

Frauen in die Führung!

*Eine Forschungsarbeit über
Karrierechancen professioneller
Soziokultureller Animatorinnen
und Sozialarbeiterinnen*

Bachelor-Arbeit der
Hochschule Luzern - Soziale Arbeit

von

Tenzing Frischknecht
Miriban Rakipi-Halimi
Lukas Unternährer



Bachelor-Arbeit

Ausbildungsgänge Soziokultur & Sozialarbeit

Kurse VZ 2010-2014 BBA 2010-2014

Frischknecht Tenzing

Rakipi-Halimi Miriban

Unternährer Lukas

Frauen in die Führung!

**Eine Forschungsarbeit über Karrierechancen professioneller Soziokultureller
Animatorinnen und Sozialarbeiterinnen**

Diese Bachelor-Arbeit wurde im August 2014 in 4 Exemplaren eingereicht zur Erlangung des vom Fachhochschulrat der Hochschule Luzern ausgestellten Diploms für **Soziokulturelle Animation bzw. Sozialarbeit**.

Diese Arbeit ist Eigentum der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Sie enthält die persönliche Stellungnahme des Autors/der Autorin bzw. der Autorinnen und Autoren.

Veröffentlichungen – auch auszugsweise – bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Leitung Bachelor.

Reg. Nr.:

Urheberrechtliche Hinweise zur Nutzung Elektronischer Bachelor-Arbeiten

Die auf dem Dokumentenserver der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern (ZHB) gespeicherten und via Katalog IDS Luzern zugänglichen elektronischen Bachelor-Arbeiten der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit dienen ausschliesslich der wissenschaftlichen und persönlichen Information.

Die öffentlich zugänglichen Dokumente (einschliesslich damit zusammenhängender Daten) sind urheberrechtlich gemäss Urheberrechtsgesetz geschützt. Rechtsinhaber ist in der Regel¹ die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Der Benutzer ist für die Einhaltung der Vorschriften verantwortlich.

Die Nutzungsrechte sind:

- Sie dürfen dieses Werk vervielfältigen, verbreiten, mittels Link darauf verweisen. Nicht erlaubt ist hingegen das öffentlich zugänglich machen, z.B. dass Dritte berechtigt sind, über das Setzen eines Linkes hinaus die Bachelor-Arbeit auf der eigenen Homepage zu veröffentlichen (Online-Publikation).
- Namensnennung: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers bzw. der Autorin/Rechteinhaberin in der von ihm/ihr festgelegten Weise nennen.
- Keine kommerzielle Nutzung. Alle Rechte zur kommerziellen Nutzung liegen bei der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, soweit sie von dieser nicht an den Autor bzw. die Autorin zurück übertragen wurden.
- Keine Bearbeitung. Dieses Werk darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.

Allfällige abweichende oder zusätzliche Regelungen entnehmen Sie bitte dem urheberrechtlichen Hinweis in der Bachelor-Arbeit selbst. Sowohl die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit als auch die ZHB übernehmen keine Gewähr für Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der publizierten Inhalte. Sie übernehmen keine Haftung für Schäden, welche sich aus der Verwendung der abgerufenen Informationen ergeben. Die Wiedergabe von Namen und Marken sowie die öffentlich zugänglich gemachten Dokumente berechtigen ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen und Marken im Sinne des Wettbewerbs- und Markenrechts als frei zu betrachten sind und von jedermann genutzt werden können.

Luzern, 16. Juni 2010

Hochschule Luzern
Soziale Arbeit



Dr. Walter Schmid
Rektor

¹ Ausnahmsweise überträgt die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit das Urheberrecht an Studierende zurück. In diesem Fall ist der/die Studierende Rechtsinhaber/in.

Die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

empfiehlt diese Bachelor-Arbeit

besonders zur Lektüre!

Vorwort der Schulleitung

Die Bachelor-Arbeit ist Bestandteil und Abschluss der beruflichen Ausbildung an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit. Mit dieser Arbeit zeigen die Studierenden, dass sie fähig sind, einer berufsrelevanten Fragestellung systematisch nachzugehen, Antworten zu dieser Fragestellung zu erarbeiten und die eigenen Einsichten klar darzulegen. Das während der Ausbildung erworbene Wissen setzen sie so in Konsequenzen und Schlussfolgerungen für die eigene berufliche Praxis um.

Die Bachelor-Arbeit wird in Einzel- oder Gruppenarbeit parallel zum Unterricht im Zeitraum von zehn Monaten geschrieben. Gruppendynamische Aspekte, Eigenverantwortung, Auseinandersetzung mit formalen und konkret-subjektiven Ansprüchen und Standpunkten sowie die Behauptung in stark belasteten Situationen gehören also zum Kontext der Arbeit.

