt bringen und das matcht sehr schwierig, das braucht ganz enorm viel Energie. Deswegen ist so dieser neue Trend unter Anführungszeichen, ohne es bewerten zu wollen, ich weiss nicht, wo es hinführt, aber von diesen Co-Leitungsgeschichten natürlich sehr greifbarer geworden für Frauen» (Interview 3 – C., Pos. 445–449).*

A. wiederum fordert auf die Frage, was es ihrer Meinung nach bräuchte, damit mehr Frauen in der Sozialen Arbeit in die Führung gehen würden, dass das Patriarchat und damit auch die patriarchalen Strukturen abgeschafft werden.

*«Boah, die Abschaffung vom Patriarchat und dann haben wir das Problem gelöst, ja (lacht). Also die Emanzipierung von der Gesellschaft, absolut» (Interview 1 – A., Pos. 278–279).*

Später erklärte sie dann, dass das ein wenig überspitzt formuliert sei, aber dass man sich vor der Kinderzeugung und der Geburt ihrer Meinung nach noch so viele Gedanken darüber machen könne, wie man das dann fair aufteilen würde, aber die verbleibenden patriarchalen Strukturen nicht zum Teil nicht dafür ausgerichtet sind und man wieder in konservative Modelle reinrutscht, ganz ungewollt.

*«Ja man überlegt sich vorher schon vieles und ist auch vor einer Familiengründung modern unterwegs, bespricht das mit dem Partner, macht Entscheidungen, auch für später nach der Gründung. Und nachher geht es nicht auf, es geht einfach nicht auf. Nachher rutscht man mehr*

*oder weniger in so konservative Modelle, weil keine Alternativen noch nicht oder nicht da sind, die gleichwertig wären» (Interview 1 – A., Pos. 286–290).*

Weiter führt sie auf, dass sie der Meinung ist, das gehe alles nicht auf, da die Strukturen der Gesellschaft nicht dafür gemacht sind. Sie erklärt dann auf Nachfrage, dass es kein Pendant zur Rabenmutter gäbe und man sich dann als Vater auch nicht damit auseinandersetzen müsse, wenn es noch nicht einmal einen Begriff dafür in der Gesellschaft gäbe.

*«Eben weil auch weil auch die Einflüsse und die Strukturen nicht das mittragen» (Interview 1 – A., Pos. 307).*

*«Ja, also es gibt ja kein Pendant zu Rabenmutter. Es gibt keinen Rabenvater und wenn es so einen Begriff nicht gibt, dann muss man sich auch nicht, dann muss sich auch kein Vater mit dem Thema auseinandersetzen, wo bin ich, und wo fehle ich, wenn ich nicht gerade dort bin, wo ich sollte sein. Und niemand attribuiert von aussen an dich, niemand interessiert es, ob du Vater bist und wie du das managest und ob es Einbussen gibt und wohin dass das zielt. Aber bei einer Frau wird das von Anfang an, ist es immer ein Bestandteil, wann planst du die nächsten Schritte, wann hast du, du hast eine biologische Uhr, also es wird immer auf nicht auf gleich viel aufgeteilt» (Interview 1 – A., Pos. 309–316).*

#### **Fazit:**

Es scheint zwar kein Geheimrezept zu geben, das auf einen Schlag viele Frauen in die Führungspositionen der Sozialen Arbeit bringt, aber einige Dinge, die man ändern könnte, wie z. B. die Sensibilisierung gegenüber dem Thema Kinder und Familie. Es sollte zur Normalität werden, dass auch Frauen mit Kindern in einer Führungsposition sein können. Die Frauen sollte man des Weiteren nicht stetig darauf ansprechen oder gar dafür verurteilen, dass sie «trotz» Kind eine solche Position innehaben. Auch sollen Vorgesetzte sensibilisierter auf das Thema Frauen in der Führung sein und eventuell Frauen in den eigenen Reihen aktiv fördern. Frauen sollten demnach nicht nur gefördert, sondern auch ermutigt und bestärkt werden, einen weiteren Schritt zu machen, da sie sich oftmals nicht so viel zutrauen wie Männer. Dies könnte schon an den Fachhochschulen beginnen, indem man sich mit den Studierenden mit dem Thema Führung auseinandersetzt und auch Studierende mit Potenzial fördert. Auch der Trend hin zu mehr Co-Leitungsstellen wird befürwortet und als unterstützend erachtet. Die Forderung nach der Abschaffung von patriarchalen Strukturen in der Gesellschaft wird ebenso gestellt.

#### **Bezug zur Fachliteratur**

Betrachtet man die Gesellschaftsstruktur und die darin vorherrschenden Geschlechterrollen, wird die Annahme betreffend jeweiliger Aufgabenbereiche und Rollen der Frauen und Männer in der Sozialisation geprägt (Kapitel 2.7). So werden Frauen nach Hernandez Bark et al. (2017) durch sozialen Ausschluss dafür bestraft, in Führungsrollen

zu gehen, da dies nicht kongruent zur Geschlechterrolle zu sein scheint (S. 91–92). Diese in der Sozialisation mitgegebenen und verinnerlichten Ansichten der Gesellschaft, auch Habitus genannt, hängen von den Erfahrungen eines Individuums mit der Gesellschaft ab (Hilgemann, 2017, S. 81). Dabei spielen die Familie mit der primären Sozialisation sowie die Bildungsinstitutionen als sekundäre Sozialisationssysteme eine grosse Rolle (Beaufaÿs, 2019, S. 351). Weiter beschreibt Stocker (2017), dass Frauen sich im Gegensatz zu Männern weniger zutrauen und Ziele setzen, sondern eher darauf warten, von jemandem angefragt zu werden, oder den vorgegebenen Erwartungen ihrer Meinung perfekt entsprechen wollen. Doch dies ist selten der Fall (S. 219).

### *7.2.7 Rat von Frauen in der Führung in der Sozialen Arbeit an andere Frauen, die in die Führung der Sozialen Arbeit wollen*

Während der Interviews sprachen die Interviewten auch davon, was sie anderen Frauen, die in der Zukunft oder auch jetzt schon gerne in eine Führungsposition der Sozialen Arbeit möchten, raten würden. Dabei kamen Ratschläge für verschiedene Bereiche des Lebens zusammen.

C. führt aus, dass sie das Gefühl hat, dass Frauen sich zum Teil nicht gleich viele Kenntnisse zusprechen.

*«Und von da her, falls es daran liegt, ich weiss ja nicht, wie die Wissenschaft oder wie die Studien darüber berichten, falls es daran liegt, dass Frauen sich weniger bewerben, weil sie Frauen sind und nicht aufgrund ihrer Kenntnisse, dann auf jeden Fall nicht, dann sollen sie sich bewerben, bewerben, bewerben, so ein Slogan würde dann schon auf die Welt setzen und sagen, hey nein, das ist nicht der Grund zum sich nicht bewerben» (Interview 3 – C., Pos. 413–418).*

Sie erwähnt im weiteren Gespräch dann nochmals die beiden Frauen, die sie in der Berufswelt so motiviert und inspiriert haben. Dazu legt sie jeder Frau in der Führungsposition nahe, sich auch mit anderen Frauen auszutauschen und Inspirationen zu holen, denn sie finde das sehr wichtig. Des Weiteren rät sie den Frauen, mutig zu sein und zu allfälligen Fehlern, die gemacht werden, zu stehen, denn diese sind menschlich.

*«(...) Und wenn sie merken, doch ich fühle mich wohl in einer Führungsrolle, dann müssen sie, also finde ich auch wichtig, dass sie mit anderen Frauen und Rollen mit dem mit dem in Verbindung bringen, vielleicht so. Sich austauschen. Ich habe es am Anfang glaube ich relativ klar gesagt. Der heutige Tag, die Landung hier ist über zwei Frauen passiert, die mich motiviert haben und inspiriert. Also Inspiration, finde ich, ist wichtig, die darf man nicht verlieren in der Zeit und eben, sie sollen und auch mutig sein zu probieren und mutig sein zu sagen, dass sie einen Fehler gemacht haben, das finde ich immer wichtig» (Interview 3 – C., Pos. 503–510).*

D. sieht dies aus der Perspektive der stetigen Weiterbildung und damit einhergehenden grösseren Möglichkeiten, wenn die berufliche Weiterbildung aufgrund der Familiengründung nicht auf Eis gelegt wird. Sie hat trotz aktiver Familienplanung eine Weiterbildung absolviert und auch weitergemacht, nachdem sie Mutter geworden war. Sie sagt, es sei vieles noch möglich nebenbei, man solle sich nicht einschränken. Sie gibt auch mit auf den Weg, dass je höher die Position ist, in der man sich befindet, desto einfacher sei es. Sie meinte, dass man mehr Freiheiten in der Arbeitsplanung hat und in der Terminkoordination als z. B. in der Arbeit in der Betreuung einer Kita. Und dies führe dann wiederum dazu, dass Familie und Beruf vereinbarer werden.

*«Und ich habe, ich finde eben, es ist eben beides, wenn, es ist halt so kinderlastig das Thema, gell aber ähm, ich habe auch immer das ist mir das bin ich auch früh gewesen, habe ich das gemacht wo ähm wo wir gewusst haben, dass wir zusammen Kinder wollen, habe ich trotzdem nicht alles auf das Eis gelegt. Habe trotzdem einen CAS angefangen, bin ich nicht gerade schwanger geworden, weiterhin nicht schwanger geworden, dann habe ich den nächsten CAS, bin ich schwanger geworden, dann habe ich den abgebrochen und den später weiter gemacht. Wie nicht so Playmobil spielen. Jetzt kommt das Haus (lacht) und jetzt kommt die Familie und so, sondern ich habe, es ist vieles noch möglich nebendran. Und es ist eben einfacher, je höher man kommt, das ist eben so ein Trugschluss oder» (Interview 4 – D., Pos. 433–442).*

B. spricht davon, dass sich Frauen immer noch sehr oft unterschätzen und denken, dass sie schon vieles können müssten, bevor sie in die Führung kommen. Sie spricht davon, dass der erste Schritt zur Führung vielleicht im kleinen Rahmen dann stattfindet und das dies in Ordnung ist und empfiehlt, sich dann langsam raufzuarbeiten. Sie rät davon ab, von Beginn an alles perfekt und richtig machen zu wollen.

*«Das ist das eine. Das zweite ist, dass sich sehr viele Frauen immer noch unterschätzen und äh (...) ja wie sagen, ich muss einiges schon können, bevor ich überhaupt je eine Funktion mache. Und sich nicht zugestehen, dass sie einmal vielleicht mit einem kleinen Rahmen anfangen, mit kleineren Führungspositionen und dann vorzu langsam rauf. Dass die meisten schon perfekt sein wollen, bevor sie anfangen. Also wollen schon vieles wissen, also wollen sie auf Nummer sicher gehen. Das ist das eine, das sind so die internistischen Person selber und dann ist das die gesellschaftliche Thematik, ist immer noch vorhanden» (Interview 2 – B., Pos. 357–364).*

*«Probiere, mit kleinen Schritten vorwärts zu machen, und ein paar Mal kannst du auch einen grossen Schritt machen, wenn du dir das zutraust, aber mach es» (Interview 2 – B., Pos. 498–499).*

Ein weiterer konkreter Punkt, den D. in ihren Erzählungen nennt, ist, dass Frauen sich auch einfach zusammentun sollten, um sich gemeinsam auf eine Vollzeit-Leitungsstelle zu bewerben, wenn es keine Co-Leitungsstellen gibt. Sie sollen sich mehr trauen.