Von einer gefestigten Berufsidentität aus sind die neuen Fachleute fähig, soziale Probleme als ihren Gegenstand zu beurteilen und zu bewerten. Soziokulturell-animatorisches bzw. sozialarbeiterisches Denken und Handeln ist vernetztes, ganzheitliches Denken und präzises, konkretes Handeln. Es ist daher nahe liegend, dass die Diplomandinnen und Diplomanden ihre Themen von verschiedenen Seiten beleuchten und betrachten, den eigenen Standpunkt klären und Stellung beziehen sowie auf der Handlungsebene Lösungsvorschläge oder Postulate formulieren.

Ihre Bachelor-Arbeit ist somit ein wichtiger Fachbeitrag an die breite thematische Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft. In diesem Sinne wünschen wir, dass die zukünftigen Soziokulturellen Animator/innen und Sozialarbeiter/innen mit ihrem Beitrag auf fachliches Echo stossen und ihre Anregungen und Impulse von den Fachleuten aufgenommen werden.

Luzern, im August 2014

Hochschule Luzern, Soziale Arbeit

Leitung Bachelor

Abstract

Gegenstand und somit Ziel der vorliegenden Bachelor-Arbeit ist die Untersuchung der förderliche und hinderliche Faktoren, zu charakterisieren, welche es Sozialarbeiterinnen und Soziokulturellen Animatorinnen ermöglichen beziehungsweise verunmöglichen, Karriere zu machen. Die Gleichstellung von Frau und Mann ist in der eidgenössischen Gesetzgebung verankert und sollte ein zentrales Element in der Praxis der Sozialen Arbeit sein. Ob und wie stark dadurch eine Chancengleichheit tatsächlich generiert wird, ist fraglich und schwierig zu eruieren. Um eine Chancengleichheit der Geschlechter für betroffene Zielgruppen der Sozialen Arbeit fordern zu können, muss diese innerhalb ebendieser Profession selbst gewährleistet sein.

Die vorliegende qualitative Forschungsarbeit setzt sich mit den Fragen auseinander, wie die gesetzlichen Grundlagen zur Gleichstellung von Frau und Mann in der Schweiz aussehen, welchen förderlichen und hinderlichen Faktoren Frauen auf dem Weg zur Karriere ausgesetzt sind, welche Erfahrungen diesbezüglich von Professionellen der Sozialen Arbeit gemacht wurden und wie diese Erkenntnisse für die Soziale Arbeit von Nutzen sein können.

Anhand von Leitfadeninterview wird aufgezeigt, dass es in der Sozialen Arbeit möglich ist, als Frau Karriere zu machen. Doch bestehen nicht zuletzt auch im Berufsfeld der Sozialen Arbeit Bedingungen, welche einen Aufstieg der Karriereleiter erschweren oder verhindern. Die vorliegende Arbeit nimmt sich dieser Problematik an. Durch die Verbindung von Theorie und Praxis ergeben sich Handlungsempfehlungen für die Professionellen der Sozialen Arbeit, welche dazu beitragen sollen, versteckte Chancenungleichheiten von Frauen im Arbeitsmarkt aufzudecken sowie um diesen entgegenzuwirken und sie abzubauen.

„Meine Führungskarriere hatte ich nicht geplant. Dennoch wurde ich mit ersten Führungsaufgaben betraut und mit dem Essen kam der Appetit. Ich hatte auch Glück, war mehrmals zur rechten Zeit am rechten Ort und hatte den Mut, (zu) grosse neue Aufgaben anzupacken. Ich wurde immer wieder gefördert – von Frauen und Männern.“¹

¹Katja Bluntschli, zit. in Sozial Aktuell, 2012, Nr. 7, S. 10

Vorwort der Autorenschaft

Wie in dieser Forschungsarbeit ersichtlich wird, ist die Soziale Arbeit ein Berufsfeld, welches sich für gesellschaftlichen Zusammenhalt, Solidarität und soziale Gerechtigkeit einsetzt. Unter anderem setzt sie sich auch gegen Diskriminierung jeglicher Art ein. In dieser Arbeit wird der Blick auf die Frauen der Sozialen Arbeit und das Thema Frau und Karriere gerichtet.

Der Autorenschaft scheint es, dass die Chancengleichheit der Geschlechter heute eher als gegeben wahrgenommen wird. Frauenrechtskämpfe, wie beispielsweise das 1971 erlangte Wahl- und Stimmrecht für die Frauen, werden als vergangen betrachtet und für die heutige Zeit nicht mehr als nötig erachtet. Deshalb möchte die Autorenschaft in Bezug zum Thema Frau und Karriere in der Sozialen Arbeit die heutige Situation beleuchten. Besteht eine Chancengleichheit in der Sozialen Arbeit für Frauen? Trifft eine Frau, welche Karriere machen möchte, auf die gleichen Bedingungen wie ihr männlicher Kollege und kann von einer gleichwertigen Ausgangsposition gesprochen werden? Wie sehen die Bedingungen aus, welche einer Frau eine Karriere ermöglichen oder verhindern?