*«Ähm das denke ich, ist megawichtig und ähm egal, in welchen Bereichen für sich einstehen und auch einfordern. So, dass man sich nicht unter seinem Wert verkauft und ja wahrscheinlich müsste man vielleicht auch mehr sich getrauen und weiss auch nicht, zu zweit sich auf eine 100-Prozentstelle sich bewerben, oder so, dass es ein wenig das» (Interview 4 – D., Pos. 429–433).*

Weiter legt D. allen Frauen, die einmal in eine Führungsposition der Sozialen Arbeit wollen, nahe, sich mit dem Partner oder der Partnerin zu überlegen, wie das mit der Familiengründung und allfälligen Kindern handgehabt werden soll und ganz klar zu kommunizieren, was die eigenen Wünsche und Ziele sind. Sie sagt auch, dass sie das Gefühl hat, dass es wichtig ist, zu wissen, an welchen Partner oder Partnerin man sich bindet. Dies sei ein grosser Schlüssel in der Unterstützung auch in der späteren Karriereplanung mit Kindern. Denn wenn kein gemeinsames Verständnis von Kinderbetreuung oder auch Bereitschaft von der Gegenpartei da ist, auch etwas beizutragen, wird es schwierig werden.

*«(...)also ganz ehrlich, ich glaube, wenn, der Schlüssel auch in meinem Umfeld, wenn ich sehe, wer auch nach dem Studium von der Sozialen Arbeit, wer welchen Weg gemacht hat, ist sehr, mit welchem Partner du dich bindest. Es klingt so doof. Aber (lacht) es ist einfach wirklich (...) du hast, also du musst, also wenn du, es ist nochmals anders, wenn du alleinstehend bist, aber mit Familie ist das ein megagrosser Schlüssel (...)» (Interview 4 – D., Pos. 252–256).*

*«Ja (...) Also ich glaube, (lacht) wirklich, wenn man Kinder will, soll man das vorgängig besprechen, auch wenn es anders kommt und es muss auf dem Tisch sein. Ähm das denke ich, ist megawichtig und ähm egal, in welchen Bereichen für sich eintreten und auch einfordern» (Interview 4 – D., Pos. 428–430).*

#### **Fazit:**

Der am häufigsten in irgendeiner Form erwähnte Ratschlag an Frauen in der Sozialen Arbeit, die auch in die Führung in der Sozialen Arbeit wollen, ist der, sich einfach zu trauen und mutig zu sein und sich auch mehr zuzutrauen. Frauen sollen sich aber auch gut überlegen, mit wem sie Kinder möchten, und dies dann vorgängig besprechen und die Aufgaben aufteilen, damit auch die gemeinsamen Vorstellungen geklärt sind.

#### **Bezug zur Fachliteratur**

Auch hier wird wieder die Wichtigkeit der Vorbildrollen beschrieben. Um Wiederholungen zu vermeiden, wird hier auf das Kapitel 2.7 verwiesen.

#### *7.2.8 Hinderliche Faktoren für Frauen in der Sozialen Arbeit, um in die Führung zu kommen*

Im Folgenden wird zusammengefasst, in welchen Bereichen und Abschnitten des Lebens den Interviewten Schwierigkeiten oder hemmenden Faktoren begegnet sind, die in Bezug auf ihre spätere Führungsposition stehen. Es wird nicht von Schwierigkeiten im Leben berichtet, die keinen Einfluss auf ihre berufliche Laufbahn hatten.

Nachfolgend werden nun Punkte genannt, die von den Interviewten als hindernd für Frauen in der Sozialen Arbeit benannt wurden, um in die Führung zu gelangen.

D. spricht von einem Gespräch mit einem Abteilungsleiter, der ihr gesagt hat, dass er Co-Leitungsstellen nicht anbieten würde, da er diese zu streng findet.

*«(...) also genau ähm also wir haben auch schon Abteilungsleitungen hier gehabt, die jetzt nicht mehr hier ist ähm wo das wirklich explizit abgeschafft hat und gesagt hat, es gibt bei mir keine Co-Leitungen, das ist für mich zu streng, (...)» (Interview 4 – D., Pos. 146–150).*

Weiter berichtet D., dass die Leitungsstellen oftmals als Vollzeitstellen ausgeschrieben sind, was für die wenigsten Frauen vereinbar mit der Familie sei. Sie habe sich auch nur auf ihre Stelle beworben, da es keine Vollzeitstelle war.

*«Also das Einzige ist wirklich, ähm dass ich dort ja gesucht habe und dass es ein Glück gewesen ist, dass das jetzt 75 % ist, wenn das jetzt 100 % ausgeschrieben wäre, hätte ich mich nicht beworben» (Interview 4 – D., Pos. 379–381).*

B. beschreibt auch die Schwierigkeit für Frauen, die auch Mutter sind, dabei beschreibt sie nicht die Kinder als Hindernis, sondern die Strukturen der Gesellschaft.

*«Also ich muss wieder etwas korrigieren, die Kinder selber sind kein Hindernis, oder Strukturelles, es ist, wie wird die Betreuung organisiert und wenn die Gesellschaft der Meinung ist, nur die Frau, nur die Mutter kann die Betreuung am besten übernehmen, ist es das Gesellschaftsbild, das schwierig ist, und wenn man die Betreuung gut kann organisieren, ist das ein Kind auch nicht unbedingt ein Hindernis. Und weitere Themen also wie ist die Frage nochmals gegangen» (Interview 2 – B., Pos. 434–439).*

Auch C. betrachtet die Gesellschaft sowie die Strukturen der Gesellschaft als Hindernis. Obwohl sie die Frauen dazu motiviert hat, in die Führung zu gehen, sagten ihr die Frauen aufgrund unzureichender Betreuung oder Strukturen dafür ab. C. erklärt auch, dass die Kinderbetreuung in der Schweiz einfach zu teuer und zu wenig ausgebaut sei.

*«Also ich glaube wirklich, die gesellschaftliche Erwartungshaltung ist ein hoher Hinderungsfaktor, also jetzt auch wo wir diese AL die andere Abteilungsleitungsstelle offen gehabt haben, habe ich mit einigen von meinem Kreis Frauen gesprochen, ob sie, wo ich denke, die könnten das, das wäre für sie eine Perspektive, die sind eigentlich ein wenig in einer Sackgasse und sind eigentlich finde ich, kommen dort nicht weiter und von der einen, von denen ich weiss, dass sie weiterkommen. Genau und die haben alle dann abgesagt, weil sie wegen der Familie und noch ähm die einen noch Eltern pflegen und so» (Interview 4 – D., Pos. 339–345).*

*«Ja, eben das ist die ganze Kinderbetreuung, die in der Schweiz einfach zu teuer ist und zu wenig ausgebaut ist» (Interview 4 – D., Pos. 312–313).*

Auch C. führt die Problematik der gesellschaftlichen Strukturen für Frauen, die Kinder möchten und in eine Leitungsfunktion wollen, an.

*«Es ist natürlich ganz viel schon personenabhängig, aber je nachdem, in einer Führungsposition, die Führungsposition sitzt natürlich zu einem Zeitpunkt im Leben, wo auch bei den Frauen andere Themen natürlich auch sein können, das heisst nicht, dass jede Frau ein Kind haben muss, aber viele oder ein Grossteil von den Frauen sind auch in Beziehungen drinnen beziehungsweise in festen Beziehungen drinnen und dann ist Planung Familie und da wünscht man sich ja, das ist auch völlig gerechtfertigt, wenn man sich das wünscht als Frau. Das Problem an der ganzen*

*Geschichte ist, das ganze Strukturelle ähm die ganze Infrastruktur rundherum eine Frau ist ganz schwierig zum das matchen. Also es braucht für eine Führungsposition spezielle Energie und Lust und Motivation zum das machen» (Interview 3 – C., Pos. 433–441).*

Zum anderen werden hier auch nochmals die Stimmung und das Konkurrenzdenken, das in manchen Organisationen vorherrscht, erwähnt und als hinderlich für Frauen angesehen, um in die Führung zu gehen.

*«Also zum Teil sind es so Sofffaktoren. Sobald du die Frauen tun gerne im Team arbeiten und wenn du in einer Führungsposition bist, hast du ähm bist du eher alleine und musst ähm dich durchkämpfen. Und das durchkämpfen also das naturell ist nicht unbedingt Frauennaturell so, man möchte also ich finde, ich erlebe viele Frauen, die ein Miteinander, die nicht auf Konkurrenz los sind, es hat schon ein paar, das sind jetzt auch Stereotypen, aber mehrheitlich ist es so, dass Frauen die Strukturen die paar Mal in denen Kaderfunktionen sind, sind paar mal nicht entsprechen nicht den Frauenstrukturen. Wenn du und das ist aber nicht bei jeder Organisation so. Wenn das Konkurrenzdenken und das Machtdenken im Vordergrund stehen, ist das nicht wirklich interessant für Frauen, eher abschreckend und sie sagen, oh nein in so einer Stimmung will ich nicht unbedingt drinnen sein» (Interview 2 – B., Pos. 443–453).*

Aber auch die Vetternwirtschaft wird von D. als hinderlich für Frauen beschrieben.

*«(...) diese Vereinskraft von diesen Männern, so, das ist schon nicht zu unterschätzen, wie viel die so das Gebandel und da staune ich, dass ich das in Winterthur auch antreffe» (Interview 4 – D., Pos. 368–370).*

**Fazit:**

Es wird erwähnt, dass die Co-Leitungsstellen in der heutigen Zeit noch ein wenig belächelt werden und sogar zum Teil von anderen Führungspersonen abgeschafft werden, da es ihnen zu «streng» sei. Dies obschon genau diese Co-Leitungsstellen von den Interviewten als fördernd für Frauen bezeichnet wurden, um in Führungspositionen der Sozialen Arbeit zu kommen. Vor allem, da auch eine Frau erzählte, dass es wenige spannende Leitungsstellen für Teilzeit gibt und sie einfach Glück hatte, sonst hätte sie diese Stelle auch nicht angenommen. Das Gesellschaftsbild und die Strukturen werden ebenso angekreidet. Nicht die Kinder seien das Hindernis für Frauen, um in die Führung zu gehen, sondern die Strukturen der Gesellschaft, z. B. dass das Ganze mit der Betreuung zu schlecht organisiert sei. Aber auch nach wie vor die gesellschaftliche Erwartungshaltung mit den stereotypen Rollenbildern, die Frauen auch immer wieder reproduzieren und zu erfüllen streben. Auch das miteinander Messen und der Konkurrenzkampf werden als hemmend für Frauen betrachtet, da sie weniger auf Konkurrenz aus sind und sich aus solchen Bereichen dann wieder herausnehmen, da das Machtdenken für sie nicht so interessant ist und eher abschreckt. Ein weiterer hindernder Punkt ist die mehrmals erwähnte Vetternwirtschaft und das Aufeinander schauen, aber die Frauen aussen vor lassen in der Männerwelt.

**Bezug zur Fachliteratur**

Hier wird der Bogen erneut zu den gesellschaftlichen Strukturen, Rollenbildern und Stereotypen sowie Erwartungen an Frauen gespannt, die es zu ändern gilt. Auch die patriarchalen Strukturen sollen verändert werden, vor allem auch die Strukturen rund um die Kinderbetreuung und wie das in der Gesellschaft geregelt wird (Kapitel 2.5 & 2.6). Auch die Tatsache, dass Frauen mit Kindern viel Teilzeit arbeiten werden, wird beleuchtet und dass die Führungsstellen oftmals Vollzeitstellen sind, ist eine Diskrepanz. Letztlich wird die Vetternwirtschaft nochmals erwähnt, die ein grosses Hindernis für Frauen darstellen kann (siehe Kapitel 4.9).