Die Aussage einer Dozentin, während des Grundstudiums, hat uns motiviert über dieses Thema eine Forschungsarbeit zu schreiben. Sie forderte uns auf, die Mitstudierenden im Schulzimmer zu betrachten. Unser Klassenspiegel, mehrheitlich Frauen, reflektiere die Statistik der Studierenden der Sozialen Arbeit an der Hochschule Luzern, meinte sie. Wenn wir mit der Ausbildung fertig seien, würden wir mit grosser Wahrscheinlichkeit die Minderheit der Klasse – die männlichen Studierenden – in Leitungspositionen wieder finden. Damit wollte sie uns auf eine mögliche Ungleichheit aufmerksam machen. Die Autorenschaft dieser Arbeit liess dieser Gedanke nicht mehr los und dadurch entstand die Idee, diese Arbeit zu verfassen. In der Privatwirtschaft findet momentan eine breite Auseinandersetzung statt, in der Sozialen Arbeit jedoch kaum. Deshalb findet es die Autorenschaft wichtig, dass sich die Professionellen der Sozialen Arbeit mit dem Thema Frau und Karriere auseinandersetzen.

Dank

An dieser Stelle soll verschiedenen Personen gedankt werden. Besonderer Dank geht an Dr. Peter A. Schmid, welcher uns fachlich begleitet hat und immer wieder mit seinen konstruktiven Inputs und nicht zuletzt auch mit seinem Humor weitergeholfen hat. Er hat uns zahlreiche Anstösse gegeben, welche uns dazu animiert haben, Positionen zu überdenken und diese weiterzuentwickeln. Wir haben die Stunden und Gespräche mit ihm als bereichernd empfunden.

Unser Dank gilt auch allen InterviewpartnerInnen, welche sich für uns Zeit genommen haben und deren Meinungen wir für die vorliegende Forschungsarbeit nutzen durften.

Manuela Donati, Désirée Gmür und Angela Inglin danken wir von Herzen für die hilfreichen Hinweise und aufklärenden Ergänzungen. Trotz knapper Zeitressourcen haben sie das Manuskript gründlich gegengelesen und korrigiert. Gregor Vogel danken wir für seine Unterstützung hinsichtlich der grafischen Herausforderungen.

Dem Sozialdepartement der Stadt Zürich danken wir, dass wir in einem ihrer Sitzungszimmer über einen längeren Zeitraum arbeiten durften. Dank der angenehmen Arbeitsatmosphäre konnten wir ohne gross abgelenkt zu werden auch lange Arbeitstage effizient nutzen.

Unsere PartnerInnen, FreundInnen und unsere Familien haben uns in dieser sehr anstrengenden Zeit motiviert und unterstützt, sodass wir diese Arbeit trotz diverser Hindernisse zu Ende bringen konnten. Ohne eure Solidarität wäre diese Arbeit nicht zustande gekommen.

Herzlichen Dank.

Tenzing Frischknecht, Miriban Rakipi-Halimi und Lukas Unternährer

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort der Autorenschaft	
	Dank.....	
	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	
1	Einleitung	1
	1.1 Ausgangslage	1
	1.2 Fragestellungen	4
	1.3 Zielgruppe und berufliche Relevanz	5
	1.4 Aufbau der Arbeit	6
2	Gesetzliche Grundlagen.....	9
	2.1 Die Europäische Menschenrechtskonvention	9
	2.2 Frauenrechtskonvention	9
	2.3 Bundesverfassung	10
	2.4 Gleichstellungsgesetz	11
3	Theoretische und Fachliche Grundlagen	12
	3.1 Die drei Paradigmen der Gendertheorien	12
	3.2 Doing Gender.....	17
	3.3 Intersektionalität.....	20
	3.4 Identitätsebene	21
	3.5 Sozialisationstheorie	23
	3.6 Berufliche Stellung im Arbeitsmarkt	29
	3.7 Führungskraft und Frau	34
4	Methodisches Vorgehen	41
	4.1 Forschungsfeld und Sampling	41
	4.2 Erhebungsinstrument.....	43
	4.3 Entwicklung des Interviewleitfadens	44
	4.4 Datenerhebung	45
	4.5 Datenauswertung	46
5	Forschungsergebnisse	48
	5.1 Erfahrungen bezüglich der Geschlechterdifferenz.....	48
	5.2 Förderliche und hinderliche Bedingungen für eine Karriere.....	52
	5.3 Strukturelle Hindernisse	63
	5.4 Vernetzung und Einsamkeit in der Leitung	66
	5.5 Geschlechterdifferenz in Bewerbungsgesprächen	68
	5.6 Geschlechterdifferenz bei der Arbeit.....	70
	5.7 Gleichstellung	72
6	Diskussion	75

6.1	Forschungsergebnisse in Bezug zu theoretischen und fachlichen Grundlagen	75
6.2	Erkenntnisse	86
7	Schlussteil	88
7.1	Empfehlungen	88
7.2	Schlusswort.....	92
8	Literatur- und Quellenverzeichnis	95
	Anhang A	98
	Anhang B	99
	Anhang C	100

Sämtliche Kapitel wurden von Tenzing Frischknecht, Miriban Rakipi-Halimi und

Lukas Unternährer gemeinsam verfasst.

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Modell der Intersektionalität als Mehrebenenanalyse	22
Abbildung 2: Bachelor FH (Eintritte): Frauenanteil nach Fachbereich, 2010.	30
Abbildung 3: Master FH (Eintritte): Frauenanteil nach Fachbereich, 2010.....	31
Abbildung 4: Berufliche Stellung von Frauen 2013	33
Abbildung 5: Frauen in Führungspositionen.....	33
Abbildung 6: Darstellung des Handlungsrahmens für die Handlungsempfehlungen ...	89
Tabelle 1: Die Fragestellungen.....	4
Tabelle 2: Zusammenhänge und Strukturen der Arbeit.....	7
Tabelle 3: Anforderungen an Führungskräfte.....	35
Tabelle 4: Auflistung der Interviewpersonen nach Geschlecht und Bereich.	43
Tabelle 5: Themenkomplexe.	44
Tabelle 6: Wichtige Führungskompetenzen	53
Tabelle 7: Führungskompetenzen: Gegenüberstellung der Aussagen aus Theorie und Praxis	80

1 Einleitung

Die Einleitung dient der Übersicht über die vorliegende Forschungsarbeit und ist in fünf Unterkapitel eingeteilt. Zunächst wird die Ausgangslage dargestellt. Anschliessend werden die wichtigsten Begriffe der Arbeit interpretiert. Im Folgenden werden die leitenden Fragestellungen dargelegt, sowie die Zielgruppe und die berufliche Relevanz. Zum Schluss wird der Aufbau der Arbeit präsentiert.

1.1 Ausgangslage

Ernst Engelke, Stefan Borrmann und Christian Spatscheck (2009) definieren die Soziale Arbeit nach der im Jahr 2000 in Montreal von der International Federation of Social Workers (IFSW) beschlossenen Begriffsbestimmung. Nach dieser Definition soll die Soziale Arbeit mit ihren verschiedenen Berufsbereichen auf die verschlungenen zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen den Individuen und ihrer Lebensumwelt Bezug nehmen. Die Soziale Arbeit hat die Absicht den Menschen zu ermöglichen, dass sie ihr ganzes Potential entfalten können. Dies soll den Menschen helfen, dass sie ihr Leben vollkommen machen und soziale Probleme präventiv abwenden können. Die Soziale Arbeit hat das Ziel, Lösungen für Probleme und Veränderungsprozesse zu entwickeln. Somit setzen sich die Professionellen der Sozialen Arbeit anwaltschaftlich für den sozialen gesellschaftlichen Wandel sowie den Wandel im Leben von Menschen, von Familien und im Gemeinwesen ein (S. 12). Gemäss Berufskodex der Sozialen Arbeit (2010) haben die Professionellen der Sozialen Arbeit die Verpflichtung jegliche Diskriminierung zurückzuweisen (AvenirSocial, 2010, S. 9). Geschlechtsspezifische Ungleichheiten sollten daher auch in Bezug zu den in der Sozialen Arbeit Erwerbstätigen thematisiert, analysiert und abgebaut werden. So sollte die Ebene der Individuen, der Institutionen und der Gesellschaft nach Ungleichheiten und möglichen Diskriminierungen durchleuchtet werden.

Laut einem Bericht vom Bundesamt für Statistik (2012) über Männer und Frauen an den Schweizerischen Hochschulen sind gesamthaft 1369 Abschlüsse der Fachhochschulen Soziale Arbeit absolviert worden, davon sind 1060 weibliche und 309 männliche Absolvierende. Dies entspricht einem Frauenanteil von 80.4 Prozent (S. 27) (vgl. auch Kapitel 3.5).

Gemäss Angelika Ehrhardt-Kramer (1992) besteht selbst innerhalb der Erwerbsfelder der Sozialen Arbeit eine klassische Trennung zwischen den Geschlechtern (S. 21). Eine Studie der gleichen Autorin (1998) vermutet, dass auf der Ebene der Führung in der Sozialen Arbeit Männer eine Mehrheit darstellen.

Leider liegen dazu keine aussagekräftigen Zahlen vor (Angelika Ehrhardt-Kramer, 1998, S. 8). So bestand dazumal selbst in der Sozialen Arbeit eine männliche Vormacht in den Führungspositionen und demzufolge eine Unterpräsenz von Frauen.