**7.3 Weitere Ergebnisse**

Neben den Hauptkategorien, die als wichtig für die Beantwortung der Forschungsfrage erachtet wurden, ergaben sich in der Forschung noch andere relevante, spezifische Befunde, die es darzustellen lohnt. Auf diese wird in diesem Abschnitt weiter eingegangen.

So erzählt D. davon, dass sie in ihrer Studienzeit viele Frauen kennengelernt hatte, die auch einmal weitere Karriereschritte verfolgen wollten, aber nach der Heirat dies auf die Seite geschoben haben.

*«Ich glaube schon auch, dass in den Köpfen noch immer, das wandelt sich jetzt ein wenig gell, aber dass in den Köpfen immer noch ein wenig drinnen ist, dass Frauen das Gefühl, vermeintlich das Gefühl haben, sie sind abgesichert, wenn sie verheiratet sind, oder. Ich glaube, es ist immer noch ein bisschen so. (...) und das ja, ja. (...) Nein und es ist auch wirklich also ich bin jetzt Mitte vierzig und habe wirklich einige Frauen in meinem Umfeld, die sich die letzten 10, 15 Jahre für die Familie aufgeopfert haben und jetzt und das erst jetzt merken. Mhm, oder erst jetzt quasi radikal Sachen ändern, wo ich denke, hey hättest du ein wenig früher müssen, dass es irgendwie gut kommt» (Interview 4 – D., Pos. 313–321).*

Sie erklärt dann weiter, dass sich diese Frauen nun etwas anderes wünschen und radikale Änderungen im Leben möchten, meist auf das Berufsleben bezogen, aus ihrer Sicht sei dies nun aber ein wenig zu spät. Sie nennt als einen Faktor der familiären Aufopferung auch Care-Arbeit von Frauen, nachdem die Kinder aus dem Haus sind, nämlich die Pflege der Eltern oder Schwiegereltern.

Sie erzählt weiter, dass sie sich stets dabei erwischte, wie sie sich dafür rechtfertigt, dass sie und ihr Mann ihre Kinder nur wenig fremdbetreuen lassen.

*«Also so, eben die Vorstellung, wie ähm ja ich es ist die ganze Vorstellung, also dass mein Mann ist auch in einer Führungsposition und ähm und wir machen aber ganz wenig Fremdbetreuung, weil wir das so umherschoben. Und ich merke immer wieder, dass ich das, dass ich mich vor Leuten rechtfertige oder dass ich das immer wieder als Argument nehme "ja aber wir machen ganz wenig Fremdbetreuung". So doof oder, so also, das kann ja allen irgendwie ein wenig egal sein, aber dass ich auch im näheren Umfeld und im weiteren Umfeld (...) obwohl ich zufrieden bin mit dem, wie wir das machen und wie es ist, dass ich doch das Gefühl habe manchmal, ich muss es den Leuten erklären und das ist eine gesellschaftliche Vorstellung, wie man auf die Kinder zu schauen hat und wie eine Frau auf den Mann zu schauen hat und so weiter» (Interview 4 – D., Pos. 324–333).*

Interessant ist dabei, dass sie anführt, dass sie zufrieden damit ist, wie sie es machen und dennoch hat sie das Gefühl, sich rechtfertigen zu müssen aufgrund der gesellschaftlichen Vorstellungen, aber auch der Konfrontation damit am Arbeitsplatz, wie schon erwähnt, dass sie fast schon vorwurfsvoll gefragt wird, wo ihre Kinder sind oder wie sie das macht mit Kindern und Führungsfunktion.

A. sieht als weiteren Grund der Unterrepräsentanz den *Mental Load*, der Frauen aufgebürdet wird. Von Beginn der Schwangerschaft an werden sie anders als Väter behandelt und in Aufgabenbereiche eingespannt welche auch der Mann erledigen könnte. Dies macht müde und verlangt den Betroffenen viel ab.

*«Und zwar mit allem, also vom Physischen, vom Mental-Load-Bereich bis auch die Orientierung also ich denke nicht, dass jetzt Frauen zum Beispiel oder Mütter irgendwo einen ausgeprägt fundamental stärkeren Mutterinstinkt hätten als jetzt Väter. Aber es wird alles auf die Frau reduziert» (Interview 1 – A., Pos. 286–293).*

Intersektionalität, wie in Kapitel 2.8 beschrieben, ist auch beim Thema Frauen in Führungspositionen der Sozialen Arbeit nicht zu vernachlässigen. Auch in den Interviews wurde davon berichtet, dass die Frauen zum Teil nicht nur Nachteile erfahren und diskriminiert wurden, weil sie Frauen sind, sondern auch aufgrund ihrer Herkunftsbiografie, die nicht schweizerisch ist.

*«Also ich kenne diese Kopplung mehr aus der Herkunftsbiografie, dass ich ganz klar als Frau mit einem ausländisch, doppelt ausländisch klingenden Nachnamen, dass ich mehr muss machen, absolut. Das habe ich schon mit meinem Vater gestritten, wo ich zwanzig gewesen bin, wo er gesagt gehabt hat, schau, du wirst nie diese Anerkennung bekommen wie ein Bioschweizer. Heute muss ich sagen, es stimmt so hart, dass das bleibt» (Interview 1 – A., Pos. 237–242).*

A. meint, dass sie mehr machen muss als andere, die nicht ihre Herkunft haben, dies merke sie schon ihr ganzes Leben, sie führt weiter aus, dass sie dies schon von klein auf kenne und auch ihr Vater ihr gesagt hat, dass dies so sein wird, dass sie es zuerst aber nicht glauben wollte, nun aber bestätigt sieht und es auch in ihrer heutigen Funktion noch so sei.

Es wird sichtbar, dass C. sich selbst in einer Bewerbungssituation als frech wahrgenommen hat. Dieses Wort hat eine eher negative Konnotation. Das, was sie gemacht hat, war aber keineswegs negativ. Sie war damit sehr erfolgreich und andere würden dies eher als mutig bezeichnen. Sie betitelt sich aber durch das Interview hindurch mehrmals als frech und dies in Situationen, in denen Aussenstehende wahrscheinlich eher sagen würden, sie war mutig. Auch hier kommen wieder das Selbstbewusstsein und die Selbsteinschätzung zu tragen, die Frauen oftmals von sich haben.

*«Mit 20, 21 habe ich angefangen, eben während dem Studium und mit 26, 27 habe ich dann wieder etwas habe ich gedacht gut, dann bewerbe ich mich halt frech, ist ein wenig frech oder aber ich bewerbe mich. Und es hat geklappt, die haben mich wahrscheinlich sehr authentisch, sympathisch gefunden, keine Ahnung mit welcher Motivation. Aber es war eine sehr coole Chance» (Interview 3 – C., Pos. 73–78).*

Zum Schluss möchte ich den Bogen nochmals spannen zur Anzahl an Frauen in der Führung. Die vier Interviewten schliessen sich diesbezüglich nämlich den offiziellen Zahlen an, obwohl sie diese zuvor im Rahmen des Interviews oder der Forschungsvorbereitung nicht gehört haben.

*«Bei Weitem nicht. Also ich bin ja im mittleren Kader von der Stadt, und ich bin lange, lange die einzige Frau gewesen, und nachher auch die noch länger, dünkt es mich, Frau mit Kind. Also wenn Kinder, dann sind das Männer gewesen, die gehabt haben, aber nicht die Frauen» (Interview 1 – A., Pos. 223–226).*

*«(...) hat sehr wenig Frauen gehabt, da in Führungspositionen ähm Heimleitungen sind immer meistens von Männern besetzt gewesen und in der Basis haben sehr viele Frauen gearbeitet» (Interview 2 – B., Pos. 335–337).*

*«In der Führungsebene so, also Dienststellenleitungen oder ganze oder Institutionsleitungen sind wir noch eher schlecht vertreten. Obwohl ja mehr Frauen in dem Beruf sind, die tätig sind. Also viel mehr Frauenerfahrung eigentlich in der Branche»  
(Interview 3 – C., Pos. 373–376).*

*«Nein ich finde es megawichtig, dass man darüber redet, weil es ärgert mich, so der Spagat von je höher desto weniger, ja. Es ärgert mich auch, also klar gesellschaftlich und strukturell, aber es ärgert mich auch ein wenig wegen der Frauen. Mhm» (Interview 4 – D., Pos. 455–457).*

## **8 Beantwortung der Fragestellung und Erkenntnisse**

Dieser Abschnitt der Arbeit widmet sich der Beantwortung der Forschungsfrage:

Welche Faktoren fördern, dass mehr Frauen in Führungspositionen in Bereichen der Sozialen Arbeit gelangen und was könnte aus der Perspektive von Frauen in Führungspositionen in der Sozialen Arbeit verändert werden, damit mehr Frauen in Führungspositionen gelangen?

Angesichts der ausführlichen Fallanalysen folgen nun die zentralen Ergebnisse, die dazu beitragen könnten, Frauen zu fördern, in Führungspositionen in Bereichen der Sozialen Arbeit zu gelangen. Es wurden dabei fördernde Faktoren aus verschiedenen Bereichen identifiziert, die aufgrund der Erzählungen der Interviewten und ihren Erlebnissen formuliert werden. Sie beziehen sich alle auf die Ergebnisse in Kapitel 7 und auch auf die Literatur, die dazu jeweils erwähnt wurde.

### **8.1. Fördernde Faktoren**

- Frauen in Vorbildfunktionen und Frauensolidarität:  
Weibliche Vorbilder in Führungspositionen der Sozialen Arbeit, aber auch im familiären Rahmen sind ein grosser Motivationsfaktor für die Interviewten, um selbst in die Führung zu gehen. Doch auch die gegenseitige Unterstützung in der Arbeitswelt wird als fördernd beschrieben, d. h., dass Frauen andere Frauen dazu ermutigen, in die Führung zu gehen, oder sie gezielt darauf ansprechen.
- Sensibilisierung zum Thema Frauen in der Führung in der Sozialen Arbeit:  
Aus Bereichen, die darauf sensibilisiert sind, dass es wenige Frauen in der Führung gibt, wurde berichtet, dass ein Augenmerk darauf gelegt wurde und die Rekrutierung neuer Personen bedachter erfolgte und zum Teil auch Frauen offener und aktiver angefragt wurden und motiviert wurden, sich zu bewerben. Wie sollen Vorgesetzte

wissen, was sie zu tun haben, wenn sie nicht einmal wissen, dass es ein Problem gibt? Deshalb wird Sensibilisierung als förderlich wahrgenommen und soll auch weiterhin erfolgen.

- Familiäre Sozialisation:

Die Interviewten berichten davon, dass sie von ihren Eltern dazu ermutigt wurden – einige nennen explizit den Vater –, eigenständig zu sein und sich für sich einzusetzen und unabhängig zu sein. Sie wurden von der Familie schon in ihrer Kindheit dazu aufgefordert, mutig zu sein und für sich einzustehen. Dies begleitet die Interviewten bis heute und sie erzählen, dass sie das sehr positiv geprägt hat.

- Talentförderung in den Organisationen:

In den eigenen Teams und Reihen der Organisation spezifische Förderung zu machen und Frauen, in denen man das Potenzial sieht, schon für Weiterbildungen vorzuschlagen, gilt als sehr positiv, da Frauen oftmals Mut zugesprochen wird und sie sich gewisse Dinge nicht selbst zutrauen.

- Talentförderung in den Schulen/Hochschulen:

Die Talentförderung sollte schon an den Fachhochschulen beginnen. Es sollten dort schon Workshops angeboten und über Führungspositionen aufgeklärt werden. Auch sollten Dozierende Studierende, die ihnen auffallen, auch darauf ansprechen und mit dem Thema konfrontieren und sie fördern.