Für den gesamten Schweizer Arbeitsmarkt sind weitaus genauere Zahlen zu finden. Gemäss Homepage des Bundesamtes für Statistik (2010a, Kap. *Führungspositionen*. Gefunden am 4. Mai 2014) unterscheidet sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen regional und nach Wirtschaftssektoren. Der Anteil der weiblichen Erwerbstätigen beträgt mit 44 Prozent fast die Hälfte aller Erwerbstätiger. Trotzdem sind Frauen in Leitungspositionen immer noch eine Minderheit. Die auf der Homepage des Bundesamtes für Statistik (ibid.) ersichtliche Volkszählung aus dem Jahr 2000 zeigt gesamtschweizerisch gerademal einen fünfzehnprozentigen Anteil von Frauen in der Leitung auf. Werden die verschiedenen Arbeitsgebiete miteinander verglichen, fällt auf, dass ein hoher Frauenanteil innerhalb einer Branche folglich dazu führt, dass die Leitungspositionen vermehrt von Frauen besetzt sind. Den grössten Anteil erwerbstätiger Frauen weist das Gesundheits- und Sozialwesen auf (80%). Im Vergleich zu anderen Branchen weist dieser Bereich einen relativ hohen Frauenanteil in der Leitung von 31 Prozent auf. Daraus können allerdings keine konkreten Schlüsse für die Soziale Arbeit als Profession gezogen werden.

— Begriffserklärung

Im Folgenden werden die in der vorliegenden Forschungsarbeit verwendeten zentralen Begriffe geklärt, um eine Verständlichkeit der Arbeit zu gewährleisten.

— Diskriminierung

Der Begriff Diskriminierung wird laut der Webseite von Amnesty International (2010, Kap. *Was ist Diskriminierung?* Gefunden am 2. Feb. 2014) weiter in die Unterformen Unterscheidung, Ausschluss, Einschränkung, Bevorzugung, Trennung oder Verweigerung von angemessener Einrichtung unterteilt. Aus einer Handlung müssen Nachteile für Gruppen oder Einzelpersonen entstehen, damit von Diskriminierung gesprochen werden kann. Weiter muss die Handlung sich auf ein bestimmtes Merkmal beziehen (z.B. Religion, nationale oder soziale Herkunft, Ethnizität, Sprache, physisches Aussehen, Geschlecht, Abstammung, sexuelle Orientierung, Alter oder Behinderung). Auch ist eine Handlung diskriminierend, wenn sie weder adäquat noch rechtfertigbar und nicht verhältnismässig ist.

— Chancengleichheit

Die Chancengleichheit wird in die formale und substantielle Chancengleichheit unterschieden. Im folgenden Abschnitt wird näher auf die formale sowie substantielle Chancengleichheit eingegangen.

— **Formale Chancengleichheit**

Gemäss Homepage des Genderkompetenzzentrum (2010a) (Kap. *Chancengleichheit*, Gefunden am 5. Februar 2014) hat die formale Chancengleichheit das Ziel, allen Menschen eine gleiche Ausgangslage zu gewährleisten. Rechtlich verhinderte Zugänge sollen abgebaut werden, so dass gerecht geregelte Verfahren für alle sichergestellt werden. Die formale Chancengleichheit gilt als vollzogen, wenn beispielsweise die Vorgaben für eine Stellenbesetzung für jede Person identisch sind.

— **Substantielle Chancengleichheit**

Die Homepage des Genderkompetenzzentrum (2010a) (Kap. *Chancengleichheit*, gefunden am 5. Februar 2014) weist darauf hin, dass die substantielle Chancengleichheit die Forderung hat, dass für alle Gruppen in der Gesellschaft eine gleichwertige Verteilung der Chancen auf Erfolg bestehen soll. Substantielle Chancengleichheit ist vollständig umgesetzt, wenn zum Beispiel Personengruppen mit unterschiedlichem Geschlecht, Alter oder Ethnie im Vergleich identische Erfolgsanteile aufzeigen. Die substantielle Auslegung der Chancengleichheit beinhaltet nicht nur die Beseitigung von Bewerbungsbarrieren, sondern es sollen auch identische Ausgangsbedingungen gewährleistet sein. Zusätzlich sollen neue Chancen für benachteiligte Menschen durch die substantielle Chancengleichheit geschaffen werden. So soll eine effektive Gleichstellung erlangt werden. Hier wird beispielsweise die Quotenregelung genannt.

Die Autoren und Autorinnen gehen bei der Nennung des Begriffs Chancengleichheit von der substantiellen sowie von der formalen Chancengleichheit gleichermassen.

— **Gleichstellung**

Die Autorenschaft definiert Gleichstellung gemäss der Homepage des Genderkompetenzzentrum (2010b) (Kap. *Gleichstellung*, gefunden am 5. Februar 2014) aus, welche die Gleichstellung mit der Selbstbestimmung von Frauen wie auch Männern gleichsetzt.

— **Karriere**

Ursula Graf, Roger Martin, Sibylle Olbert, Mandy Schöne & Annegret Wigger (2012) definieren Karriere im Allgemeinen als schnellen Hergang von hierarchischen Aufwärtsschritten in Organisationen. Karriere wird auch mit geschäftlichem Gelingen und mit dem gesellschaftlichen Aufstieg eines Individuums in Zusammenhang gebracht. Demzufolge wird in der Hierarchie eines Betriebes oder einer Institution eine besser bewertete Stellung erlangt und eingenommen (S. 3).

— **Leistungs- oder Führungsposition**

Bestimmungen zur Leistungs- und Führungsposition definiert das Schweizerische Arbeitsgesetz in der Wegleitung Art. 9 ArGV folgendermassen: Eine Leistungs- oder Führungsposition wird dann ausgeführt, wenn durch die Position und Reichweite der Verantwortung grosse Entscheidungskompetenzen übertragen worden sind. Dieser breitgefächerte Einfluss der Leistungs- oder Führungsperson hat eine zentrale und nachhaltige Wirkung auf strukturelle und geschäftliche Bedingungen. Diese Person trägt wesentlich dazu bei, wie sich ein Betrieb weiterentwickelt.

— **Professionelle der Sozialen Arbeit**

Bei der Nennung der Professionellen der Sozialen Arbeit geht die Autorenschaft von Personen aus, welche in den Bereichen der Sozialarbeit oder in der Soziokulturellen Animation tätig sind.

1.2 Fragestellungen

Aufgrund der Ausgangslage sowie der persönlichen Motivation ergeben sich für die Autorenschaft folgende vier Fragestellungen, welche es zu beantworten gilt:

Nr.	Fragestellung
1.	Wie sehen die gesetzlichen Grundlagen zur Gleichstellung von Frau und Mann in der Schweiz aus?
2.	Wie lassen sich mit Hilfe von Theorien förderliche und hinderliche Faktoren für eine Karriere erklären?
3.	Welche Bedingungen ermöglichen oder verhindern einer Frau in der Sozialen Arbeit eine leitende Position einzunehmen?
4.	Inwiefern können die in dieser Forschungsarbeit gewonnen Erkenntnisse für die Soziale Arbeit von Nutzen sein?

Tabelle 1: Die Fragestellungen. Quelle: Eigene Darstellung.

Diese Forschungsarbeit wird gemäss der vier Fragestellungen gegliedert (vgl. Tab. 1). Die erste Frage befasst sich mit den gesetzlichen Grundlagen der Gleichstellung von Frau und Mann in der Schweiz. In der zweiten Frage werden Erklärungsansätze anhand von fachlichen und theoretischen Grundlagen thematisiert, um die förderlichen und hinderlichen Faktoren aufzuarbeiten, welche Frauen beim Karriereaufstieg erleben können. Die dritte Frage richtet mit Hilfe der Forschung den Blick auf die Soziale Arbeit. Die vierte Frage leitet sich von den gewonnen Erkenntnissen der vorangehenden Fragestellungen ab. Dabei steht der Nutzen dieser Forschungsarbeit für die Professionellen der Sozialen Arbeit im Vordergrund.

Die Autorenschaft grenzt sich vom politischen Diskurs zum Thema der Gleichstellung in der Arbeitswelt ab. Zudem verzichtet sie bewusst auf die Erforschung des Bereichs der Reproduktionsarbeit. Weiter wird der Fokus auf die Berufsfelder der Sozialarbeit und der Soziokulturellen Animation gelegt. Wenn in der vorliegenden Forschungsarbeit von Frauen und Männern die Rede ist, bezieht sich die Autorenschaft lediglich auf das biologische Geschlecht. Ihr ist durchaus bewusst, dass je nach Definition weitere Geschlechter berücksichtigt werden könnten; der Übersichtlichkeit zuliebe wird jedoch darauf verzichtet.

Welches Kapitel sich welcher Fragestellung annimmt, wird weiter unten im Text in Tabelle 2 hinsichtlich der Zielsetzung und des Aufbaus der Arbeit aufgezeigt.

1.3 Zielgruppe und berufliche Relevanz

Die vorliegende Forschungsarbeit richtet sich an die Professionellen der Sozialen Arbeit – hauptsächlich der Fachrichtungen Sozialarbeit und Soziokulturelle Animation. Angesprochen werden allerdings alle Interessierten – innerhalb und ausserhalb der Profession der Sozialen Arbeit – welche ein Interesse am Thema *Frau und Karriere in der Sozialen Arbeit* zeigen. Diese Arbeit soll auch als Anstoss zur Reflexion über Chancengleichheit dienen.