- Kreativität und Freiraum, Mitgestaltungsmöglichkeiten:

Einer der grössten Motivationen, weshalb Frauen in die Führung wollen, ist, dass sie dort mehr Freiraum für Kreativität und Mitgestaltungsmöglichkeiten haben. Dies ist sehr interessant für sie und sollte deshalb mehr gefördert werden.

- Coachings für Frauen betreffend Auftrittskompetenz und Selbstbewusstsein:

Je mehr Mut und Selbstbewusstsein Frauen haben, desto mehr trauen sie sich auch Führungsaufgaben zu und bewerben sich dafür. Von Natur aus haben Frauen dies aber weniger als Männer. Dies kann auch behilflich sein, wenn man in einer rauerer Umgebung ist, um sich auch in einer Männerdomäne besser zurechtzufinden.

- Familienfreundliche Strukturen am Arbeitsplatz:

Sowohl flexible Arbeitszeiten oder Remote Working als auch zum Teil das Angebot von Co-Leitungsstellen werden als förderlich beschrieben.

- Gute Partnerschaft und Familie:  
Eine gute Partnerschaft, in der die Frauen unterstützt werden, vor allem auch, wenn Kinder im Spiel sind, wird als der wichtigsten förderlichen Punkte genannt. Aber auch eine hilfsbereite und unterstützende Familie wurde erwähnt.

Ich habe mich während der Analyse dazu entschlossen, auch die hemmenden Faktoren in die Forschungsergebnisse einzubauen, da diese Hand in Hand gehen. Auch wenn sie nicht immer das Gegenteil sind, müssen auch die Hürden überwunden werden, und deshalb werden hier auch die hemmenden Faktoren für die Beantwortung der Forschungsfrage miteingeschlossen.

## 8.2 Hemmende Faktoren

Nach der Analyse der Interviews wurde deutlich, dass es nicht nur einen fördernden Faktor gibt, der es Frauen erleichtert, in die Führung zu kommen. So wie es auch nicht nur einen hemmenden Faktor gibt, der einfach gestrichen werden kann, und das Problem ist gelöst. Es ist eine mehrschichtige Angelegenheit, der viele Faktoren zugrunde liegen. Nicht selten stehen die Faktoren in Zusammenhang zueinander oder stehen in Verbindung mit geschlechtsspezifischer Diskriminierung aufgrund gesellschaftlicher Strukturen und veralteten Rollenbildern und Stereotypisierungen. Es konnten folgende Faktoren zusammengefasst werden, die von den Frauen als hinderlich bestätigt wurden.

- Gesellschaftliche Strukturen:  
Strukturen, die dazu führen, dass für viele Frauen die Vereinbarkeit von Familie und Arbeit nicht miteinander einhergehen, werden als hindernd empfunden. Beispielsweise, wenn es keine Co-Leitungsstellen gibt oder auch keine genügend Kinderbetreuung, da diese vielleicht zu teuer ist oder es zu wenige Plätze gibt. Erwähnt wurde hier auch, dass es keine Kinderbetreuungen in den Organisationen gibt oder nur sehr wenige. Aber auch kurzer Mutterschaftsurlaub oder fast kein Vaterschaftsurlaub.
- Familiäre Abstriche aufgrund der Arbeit:  
Damit einhergehend bedeutet eine Führungsfunktion auch viel Verantwortung und auch Überstunden oder spontane Meetings oder Notfallsitzungen. Es ist oft nicht möglich, ohne Hilfssystem Familie und Arbeit gerecht zu werden; zum Teil müssen familiäre Opfer erbracht werden, was auch als hindernd wahrgenommen wird.
- Negative Erfahrungen in der Schule aufgrund der Herkunft:

Auch dies wurde von den Interviewten als hinderlich beschrieben. Sie hätten mehr kämpfen müssen als andere und hätten sie keine so unterstützenden Eltern gehabt, hätten sie die Schulen nicht geschafft und so auch nicht die Führungsposition.

- Machtkämpfe und Machtdenken in Leitungspositionen und unter den Leitenden:  
Dies ist ein weiterer Faktor. Frauen arbeiten lieber im Team und haben berichtet, dass sie sich von Machtkämpfen und Kraftmessungen in den Leitungspositionen sehr gestört fühlen; sie arbeiten auch lieber miteinander als gegeneinander. Ist solch eine Stimmung in Betrieben, melden sich Frauen eher nicht für Leitungspositionen oder gehen schnell wieder.
- Ständige Konfrontation mit dem Thema Muttersein:  
Ständige Konfrontationen mit der Tatsache, dass sie Kinder haben, und Fragen dazu, wie sie das machen mit der Leitung, werden auch als störend und hindernd aufgefasst. Sie stört es auch, dass Männern in derselben Funktion mit Kindern diese Fragen nicht gestellt werden. Sie wollen nicht immer auf die Rolle der Mutter reduziert werden.
- Verfestigte patriarchale Strukturen:  
Diese werden auch als Herausforderung für Frauen, die in die Führung gehen wollen, angesehen. So spielen Stereotypen und Rollenvorstellungen, die noch aus Zeiten des Patriarchats übrig geblieben sind, ihnen oft nicht in die Karten und verschaffen ihnen einen schlechteren Marktwert als Männern, wenn diese Strukturen immer weiter re-produziert werden. Damit einher gehen auch häufig veraltete gesellschaftliche Erwartungshaltungen an Frauen und die Care-Arbeit, die sie zu verrichten haben.
- Keine Co-Leitungsstellen  
Dies wird als hinderlich betrachtet, da viele Frauen nicht Vollzeit in die Leitung in der Sozialen Arbeit wollen.
- Vetternwirtschaft:  
Dies wird als grosse Herausforderung betrachtet. Die Interviewten sprachen davon, dass Männer eher Männer in Positionen fördern, die sie kennen, als Frauen.

## 8.3 Empfehlungen

In diesem Teil der Arbeit werden Empfehlungen zur Förderung von mehr Frauen in Führungspositionen der Sozialen Arbeit in verschiedenen Bereichen vorgestellt. Diese wurden anhand der Forschungsergebnisse formuliert. Die Empfehlungen beziehen sich auf vier verschiedene Bereiche, da sich herauskristallisiert hat, dass die Förderungs- und Hinderungsmassnahmen hauptsächlich in diesen Bereichen stattfinden.

### 8.3.1 *Empfehlungen für Frauen, die einmal in eine Führungsposition der Sozialen Arbeit möchten*

- Frauen sollen netzwerken und gleichgesinnte Frauen suchen und sich mit ihnen austauschen sowie keine Scheu haben, sie zu kontaktieren und mit ihnen zu netzwerken. Netzwerke sind grosse Ressourcen-Quellen.
- Sich stets weiterbilden und nicht aufhören, wenn die Planung der Familie ansteht, denn Weiterbildungen sind karrierefördernd.
- Unterstützung in der Partnerschaft oder in der Familie suchen, dies früh genug thematisieren und ansprechen, denn Unterstützung kann ein wesentlicher (struktureller) Faktor dafür sein, ob eine Führungsfunktion erreicht werden kann oder nicht.
- Weg von Unsicherheiten hin zu mehr Mut und sich etwas (zu)trauen. Es muss nicht jeden Punkt eines Stelleninserates erfolgreich erfüllt werden, um sich bewerben zu können. Einfach machen und mutig sein.

### 8.3.2 *Empfehlungen für die Gesellschaft*

- Die Gesetze, die Gleichstellung festlegen, sollten sichergestellt und kontrolliert werden, damit Mechanismen von Diskriminierungen erkannt und aufgehoben werden können.
- Die externe Kinderbetreuung muss neu aufgestellt und politisch thematisiert werden. Es fehlt zunehmend an Kinderbetreuungsplätzen, aber auch an Finanzierungsmöglichkeiten, da die Plätze für externe Kinderbetreuungen zum Teil sehr teuer sind. Es sollte auch darüber gesprochen werden, ob solche Betreuungsmöglichkeiten auf längere Zeiten und die Wochenenden ausgeweitet werden sollten.

- Kinder in ihrer Kindheit zu fördern und sie bei der Bildung ihres Selbstbewusstseins zu unterstützen, dies auch in der Schule und in der Familie. Vor allem auch Mädchen Mut zusprechen und sie fördern.
- Familie und Schule sind zwei wichtige Sozialisationsinstanzen, in denen die abwertende Differenzierung von Geschlecht vermieden werden sollte. Auch stereotypischen Zuschreibungen, die mittlerweile veraltet sind, sollten nicht mehr gebraucht werden.

### 8.3.3 *Empfehlungen für Organisationen der Sozialen Arbeit*

- Verständnis und Offenheit für Frauen mit Familien und Kindern zeigen. Dies ermöglicht Frauen mit Kindern, eher Karriere zu machen.
- Mutig sein und Frauen in die Führung lassen, denn Frauen fördern auch Frauen und motivieren diese auch dazu, in die Führung zu gehen; meist braucht es nur einen ersten Schritt, um den Stein ins Rollen zu bringen.
- Wenn möglich flexible Arbeitszeiten einführen, die es erlauben, mit der Familie zu planen oder auch zum Teil remote zu arbeiten.
- Vakante Stellen sollten für alle in einer Organisation gleichermassen erkennbar sein, damit alle die Möglichkeit haben, sich zu melden und keine Chance für Vetternwirtschaft besteht; aber auch Talente aktiv zu fördern und auf Frauen zugehen, denen etwas zugetraut wird.
- Coachings für Frauen betreffend Auftrittskompetenz und Selbstbewusstsein und Selbstsicherheit anbieten.
- Ein Miteinander in Organisationen fördern und so Machtkämpfe und Kraftmessungen in Leitungspositionen vermeiden, die eher abschreckend für Frauen sind.
- Sensibilisierung betreffend dem Thema Kinder, sodass auch Frauen mit Kindern arbeiten können und dies nicht der Schwerpunkt jedes Gesprächs mit ihnen sein kann, und auch aufzeigen, dass Väter auch zu Hause bleiben können und die Geschlechterrollen auch neu definiert werden können.

- Co-Leitungsstellen schaffen.

#### 8.3.4 *Empfehlungen für die Profession der Sozialen Arbeit*

- Sich in die Ausbildungsstätten einbringen und an den Fachhochschulen bereits Inputs zur Thematik Frauen in der Führung machen und Frauen bereits an dieser Stelle ermutigen, sich für Leitungsstellen später einmal zu bewerben. So wie zum Beispiel Masterausbildungen beworben werden.
- Aufklärungsarbeit und Sichtbarmachung des Problems in Organisationen und der Gesellschaft durch Lesungen oder auch politische Wirkungsteilnahme.
- Sich weiterhin für die Gleichstellung von Frau und Mann und gegen Diskriminierung einsetzen. Weiterhin darauf aufmerksam machen, welche Hürden Frauen zu bewältigen haben und wie viel doch noch an den Frauen der Gesellschaft hängen bleibt, da noch patriarchale Strukturen aufrechterhalten werden.
- Diese Thematik auch in der Politik miteinbringen und sich auch dort stark dafür machen, denn die Entscheidungsträger sind diejenigen, die in Leitungsfunktionen sind, und wenn dies immer nur Männer sind, werden die Wünsche von Frauen nicht gleichermassen thematisiert und in die Politik getragen.
- Netzwerkmöglichkeiten für Frauen in der Führung der Sozialen Arbeit bieten, damit sich die Frauen auch vernetzen können. Dies würde auch den Austausch untereinander anregen und die Frauensolidarität stärken.
- In stationären oder anderen Settings mit Kindern oder Jugendlichen darauf achten, die typischen Stereotypen und Rollenbilder nicht weiterzugeben und vor allem auch die jungen Mädchen zu ermutigen, für sich einzustehen.
- Auf die Gefahr von Mehrfachdiskriminierung aufmerksam machen und die Thematik weiterhin behandeln, denn Frauen in Führungspositionen sind nicht selten davon betroffen.