Die berufliche Relevanz der vorliegenden Arbeit, ist nach Art. 14 Ziff. 2 des Berufskodex der Sozialen Arbeit gegeben. Diese besagt, dass Professionelle der Sozialen Arbeit durch ihre Expertise dazu beitragen, dass „ihr Wissen über soziale Probleme sowie deren Ursachen und Wirkungen auf individueller und struktureller Ebene“ der Öffentlichkeit, der Forschung und der Politik vermittelt wird (AvenirSocial, 2010, Art. 14 Ziff. 2, S. 13). Mit dieser Forschungsarbeit möchte die Autorenschaft auf bestehende Probleme in Bezug zu Frauen und Karriere aufmerksam machen und deren Ursachen und Wirkung erforschen. Wie auch Art. 11 Ziff. 1 des Berufskodex besagt, sollen die Professionellen der Sozialen Arbeit den Wert und die Würde ihrer eigenen Person respektieren, um dadurch auch ihrem Gegenüber Respekt entgegen bringen zu können (AvenirSocial, 2010, S. 11). Auf diese Forschungsarbeit bezogen würde dies bedeuten, dass Frauen der Sozialen Arbeit dieselben Chancen für einen Karriereaufstieg haben wie ihre männlichen Berufskollegen. Die Autorenschaft sieht hier die Möglichkeit, dass Organisationen der Sozialen Arbeit diesbezüglich eine Vorbildfunktion einnehmen können. Denn wie der oben erwähnte Artikel aufzeigt, kann man der Zielgruppe auch erst Respekt entgegenbringen, wenn man sich selber respektiert.

1.4 Aufbau der Arbeit

Der folgende Abschnitt der Einleitung zeigt die Zusammenhänge zwischen der Zielsetzung und dem Aufbau der Arbeit auf. Die Ziele der Arbeit sind mit den Inhalten der Kapitel gleichzusetzen. Die Arbeit ist gemäss der Reihenfolge der Fragestellungen (vgl. Tab. 1) aufgebaut. Es wird aufgezeigt, welches Kapitel der Arbeit welche Fragestellung beantwortet. Es wird festgehalten, ob in Bezug zur gestellten Fragestellung eine Wissenslücke besteht und mit welchen Methoden die einzelnen Kapitel erschlossen wurden. In der nachfolgenden Tabelle 2 werden die genannten Aspekte zusammenfassend visualisiert und es wird ein Überblick über den Aufbau der Arbeit gegeben.

Wie sehen die gesetzlichen Grundlagen zur Gleichstellung von Frau und Mann in der Schweiz aus?

Ziel	Kapitel	Wissenslücke	Methode
Überblick über die Gesetzlichen Grundlagen zur Gleichstellung von Frau und Mann schaffen. Entstehung der nationalen Gesetzgebung nachvollziehbar machen.	2. Gesetzliche Grundlagen	Nein	Literaturrecherche

Wie lassen sich mit Hilfe von Theorien förderliche bzw. hinderliche Faktoren für eine Karriere erklären?

Ziel	Kapitel	Wissenslücke	Methode
Die förderlichen und hinderlichen Faktoren für Frauen, welche Karriere machen möchten, werden anhand von verschiedenen Gendertheorien und der Intersektionalität betrachtet. Dazu wird der Einfluss der Sozialisation auf diese Faktoren dargelegt. Weiter soll mittels fachlicher Grundlagen die berufliche Stellung von Frauen berücksichtigt werden. Abschliessend sollen die Anforderungen welche an Führungskräfte gestellt werden, mit dem Blick auf die Frauen, umrissen werden.	3. Fachliche und theoretische Grundlagen	Nein	Literaturrecherche

Welche Bedingungen ermöglichen oder verhindern einer Frau in der Sozialen Arbeit eine leitende Position einzunehmen?

Ziel	Kapitel	Wissens- lücke	Methode
Die Erfahrungen der Professionellen der Sozialen Arbeit, bezüglich ermöglichenden und verhindernden Bedingungen um eine Karriere zu machen, werden ergründet. Für die Forschung und deren Analyse wird ein angemessenes methodisches Vorgehen gewählt. Folglich werden die Forschungsergebnisse dargelegt.	4. Methodisches Vorgehen 5. Forschungsergebnisse	Ja	Expertinnen- und Experteninterviews anhand eines Leitfadens Qualitative Inhaltsanalyse

Inwiefern können die in dieser Forschungsarbeit gewonnen Erkenntnisse für die Soziale Arbeit von Nutzen sein?

Ziel	Kapitel	Wissens- lücke	Methode
Es werden Handlungsempfehlungen für die Professionellen der Sozialen Arbeit erarbeitet.	6. Diskussion 7. Schlussteil	Teilweise	Generieren von Handlungsempfehlungen für die Soziale Arbeit

Tabelle 2: Zusammenhänge und Strukturen der Arbeit. Quelle: Eigene Darstellung.

Kapitel 2_ beschreibt die gesetzlichen Grundlagen in Bezug zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Schweiz. Es bietet einen Abriss über die nationalen Gesetzgebungen und der Einflüsse der Europäischen Menschenrechtskonvention bezüglich der Gleichstellung von Frauen und Männer sowie zum Diskriminierungsverbot. Diese Fragestellung konnte anhand der Literaturrecherche erschlossen werden und weist keine Wissenslücke auf.