#### **8.4 Fazit und Ausblick**

Die vorliegende Forschung hat fördernde sowie hinderliche Faktoren für mehr Frauen in Führungspositionen der Sozialen Arbeit aufgezeigt. Unumstritten ist dabei, dass es im Bereich der Sozialen Arbeit an Frauen in der Führung fehlt. Im Rahmen dieser Arbeit konnte

aufgezeigt werden, welche Massnahmen auf verschiedenen Ebenen getroffen werden können, um dies zu ändern. Dabei trifft es Lutz (2018) folgendermassen auf den Punkt: «Frauenförderung [ist] ein Vorhaben [...], das viel Ausdauer und den Willen zur konstanten Weiterentwicklung verlangt» (S. 57). Es stellt sich dabei heraus, dass es kein Geheimrezept gibt, das allen Frauen dabei helfen kann, in die Führung zu gehen, oder dass diese Ungleichverteilung von Frauen und Männern in Führungspositionen der Sozialen Arbeit von heute auf morgen löst.

Die Limitationen dieser Arbeit bestanden darin, dass es sich dabei um eine qualitative Forschung handelte, die auf wenige Frauen beschränkt war. Um die ganze Forschung noch von einem anderen Blickwinkel zu betrachten, könnte eine quantitative Studie zu Frauen in der Führung der Sozialen Arbeit durchgeführt und die hier identifizierten Aspekte der Förderung und der Herausforderungen eingebracht werden; ebenso könnte eine grössere Anzahl an Frauen in einer quantitativen Forschung untersucht werden. So könnten umfangreichere Daten generiert werden und eventuell weitere Faktoren zu förderlichen und hinderlichen Punkten auf dem Weg in die Führung von Frauen gesammelt werden.

Zusammenfassend kann für die vorliegende Arbeit gesagt werden, dass es vor allem Mut braucht, um Veränderung anzutreiben. Nicht nur Mut der Frauen, sich etwas zu trauen und sich für ihren Karriereweg einzusetzen, sondern auch Mut von der Gesellschaft, sich für die Frauen einzusetzen und hinderliche Strukturen abzubauen und ein Umdenken voranzutreiben. Und schlussendlich braucht es echte Gleichberechtigung in der Gesellschaft in allen Lebensbereichen. Diese Thematik würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit allerdings sprengen.

Abschliessend soll festgehalten werden, dass die vorliegende Arbeit nicht zu einem Geschlechterkampf aufrufen soll oder den Anschein haben soll, dass dies das Ziel sei. Denn als Gesellschaft können wir nur erfolgreich sein, wenn wir uns gegenseitig unterstützen. Denn auch hinter jeder erfolgreichen Frau steckt jemand, der ihr den Rücken stärkt, ob dies die Familie ist, Freunde oder gar die Männerwelt. Alleine erfolgreich sein geht nicht.

## 9 Literaturverzeichnis

- Au, C. von (Hrsg.). (2017). *Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation: Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen*. Springer.
- Averbeck-Lietz, S., & Meyen, M. (Hrsg.). (2016). *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft*. Springer VS.
- Bächmann, Ann-Christin, Bömer, Miriam, Frodermann, Corinna, Hillerich- Sigg, Annette, & Steffes, Susanne. (2021). *Chancengleichheit—Frauen in Führung*. (Forschungsbericht 588).
- Beaufaÿs, S. (2019). Habitus: Verkörperung des Sozialen – Verkörperung von Geschlecht. In B. Kortendiek, B. Riegraf, & K. Sabisch-Fechtelpeter (Hrsg.), *Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung* (S. 349-356). Springer VS.
- Beck, Susanne, Diethelm, Anita, Kerssies, Marijke, Grand, Oliver & Schmocker, Beat. (2010). *Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis der Professionellen* (Hrsg. AvenirSocial).
- Beck-Gernsheim, E. (2021). Vom Dasein für andere zum Anspruch auf ein Stück eigenes Leben: Individualisierungsprozesse im weiblichen Lebenszusammenhang. In S.M. Wilz (Hrsg.), *Geschlechterdifferenzen - Geschlechterdifferenzierungen: Ein Überblick über gesellschaftliche Entwicklungen und theoretische Positionen* (3. Auflage), (S. 13 – 60). Springer VS.
- Becker, R., Kortendiek, B., Budrich, B., Lenz, I., Metz-Göckel, S., Müller, U., & Schäfer, S. (Hrsg.). (2010). *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung: Theorie, Methoden, Empirie* (3., erweiterte und durchgesehene Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bossardt, B. (2015). Das Projekt Frauen in Führungspositionen der bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeberverbände bayme vbm. In I. M. Welp, P. Brosi, L. Ritzenhöfer, & T. Schwarzmüller (Hrsg.), *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte: Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik* (1. Aufl. 2015), (S. 465-466). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Buchenau, P. (Hrsg.). (2016). *Chefsache Frauenquote: Pro und Kontra aus aktueller Sicht*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12183-9>
- Buchenau, P. (Hrsg.). (2017). *Chefsache Frauen II: Frauen machen Frauen erfolgreich*. Springer Gabler.
- Bundesamt für Statistik. *Abschlüsse an den Fachhochschulen (ohne PH) nach Jahr, Examensstufe, Fachrichtung, Geschlecht und Hochschule*. (2023). [https://www.pxweb.bfs.admin.ch/pxweb/de/px-x-1503040200\\_111/px-x-1503040200\\_111/px-x-1503040200\\_111/px-x-1503040200\\_111.px/](https://www.pxweb.bfs.admin.ch/pxweb/de/px-x-1503040200_111/px-x-1503040200_111/px-x-1503040200_111/px-x-1503040200_111.px/)

- Bundesamt für Statistik. (2023). *Teilzeitarbeit*.  
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/teilzeitarbeit.html>
- Bundesamt für Statistik. *Wage gap*. (2022).  
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/en/home/statistics/work-income/wages-income-employment-labour-costs/wage-levels-switzerland/wage-gap.html>
- Burel, S., Saur, F., & Tsehaye, W. (2020). *Quick Guide Female Leadership: Frauen in Führungspositionen in der Arbeitswelt 4.0*. Springer Gabler.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-61303-0>
- Carnegie, D. (2011). *Führen mit Persönlichkeit: Wie Sie sich selbst und andere zu Höchstleistungen motivieren*. Scherz.
- Cyba E. (2010). Patriarchat: Wandel und Aktualität. In R. Becker, B. Kortendiek, B. Budrich, I., Lenz, S., Metz-Göckel, U., Müller & S., Schäfer, (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung: Theorie, Methoden, Empirie* (3., erweiterte und durchgesehene Auflage), (S. 17-22). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Diller, S. J., & Graßmann, C. (2022). *Familie, Führung und Ich: Die Mehrfachbelastung von Eltern in Führungspositionen und wie sie besser damit umgehen können*. Springer.
- Dun & Bradstreet (2023). *Women in business 2023 Sind wir auf dem richtigen Weg zur Gleichstellung?*. Forschungsbericht.
- Engelfried, C., & Voigt-Kehlenbeck, C. (Hrsg.). (2010). *Gendered Profession: Soziale Arbeit vor neuen Herausforderungen in der zweiten Moderne* (1. Aufl). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Eva Hausbacher, Liesa Herbst, Julia Ostwald, & Martina Thiele. (2020). *Geschlecht\_transkulturell Aktuelle Forschungsperspektiven* (1. Auflage 2020). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Frauen in Führungspositionen: Unterrepräsentiert und überlastet? Arbeitsbedingungen*. (2018). Publications Office of the European Union.
- Fröse, M. W., Kaudela-Baum, S., & Dievernich, F. E. P. (Hrsg.). (2016). *Emotion und Intuition in Führung und Organisation* (2., korrigierte Auflage). Springer Gabler.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-12350-5>
- Garms-Homolová, V. (2021). *Sozialpsychologie der Informationsverarbeitung über das Selbst und die Mitmenschen: Selbstkonzept, Attributionstheorien, Stereotype & Vorurteile*. Springer.
- Gerhard, U. (2019). Patriarchat – Patriarchalismus: Kampfparole und analytisches Konzept. In B. Kortendiek, B. Riegraf, & K. Sabisch-Fechtelpeter (Hrsg.), *Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung* (S. 222-228). Springer VS.

- Gildemeister, R. (2021). Soziale Konstruktion von Geschlecht: Doing gender. In S.M. Wilz (Hrsg.), *Geschlechterdifferenzen - Geschlechterdifferenzierungen: Ein Überblick über gesellschaftliche Entwicklungen und theoretische Positionen* (3. Auflage), (S. 171-204). Springer VS.
- Götz, M. (2014). Die Konstruktion von Geschlecht. In A. Tillmann, S. Fleischer & K.U. Hugger (Hrsg.), *Handbuch Kinder und Medien* (S. 89 – 100). Springer VS.
- Henn, M. (2012). *Die Kunst des Aufstiegs: Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet* (2., aktualisierte Aufl). Campus.
- Herkner, H., & Müllner, M. (2011). *Erfolgreich wissenschaftlich arbeiten in der Klinik: Grundlagen, Interpretation und Umsetzung: Evidence Based Medicine* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer.
- Hernandez Bark, A. S., Van Quaquebeke , N. & van Dick , R. (2017) Wird Führung weiblicher? Warum Krisen nach anderer Führung verlangen. In C. Au (Hrsg.), *Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation: Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen* (S. 89-104). Springer.
- Hilgemann, M. (2017). *Der Übergang vom Bachelor zum Master: Bildungsentscheidungen im Schnittpunkt von Gender und Fachkultur*. B. Budrich.
- Kaup, J. (2015). *Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen: Eine Ursachenanalyse*. Springer Gabler.
- Kirchmair, R. (2022). *Qualitative Forschungsmethoden: Anwendungsorientiert: vom Insider aus der Marktforschung lernen*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-62761-7>
- Keusch, N. (2022, 4. März). Der öffentliche Druck macht sich bemerkbar: Schweizer Führungsetagen werden immer weiblicher. *Neue Zürcher Zeitung*
- Kortendiek, B., Riegraf, B., & Sabisch-Fechtelpeter, K. (Hrsg.). (2019). *Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung*. Springer VS.
- Kricheldorf, C., & Schramkowski, B. (2015). Mehr Geschlechtergerechtigkeit bei der Besetzung von Führungspositionen: Eine Studie zeigt Erfolgsfaktoren und Herausforderungen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen der Caritas auf. *Sozial Extra*, 39(1), 6–9. <https://doi.org/10.1007/s12054-014-9008-1>
- Kruckeberg, K., & Arnet, F. M. (2018). *30 Minuten So kommen Frauen in Führung*. GABAL Verlag GmbH.
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz* (2., überarbeitete und ergänzte Auflage). Beltz Juventa.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2020). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31468-2>

- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundlagentexte Methoden* (5. Auflage). Beltz Juventa.
- Kunz, G. C. (2020). *Neu in der Führungsrolle: So meistern Sie die persönliche Herausforderung* (2., vollständig überarbeitete Auflage, Originalausgabe). dtv.
- Künzler, R. (2023, 11. Mai). Männer führen, Frauen krampfen: Eine neue Studie zeigt den geschlechtergraben in Spitälern. *Luzerner Zeitung*
- Kutzschenbach, C. von. (2015). *Frauen – Männer – Management: Führung und Team neu denken* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Nachdruck). Springer Gabler.
- Lamm, L. (2023, 19. Januar). Diskriminierung von Frauen: Woher kommt das Patriarchat? <https://www.nationalgeographic.de/geschichte-und-kultur/2023/01/patriarchat-schwache-geschlecht-kulturelle-erfindung-frau-mann-gleichberechtigung>
- Lerner, G. (2023). *Die Entstehung des Patriarchats* (2. korrigierte und verbesserte Auflage). Manifest.
- Lutz, B. (Hrsg.). (2018). *Frauen in Führung: Modernität und Agilität - wie die Veränderung der Unternehmensprozesse und Kultur Innovation fördert*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57473-7>
- Magnusson, E., & Marecek, J. (2015). *Doing interview-based qualitative research: A learner's guide*. Cambridge University Press.
- Mahlstedt, A. (2021). *Wie Frauen erfolgreich in Führung gehen: Und wie es Unternehmen gelingt, weibliche Führungskräfte zu fördern* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33827-5>
- Maaß, K. (2016). Frauenquote oder das Märchen von der Gleichberechtigung. In P. Buchenau (Hrsg.), *Chefsache Frauenquote: Pro und Kontra aus aktueller Sicht* (S. 99-120). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12183-9>
- Mayer, H. O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung* (6., überarbeitete Auflage). Oldenbourg Verlag.
- Misoch, S. (2019). *Qualitative interviews* (2., erweiterte und aktualisierte Auflage). De Gruyter Oldenbourg.
- Müller, A., Schreiber, N., Greven, S., & Vomberg, E. (2016). *Frauen in Führungspositionen im Gesundheits- und Sozialwesen: Analysen und Empfehlungen für eine gendersensible Personalentwicklung*. Verlag Barbara Budrich.
- Müller, U. (2013). *Geschlecht und Organisation*. Springer Fachmedien Wiesbaden Imprint: Springer VS.
- Parnow, H. (2022). *Frauen in Führungspositionen: Eine länderübergreifende Analyse der Barrieren und Erfolgsfaktoren*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-63665-7>

- Personalwissen (2020, 12. Dezember). *Autoritärer Führungsstil: Noch zeitgemäss?*  
<https://www.personalwissen.de/fuehrung/fuehrungsstil/autoritaerer-fuehrungsstil-noch-zeitgemaess>
- Polzin, B., & Weigl, H. (2021). *Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen: Grundlagen - Anwendung - Praxistipps* (3., aktualisierte und erweiterte Auflage). Springer Vieweg.
- Posé, U. (2016). *Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit: Vom Wert einer Vertrauens- und Verantwortungskultur*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10924-0>
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2021). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*. De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110710663>
- Quente, M. (2020). *Hochschule - Geschlecht - Fachkultur: Zur Wahrnehmung des Minderheitenstatus in geschlechtsuntypischen Studienfächern*. Springer VS.
- Rerrich, M. S. (2010). Soziale Arbeit als Frauenberuf: der lange Weg zur Gendered Profession. In C. Engelfried & C. Voigt-Kehlenbeck (Hrsg.), *Gendered Profession: Soziale Arbeit vor neuen Herausforderungen in der zweiten Moderne* (1. Aufl), (S. 91-108). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Riemensperger, F. & Babylon, S. (2015). Accenture setzt auf Prozesse und Strukturen, um Frauen zu fördern. In I. M. Welp, P. Brosi, L. Ritzenhöfer, & T. Schwarzmüller (Hrsg.), *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte: Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik* (1. Aufl. 2015), (S. 457-464). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Rybnikova, I. & Lang, R. (2021). Ethische und destruktive Führung: Gute Führung – schlechte Führung. In I. Rybnikova & R. Lang (Hrsg.), *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte* (2., vollständig überarbeitete Auflage), (S. 307-345). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35543-2>
- Rybnikova, I. & Menzel, V. (2021). Führung und Frauen: Ein zähes Ringen um die Gleichberechtigung. In I. Rybnikova & R. Lang (Hrsg.), *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte* (2., vollständig überarbeitete Auflage), (S. 433-463). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35543-2>
- Schmid-Thomae, A. (2012). *Berufsfindung und Geschlecht: Mädchen in technischhandwerklichen Projekten*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schmidt, M. (2021, 18. Oktober). Die Entwicklung des Patriarchats und wo Sie es heute noch finden können. <https://www.gleichstellung-im-blick.de/die-entwicklung-des-patriarchats-und-wo-sie-es-heute-noch-finden-koennen/>
- Schönfeld, S., & Tschirner, N. (2017). *Clever aus der Abseitsfalle: Wie Unternehmen den Wandel zu mehr Frauen in Führung gestalten*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14456-2>

- Schulz, S. (2023, 08. März). *Schweizer Führungsetagen sind weiblicher geprägt als im Ausland*. <https://www.handelszeitung.ch/beruf/neue-studie-zeigt-schweizer-fuehrungsetagen-sind-weiblicher-im-ausland-579984>
- Statista (2023, 13. April). *Frauenanteil in Schweizer Unternehmen nach Hierarchiestufen und Branchen 2022*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1287093/umfrage/frauenanteil-in-schweizer-unternehmen-nach-hierarchiestufen-und-branchen/>
- Stocker, L. (2017). Karriereplanung, Aufstieg, Führung – was Frauen erfolgreich macht. In P. Buchenau (Hrsg.), *Chefsache Frauen II: Frauen machen Frauen erfolgreich* 209-240). Springer Gabler.
- Strübing, J. (2018). *Qualitative Sozialforschung: Eine komprimierte Einführung* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). De Gruyter Oldenbourg.
- Thiele, M. (2020). Der Ball und die Welt. Perspektiven der Gender Media Studies und Transkulturalitätsforschung. In E. Hausbacher, L. Herbst, J. Ostwald, & M. Thiele. (Hrsg.), *Geschlecht\_transkulturell Aktuelle Forschungsperspektiven* (1. Auflage 2020), (S.37-56). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Thole, W. (Hrsg.). (2012). *Grundriss Soziale Arbeit: Ein einführendes Handbuch* (4. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Tillmann, A., Fleischer, S., & Hugger, K.-U. (Hrsg.). (2014). *Handbuch Kinder und Medien*. Springer VS.
- Unger, F., Sann, U., & Martin, C. (2022). *Personalführung in Organisationen der Sozialwirtschaft: Ein Studienbuch*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36119-8>
- Urmersbach, B. (2022, 09. Juni). *Frauenanteil in Führungspositionen in der EU 2021*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1098311/umfrage/frauenanteil-in-fuehrungspositionen-in-der-eu/>
- Welppe, I. M., Brosi, P., Ritzenhöfer, L., & Schwarzmüller, T. (2015). *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte: Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik* (1. Aufl. 2015). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Wilz, S. M. (Hrsg.). (2021). *Geschlechterdifferenzen - Geschlechterdifferenzierungen: Ein Überblick über gesellschaftliche Entwicklungen und theoretische Positionen* (3. Auflage). Springer VS.
- Wölfl, M. (2023). *Kind und Karriere – es geht beides! Impulse für Frauen in Führung*. Springer Gabler.

## 10 Abbildungsverzeichnis

*Abbildung 1:*

Frauen in Führungspositionen der Schweiz. Verteilung nach Branchen S. 2  
(Schulz, 2023)

*Abbildung 2:* Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Europäischen Union S. 5  
(Urmersbach, 2022)

*Abbildung 3:* Beschäftigungsgrad Frauen und Männer in de Schweiz S. 28  
(Bundesamt für Statistik, 2023)

*Abbildung 4:* Durchschnittlicher Gender-Pay-Gap 2020 in der Schweiz S. 30  
(Bundesamt für Statistik, 2022)

*Abbildung 5:* Ablauf der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse S.46  
(Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 132)

# Anhänge

## Anhang 1 - Fragebogen Master-Thesis

Forschungsfrage (Wird nicht bekanntgegeben vor & während Interview):

Welche Faktoren fördern, dass mehr Frauen in Führungspositionen in Bereichen der Sozialen Arbeit gelangen und was könnte aus der Perspektive von Frauen in Führungspositionen in der Sozialen Arbeit verändert werden, damit mehr Frauen in Führungspositionen gelangen?

- Vor dem Interviewbeginn die Einverständniserklärung ausfüllen lassen
- Wie sind sie zu der Funktion gekommen in der Sie heute tätig sind? Erzählen Sie mir bitte von Ihrem beruflichen Werdegang und was sie auf diesem Weg geprägt hat.
    - o Wie alt waren sie?
    - o Hatten sie Kinder
    - o Unterstützungsfeld, wenn ja wen?
  - Wann oder wie wurde Ihnen klar, dass Sie in eine Führungsposition möchten?
  - Welches waren Ausschlaggebende Faktoren für Ihren Wunsch einmal in einer Führungsposition zu sein?
  - Wie haben Sie den Weg in die Führungsposition erlebt? Können Sie von spezifischen Eindrücken berichten?
  - Decken sich die Vorstellungen die Sie an diese Funktion hatten mit der Realität?
    - o Wenn nein, was waren die Vorstellungen die nicht übereingestimmt haben?
  - Wurde Ihnen der Weg zu Ihrer Stelle irgendwie erschwert?
  - Wenn ja von wem / von was?
  - Welche Rolle hat Ihr Geschlecht in der Arbeit die Sie machen?
  - Hatten Sie aufgrund Ihres Geschlechts schon einmal Schwierigkeiten Ihre Funktion auszuführen oder wurden benachteiligt behandelt?
    - Wenn ja können Sie mir davon erzählen?
    - Wenn nein, was denken Sie, woran das liegt?
  - Haben Sie manchmal das Gefühl, dass Sie mehr machen müssen als Ihre männlichen Berufskollegen?
  - Denken Sie es hat genug Frauen in der Führung im Bereich der Sozialen Arbeit?
    - Wenn ja, was denken Sie ist der Grund?

- Wenn nein, was denken Sie ist der Grund?
- Wie erklären Sie sich, dass so viele Frauen SA studieren aber so wenige in Führungspositionen sind?
- Was braucht es aus Ihrer Sicht, damit mehr Frauen in der Sozialen Arbeit in die Führung gehen?
- Welche Empfehlungen würden sie an die Praxis der Sozialen Arbeit damit mehr Frauen in Führungspositionen kommen / gehen?
- Welche Charaktereigenschaften braucht für Sie eine gute Führungsperson?
- Welche Charaktereigenschaften braucht eine Frau vielleicht besonders um in eine Führungsposition der Sozialen Arbeit zu kommen und erfolgreich zu sein?
- Streben Sie an noch eine höhere Leitungsfunktion in ihrem Bereich zu übernehmen? Wenn ja weshalb? Wenn nein, weshalb nicht?
- Welche strukturellen Merkmale könnten Ihrer Meinung nach einen Aufstieg in eine höhere Position verhindern?
- Haben Sie das Gefühl, es gibt sonst noch etwas in Ihrem Lebenslauf vielleicht auch in der Kindheit, dass Sie so geprägt hat, dass Sie jetzt in einer Führungsposition sind? Evtl. gegenüber anderen Frauen aus dem Studiengang?
- Welche Gewichtung haben für Sie gesellschaftliche Themen bei der Thematik Frauen in der Führung?
  - o Können Sie das ausführen?
- Sehen Sie Faktoren bei Frauen die für eine Karriere in der Führung in der Sozialen Arbeit hinderlicher sind als für Männern?
  - o Wenn ja, welche?
- Gibt es auch förderliche Faktoren für Frauen die in der Sozialen Arbeit in die Führung möchten?
- Gab es für Sie hinderliche Faktoren in Ihrer Karriere?
- Beobachten Sie Unterschiede zwischen Frauen und Männern in der Arbeitswelt? (In der Führung).
- Haben Sie das Gefühl, dass Solidarität unter Frauen in Führungspositionen der Sozialen Arbeit höher ist als unter Männern?
- Welche Erfahrungen haben Sie mit der Thematik Gleichstellung (auf Geschlechter bezogen) in Ihrem Beruf gemacht?
- Wie wird Gleichstellung in Ihrem Betrieb umgesetzt?
- Was würden Sie Frauen in der Sozialen Arbeit gerne mit auf den Weg geben?
- Was wäre Ihr Rat an eine Frau in der Sozialen Arbeit, die auch einmal in der Sozialen Arbeit in die Führung gehen möchten?
- Gibt es nun noch etwas, das Ihnen wichtig erscheint und über das wir noch nicht gesprochen haben? Oder etwas was sie noch ergänzen möchten?

## Anhang 2 - Codierhandbuch

Kategorien	Definition	Anwendungsbeispiel
<p>Prägende Einflussfaktoren in der Biografie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eltern und Grosseltern</li> <li>- Geschwister</li> <li>- Unterstützung</li> <li>- Hemmende Erlebnisse</li> <li>- Freizeitbeschäftigungen</li> <li>- Herkunft</li> <li>- Lehrpersonen</li> <li>- Familienbetrieb</li> </ul>	<p>Diese Kategorie wird verwendet, wenn die Interviewten Frauen über prägende oder hemmende Erlebnisse oder Gegebenheiten in ihrer Biografie erzählen die in einer Beziehung zu ihrer beruflichen Laufbahn stehen / zu setzten sind.</p> <p>Diese Kategorie wird nicht verwendet, wenn die Interviewten Frauen über prägende Erlebnisse oder Gegebenheiten in ihrer Biografie erzählen, die von ihnen nicht als relevant für ihre berufliche Laufbahn betrachtet werden.</p>	<p>«... also ich mag mich an eine sehr prägende Geschichte erinnern, und das sind auslösende Varianten wo ich in der Oberstufe gewesen bin und mich für die Kantonsschule interessiert habe, da hat dann die Schulleitung gemeint gehabt, wie kommst du jetzt du dazu, wollen ins Gymi zu gehen, wer macht dann deine Arbeit welche für dich gedacht ist» (A. Z 377–382).</p>
<p>Weibliche Vorbilder im Leben von Frauen in einer Führungsposition in der Sozialen Arbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In der Familie</li> <li>- Im Berufsleben</li> <li>- Im Freundeskreis</li> </ul>	<p>In diese Kategorie fallen Aussagen, bei denen die Interviewten von Frauen in ihrem Leben erzählen die für sie eine Vorbildfunktion hatten oder Frauen welche sie inspiriert haben.</p> <p>Es fallen keine Aussagen über Frauen in diese Kategorie, zu denen die Interviewten negative Assoziationen hergestellt haben.</p>	<p>«Einerseits kenne ich es privat sehr von meiner Mutter, auch von meiner Grossmutter. Von anderen weiblichen Frauen in meiner Familie, dass sie halt vorausgehen, Vorspuren, Verantwortung nehmen, Verantwortung tragen. Auch mal etwas riskieren, also es ist etwas was mir grundsätzlich nicht fremd ist» (A. Z. 74–77).</p>
<p>Persönliche Beweggründe in die Führung zu gehen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intrinsische Motivation</li> <li>- Unterforderung in bisheriger Tätigkeit</li> <li>- Wunsch nach mehr Mitbestimmung und Gestaltungsmöglichkeiten</li> <li>- Extrinsische Motivation durch aussenstehende Personen</li> <li>- Ausbau der Professionalisierung und Entwicklung</li> <li>- Weiteres</li> </ul>	<p>Diese Kategorie wird für Aussagen der Interviewten betreffend persönliche Beweggründe in eine Führungsposition zu gehen verwendet.</p> <p>Diese Kategorie wird nicht für Aussagen der Allgemeinheit oder Ansichten von aussen betreffend die Beweggründe in eine Führungsposition zu gehen verwendet.</p>	<p>«Ich möchte gerne die Leitung übernehmen, weil ich auch gerne würde an der am Ausbau an der Professionalisierung, an der Entwicklung und an der Teilhabe mitmachen» (D. Z. 26–27).</p>

<p>Auf die Biografie zurückzuführenden Persönlichkeitsmerkmale, die für Frauen in der Führung in der Sozialen Arbeit als wichtig beschrieben werden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mut</li> <li>- Unternehmergeist</li> <li>- Unabhängig sein</li> <li>- Immer wieder aufstehen und weiter machen</li> </ul>	<p>Die Kategorie beschreibt Persönlichkeitsmerkmale der Interviewten welche sie im Verlauf des Interviews genannt haben und welche ihrer Meinung nach auch für die Führung in der Sozialen Arbeit als wichtig erachtet wird.</p> <p>Diese Kategorie beschreibt keine Persönlichkeitsmerkmale die von Aussenstehenden oder der Theorie attestiert werden.</p>	<p>«Ich habe wie vorhin gesagt gehabt, so den Unternehmergeist ist etwas was mir in die Wiege gelegt worden ist so» (A. Z. 90-93).</p>
<p>Selbstbild der Frauen in Führungspositionen der Sozialen Arbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohe Leistungsbereitschaft</li> <li>- Wunsch sich kreativ ausleben können</li> <li>- Rolle der Mediatorin</li> <li>- Neugierig sein</li> <li>- Direkt sein</li> <li>- Engagiert sein</li> <li>- Kein Machtinteresse</li> <li>- Gesundes Selbstbewusstsein</li> </ul>	<p>In diese Kategorie fallen Aussagen die Frauen in Führungspositionen der Sozialen Arbeit treffen um sich selbst zu beschreiben.</p> <p>Zuschreibende Aussagen von aussenstehenden betreffend die Interviewten werden nicht in diese Kategorie aufgenommen.</p>	<p>«Die Rolle der Vermittlung also so ein wenig ja so als Mediatorin bin ich auch wie aufgewachsen um auch können zu vermitteln oder übersetzten zwischen wer sagt was und wer versteht was» (A. Z. 93-97).</p>
<p>Unterstützende Faktoren im Verlauf der Biografie und ermöglichende Bedingungen auf dem Weg in die Führung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In der Profession</li> <li>- Im Berufsleben</li> <li>- Ermöglichung</li> <li>- In der Familie</li> <li>- In der Hochschule</li> <li>- Gesellschaft</li> <li>- Vertrautheit im Umfeld / Ort</li> <li>- Andere Frauen</li> </ul>	<p>Diese Kategorie wird verwendet, wenn die Interviewten von Faktoren berichten die ihnen auf dem Weg in die Führung behilflich waren oder den Weg ermöglicht haben.</p> <p>Diese Kategorie wird nicht verwendet, wenn die Interviewten von nicht vorhandenen Unterstützungen in der Biografie berichtet. Dies wird in der Kategorie nicht vorhandene Unterstützung in der Biografie codiert.</p>	<p>«Ich habe noch die Möglichkeit bekommen, relativ schnell, nach etwas drei Jahren aufgrund von einer interimistischen, provisorischen Leitung dann die Anfrage bekommen ob ich auch kann grundsätzlich die Leitung übernehmen und das ist für mich wie sofort klar gewesen» (A. Z. 23-26).</p>
<p>Hemmende Faktoren für den Weg zur Führung von Frauen in der Führung in der Sozialen Arbeit im Verlauf der Biografie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In der Schule</li> <li>- In der Familie</li> </ul>	<p>Die Kategorie wird codiert wenn Hürden, hemmende Faktoren und Schwierigkeiten in verschiedenen Bereichen vom Leben von Frauen in der Führung der Sozialen Arbeit genannt werden die in Bezug zur</p>	<p>«Also quasi, was muss ich familiär zahlen oder welchen Preis habe ich gezahlt um können die Leitungsfunktion wahrzunehmen ist viel höher als quasi Wege oder</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigenes Bild (evtl. Wenn sie sich als Rabenmutter sehen oder so)</li> </ul>	<p>späteren Führungsposition stehen.</p> <p>Die Kategorie wird nicht codiert wenn die Schwierigkeiten und Hürden die genannt werden keinen Zusammenhang zum Verlauf der Führungskarriere aufzeigt.</p>	<p>Möglichkeiten haben die Leitung aufzunehmen» (A. 123–125).</p>
<p>Unterstützende Faktoren bei der Berufsausführung von Frauen in der Führung in der Sozialen Arbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Im Berufsleben</li> <li>- In der Familie</li> <li>- Austausch mit anderen in der gleichen Hierarchiestufe</li> <li>- Coachings / Weiterbildungen</li> </ul>	<p>In diese Kategorie fallen Aussagen, die für die Interviewten bei der Berufsausführung als unterstützend wahrgenommen wurden.</p> <p>Diese Kategorie beinhaltet keine Aussagen über hypothetisch mögliche Faktoren die unterstützend für die Berufsausübung wirken könnten.</p>	<p>«Also das ist alles privat, Partner und meine Mutter selber also ja» (A. Z 159).</p>
<p>Schattenseiten von Führungspositionen von Frauen in der Führung der Sozialen Arbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erbrachte Opfer</li> <li>- Paradoxien</li> <li>- Berufsumfeld</li> <li>- Arbeitgeber oder Gesetze</li> </ul>	<p>Diese Kategorie wird verwendet, wenn die Interviewten über Schattenseiten der Führungsfunktion von sich oder anderen, ihnen bekannten Frauen, erzählen.</p> <p>Diese Kategorie wird nicht verwendet, wenn die Interviewten über allgemeine Schattenseiten ihres Lebens oder ihrer Arbeit erzählen die nichts mit ihrer Führungsfunktion zu tun haben.</p>	<p>«Also quasi, was muss ich familiär zahlen oder welchen Preis habe ich gezahlt um können die Leitungsfunktion wahrzunehmen ist viel höher als quasi Wege oder Möglichkeiten haben die Leitung aufzunehmen» (A. 123-125).</p>
<p>Konkrete Vorschläge für mehr Frauen in der Führung in der Sozialen Arbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- An die Praxis der Sozialen Arbeit</li> <li>- An die Gesellschaft</li> <li>- An Vorgesetzte Personen</li> <li>- An Arbeitgeber</li> <li>- An Hochschulen der Sozialen Arbeit</li> </ul>	<p>Diese Kategorie wird codiert, wenn die Interviewten konkrete Vorschläge äussern die mehr Frauen in der Führung in der Sozialen Arbeit nach sich ziehen könnten.</p> <p>Diese Kategorie wird nicht codiert, wenn die Interviewten von Massnahmen sprechen die bereits in ihrem Umfeld umgesetzt werden oder von denen sie wissen, dass sie bereits stattfinden.</p>	<p>«Also ich würde mir mega wünschen, dass man mehr Co-Leitungsstellen schafft, dass man wirklich Führungspositionen kann machen und nicht muss 100 % auf der Matte stehen (...) Das hilft sicher» (D. Z 214-216).</p>

<p>Erlebte Erfahrungen mit Vorgesetzten Personen von Frauen in der Führung in der Sozialen Arbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfahrungen mit weiblichen Vorgesetzten</li> <li>- Erfahrungen mit männlichen Vorgesetzten Personen</li> </ul>	<p>Diese Kategorie dient als Erfassung der gesammelten Erfahrungen die Frauen in der Führung in der Sozialen Arbeit mit ihren Vorgesetzten Personen gemacht haben. Diese Erfahrungen werden dann jeweils nach Geschlecht der vorgesetzten Personen Codiert.</p> <p>Diese Kategorie wird nicht verwendet, wenn die Interviewten von Erlebnissen mit ihren Mitarbeitenden erzählen oder von Erlebnissen ihrer Mitarbeitenden erzählen die diese mit den Vorgesetzten hatten</p>	<p>«Und vielleicht ist es auch multifaktoriell das Zusammenkommen, also Mann und dumm, so plakativ geredet. Damit es so hierarchisch und so» (A. Z 210-211).</p>
<p>Verständnis von Führung von Frauen in der Führung in der Sozialen Arbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehr wie Coaching</li> <li>- Keine hierarchisch organisierten Strukturen</li> <li>- Führung ist natürlich</li> </ul>	<p>In diese Kategorie fallen Aussagen der Interviewten die Auskunft über ihr Verständnis von Führung von Frauen in der Führung der Sozialen Arbeit geben.</p> <p>Es fallen keine Aussagen in diese Kategorie, die Aussagen betreffend Führung von anderen Personen treffen.</p>	<p>«Ich finde es relativ natürlich (..) ich es ist sehr eine natürliche Geschichte» (A. Z 73).</p>
<p>Rat von Frauen in der Führung in der Sozialen Arbeit an andere Frauen die in die Führung der Sozialen Arbeit wollen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einen Schritt nach dem anderen</li> <li>- Weiterbildungen</li> <li>- Familienplanung</li> <li>- Unterstützungssysteme</li> <li>- Bewusstheitsarbeit</li> <li>- Machen wenn Feuer da ist</li> <li>- Partnerwahl</li> </ul>	<p>Diese Kategorie dient der Kategorisierung von Ratschlägen der Interviewten Personen an andere Frauen in der Sozialen Arbeit die in Zukunft ebenfalls in die Führung gehen möchten.</p> <p>Diese Kategorie dient nicht dazu Ratschläge an Männer zu kategorisieren die in der Sozialen Arbeit in die Führung gehen wollen. Sie dient auch nicht der Sammlung von Ratschlägen an andere Institutionen oder die Praxis der Sozialen Arbeit um mehr Frauen in die Führung der Sozialen Arbeit zu bringen</p>	<p>«(...) ist mega wichtig mit welchem Partner du dich bindest. Es klingt so doof. Aber es ist einfach wirklich» (D. Z 253-254).</p>
<p>Unterstützende Faktoren um mehr Frauen in der Sozialen Arbeit in die Führung zu fördern</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Frauensolidarität</li> </ul>	<p>Diese Kategorie wird vergeben, wenn Punkte genannt werden welche unterstützend darin sein könnten, dass mehr Frauen in der</p>	<p>«Ähm und darum sage ich auch mit Ermutigen von Frauen ihnen den Mut auch geben, das auszuprobieren</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abschaffung des Patriarchats</li> <li>- Gesellschaftliche Strukturen</li> <li>- Förderung</li> <li>- Im Berufsleben</li> <li>- In der Familie</li> <li>- Persönlichkeit stärken</li> <li>- Nicht stehen bleiben</li> <li>- In der Praxis der Sozialen Arbeit</li> <li>- In der Hochschule</li> </ul>	<p>Sozialen Arbeit in die Führung gehen.</p> <p>Diese Kategorie wird nicht vergeben, wenn Punkte genannt werden, welche Frauen die bereits in der Führung in der Sozialen Arbeit sind bei der Ausführung ihrer Aufgabe unterstützen. Dies wird in einer anderen Kategorie gesammelt.</p>	<p>und zu sagen ja vielleicht mache ich es mal falsch aber vielleicht kann ich es mal noch ausprobieren. Die Eigenschaften selber, glaube ich nicht, dass es da Unterschiede gibt. Jeder Mensch führt dann ein wenig anders und das braucht es auch, es braucht nicht alle Führungspersonen» (B. Z 420-424).</p>
<p>Von Frauen in Führungspositionen in der Sozialen Arbeit als wichtig erachtete Charaktereigenschaften für Führungspersonen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohe Leistungsbereitschaft</li> <li>- Interesse an den Menschen die man führt</li> <li>- Klassische Leadership Geschichten</li> <li>- Keinen Machtanspruch</li> <li>- Kein Perfektionismus</li> <li>- Kommunikationsfähigkeit</li> <li>- Fähigkeit zu Mediation</li> <li>- In Krisen leiten können</li> <li>- Organisationstalent</li> <li>- Andere Begeistern / Motivieren können</li> </ul>	<p>In diese Kategorie fallen Charaktereigenschaften die die Interviewten als wichtige Charaktereigenschaften für Führungspersonen nennen.</p> <p>In diese Kategorie fallen keine Charaktereigenschaften die spezifisch an Frauen gerichtet sind. Diese werden in einer anderen Kategorie gesammelt.</p>	<p>«Ähm Interesse haben am, an dem Menschen die man mitnimmt auf den Prozess. Jemand sein, der Interesse hat auch Leute mitzunehmen auf den Weg» (D. Z. 340-342).</p>
<p>Negative Erfahrungen im Beruf für Frauen in der Führung in der Sozialen Arbeit nach Kindern</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veränderungen</li> <li>- Rechtfertigungen</li> <li>- Ungefragte Kommentare</li> </ul>	<p>Diese Kategorie beschreibt Erlebnisse die die Frauen spezifisch nach der Geburt ihres Kindes / ihrer Kinder in ihrer Position in der Führung in der Sozialen Arbeit erlebt haben.</p> <p>Diese Kategorie beschreibt keine Vermutungen oder Vorstellungen welche Erfahrungen Frauen in der Führung in der Sozialen Arbeit nach Kindern gehabt haben könnten, also keine hypothetischen Szenarien.</p>	<p>«Ich werde viel oder am Anfang wo ich hier angefangen habe, bin ich viel darauf angesprochen worden, ui du hast aber noch kleine Kinder, dass du so hochprozentig arbeitest. So doof oder, so also dass kann ja allen irgendwie ein wenig egal sein» D. Z. 117–121.</p>

<p>Gleichberechtigung Mann und Frau in Führungspositionen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Negative Kommentare</li> <li>- Mut haben</li> <li>- Überschätzung</li> <li>- Lohn</li> </ul>	<p>Diese Kategorie wird vergeben, wenn über Unterschiede, Gleichheit oder das Streben nach Gleichberechtigung von Mann und Frau in Führungspositionen der Sozialen Arbeit geredet wird.</p> <p>Diese Kategorie wird nicht vergeben, wenn es um Unterschiede, Gleichheit oder das Streben nach Gleichberechtigung von Mann und Frau im Allgemeinen auf der Welt geht.</p>	<p>«... aber du merkst es ihnen gerade an (lacht) wenn sie Mühe haben, dass ich also das ich die Abteilungsleiterin bin» D. Z. 177-183.</p>
<p>Aussagen zur Anzahl von Frauen in der Führung in der Sozialen Arbeit</p>	<p>Diese Kategorie wird verwendet, wenn die Frauen Äusserungen zur Anzahl Frauen in Führungspositionen der Sozialen Arbeit machen.</p> <p>Diese Kategorie wird nicht verwendet, wenn die Frauen Äusserungen zur Anzahl Studierenden oder Mitarbeitenden der Sozialen Arbeit machen.</p>	<p>«Bei weitem nicht. Also ich bin ja im mittleren Kader von der Stadt, und ich bin lange, lange die einzige Frau gewesen, und nachher auch die noch länger, dünkt es mich, Frau mit Kind. Also wenn Kinder, dann sind das Männer gewesen die gehabt haben aber nicht die Frauen» (A. Z. 220-226).</p>
<p>Hinderliche Faktoren für Frauen in der Sozialen Arbeit, um in die Führung zu kommen</p>	<p>Diese Kategorie wird verwendet wenn die Frauen von hindernden Faktoren sprechen die es ihnen erschwert haben oder erschwert würden in die Führung in der Sozialen Arbeit zu kommen.</p> <p>In diese Kategorie fallen keine Aussagen betreffend hinderliche Faktoren für andere Bereiche ihres Lebens die nichts mit ihrem Weg in die Führung zu tun haben.</p>	<p>«Also das Einzige ist wirklich, ähm dass ich dort ja gesucht habe und dass es ein Glück gewesen ist, dass das jetzt 75 % ist, wenn das jetzt 100 % ausgeschrieben wäre, hätte ich mich nicht beworben.» (D. Z. 379–381).</p>
<p>Sonstiges</p>	<p>Diese Kategorie wird verwendet für wichtige Aspekte für die es noch keine passende inhaltliche Kategorie gibt.</p> <p>Diese Kategorie wird nicht verwendet, wenn die Aspekte bereits einer anderen Kategorie zugeordnet werden können.</p>	<p>«Schön wäre es wenn man halt über das reden könnte, über die Stärken und Schwächen die ein Mensch für eine Führungsposition muss mitnehmen. Ähm anstatt ob es jetzt eine Frau oder ein Mann oder was auch immer diese Person sich selber also ich würde lieber über das</p>

		irgendwann reden können aber da haben wir noch ganz viele Themen» (C. Z. 409-413).
Blumen am Wegesrand	<p>Diese Kategorie wird vergeben, wenn einem die Aspekte wichtig erscheinen aber vordergründig nicht für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind.</p> <p>Diese Kategorie wird nicht vergeben, wenn die Aspekte einem wichtig erscheinen und auch relevant für die Forschungsfrage sind.</p>	«Ja man überlegt sich vorher schon vieles und ist auch vor einer Familiengründung modern unterwegs, bespricht das mit dem Partner, macht Entscheidungen, auch für später nach der Gründung. Und nachher verheherts nicht, nachher verheherts einfach nicht. Nachher rutscht man mehr oder weniger in so konservative Modelle weil keine Alternativen noch nicht oder nicht da sind die gleichwertig wären» A. Z. 286-290).
Zitierfähige Stellen	<p>Diese Kategorie dient der Erfassung von Aussagen der Interviewten in denen ein Sachverhalt besonders plastisch, interessant oder ungewohnt dargestellt wird.</p> <p>Diese Kategorie dient nicht der Erfassung von Aussagen der Interviewten die nicht interessant sind oder keine Relevanz für die Fragestellung haben.</p>	«Das umgekehrte ist viel der grössere GAP. Also quasi, was muss ich familiär zahlen oder welchen Preis habe ich gezahlt um können die Leitungsfunktion wahrzunehmen ist viel höher als quasi Wege oder Möglichkeit haben die Leitung aufzunehmen» (A. Z. 123-125).

### Anhang 3 - Einverständniserklärung zum Interview

Titel der Master-Thesis: Frauen in Führungspositionen der Sozialen Arbeit

Interviewende Person: Ivana Jurić

Interviewdatum: XX.XX.2023

Ich erkläre hiermit, dass ich von Ivana Jurić über die nachfolgenden Punkte informiert worden bin und bereit bin, an dem Interview, unter den unterstehenden Bedingungen teilzunehmen:

- Das Interview wird aufgenommen und im Anschluss transkribiert
- Sämtliche Informationen aus dem Interview werden vertraulich behandelt und nur in anonymisierter Form Verwendung in der Master-Thesis finden
- Die Aufnahme wird nur für die Auswertung der Abschlussarbeit von Ivana Jurić gebraucht
- Einblick in die Aufnahmen hat ausschliesslich Ivana Jurić
- Die Audiodateien werden bis zum Abschluss der Master-Thesis im September 2023 gespeichert und aufbewahrt und danach gelöscht
- Die Teilnahme an diesem Interview sowie die Zustimmung zur Verwendung der Daten, wie oben beschrieben, sind freiwillig. Die Einwilligung kann jederzeit widerrufen werden
- Die Nicht-Teilnahme am Interview zieht keine Nachteile mit sich

Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben, und bin damit einverstanden, dass das Interview aufgezeichnet und daraufhin transkribiert, anonymisiert und ausgewertet wird.

Name: \_\_\_\_\_

Datum : \_\_\_\_\_

Unterschrift: \_\_\_\_\_