Kapitel 3_ führt anhand von fachlichen und theoretischen Grundlagen die förderlichen und hinderlichen Faktoren für den Einstieg in eine Karriere aus. Die Forschungsfrage wird aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet. Das Ziel hierbei ist es, einen mehrdimensionalen Blick auf ermöglichende und hindernde Bedingungen zu erhalten. So werden die Paradigmen der Gendertheorie – Gleichheitstheorie, Differenztheorie und

Dekonstruktion – betrachtet. Anschliessend wird ein Blick in die Theorie des Doing Gender geworfen, um anschliessend mit Hilfe der Intersektionalitätstheorie die Vielfalt der möglichen hinderlichen Faktoren für eine Person zu betrachten. Weiter wird der Sozialisationsprozess auf die Entwicklung des Geschlechtsempfindens erläutert. Zum Schluss wird die berufliche Stellung von Frauen im Arbeitsmarkt aufgezeigt. Daran schliesst sich das Unterkapitel Führungskraft und Frau an. Auch diese Fragestellung konnte mittels einer Literaturrecherche erschlossen werden und weist keine Wissenslücke auf.

Kapitel 4 & 5_ untersuchen anhand der dritten Fragestellung die ermöglichenden oder verhindernden Bedingungen für eine Frau in der Sozialen Arbeit eine leitende Position einzunehmen. Das Kapitel 4 dokumentiert das Vorgehen der Forschung und legitimiert die Wahl des Expertinnen- und Experteninterviews anhand eines Leitfadens und die Auswertungsmethode des sechsstufigen Verfahrens nach Mühlefeld. Kapitel 5 nimmt sich der Forschungsergebnisse an, welche darin strukturiert werden. Die dritte Fragestellung konnte nicht aus der Literaturrecherche beantwortet werden. Hierbei wurden Expertinnen- und Experteninterviews für die Sammlung der Erkenntnisse ausgewählt, um diese anhand der qualitativen Inhaltsanalyse auszuwerten. Somit besteht eine Wissenslücke, welche diese Arbeit zu schliessen versucht.

Kapitel 6 & 7_ beantworten die vierte Fragestellung, die nach dem Nutzen der in Kapitel 5 gewonnen Erkenntnisse für die Soziale Arbeit fragt. Kapitel 6 stellt die fachlichen und theoretischen Grundlagen aus Kapitel 3 den Forschungsergebnissen aus Kapitel 5 gegenüber. Kapitel 7 befasst sich mit den Handlungsempfehlungen für die Professionellen der Sozialen Arbeit. Mit dem Schlusswort und der Vision der Autorenschaft wird die Arbeit abgeschlossen. Durch die Verknüpfung von Theorie und Praxis aus den vorherigen Kapiteln liegt nur noch teilweise eine Wissenslücke vor.

2 Gesetzliche Grundlagen

In diesem Kapitel wird die erste Fragestellung beantwortet, in dem aufgezeigt wird, wie weit die Gleichstellung von Frau und Mann in den Gesetzestexten verankert ist. Zunächst wird auf die Europäische Menschenrechtskonvention und deren Art. 14 eingegangen, um dann dessen Präzisierung in der UNO-Frauenkonvention zu betrachten. Auf nationaler Ebene wird zunächst auf das Rechtsgleichheits- und Diskriminierungsgesetz der Bundesverfassung eingegangen, um auch hier die Präzisierung in Form des Gleichstellungsgesetzes zu betrachten.

2.1 Die Europäische Menschenrechtskonvention

Die Europäische Menschenrechtskonvention (EMRK) dient dem Schutz der Menschenrechte und der Grundfreiheiten. In Art. 14 EMRK wird auf das Diskriminierungsverbot eingegangen. Dieser Artikel wurde im Jahr 2000 im Protokoll Nr. 12 um den zusätzlichen Abs. 2 ergänzt und beinhaltet folgendes:

Art. 14 Allgemeines Diskriminierungsverbot

1. Der Genuss eines jeden gesetzlich niedergelegten Rechtes, ist ohne Diskriminierung insbesondere wegen des Geschlechts, der Rasse, der Hautfarbe, der Sprache, der Religion, der politischen oder sonstigen Anschauung, der nationalen oder sozialen Herkunft, der Zugehörigkeit zu einer nationalen Minderheit, des Vermögens, der Geburt oder eines sonstigen Status zu gewährleisten.
2. Niemand darf von einer Behörde diskriminiert werden, insbesondere nicht aus einem der in Absatz 1 genannten Gründe. (Europäische Menschenrechtskonvention, 1950, S. 13)

2.2 Frauenrechtskonvention

Das *Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau*, auch CEDAW (Convention on the Elimination of All forms of Discrimination against Women) oder *Frauenrechtskonvention* genannt, wurde 1979 als völkerrechtliches Abkommen der Vereinten Nationen zu Frauenrechten verfasst und ist seit 1981 in Kraft. Die Schweiz hat das Abkommen 1997 ratifiziert. Die Frauenrechtskonvention verpflichtet die Vertragsstaaten dazu, Massnahmen zu ergreifen, um eine Diskriminierung von Frauen in jeder Form und Erscheinungsweise zu beseitigen (S. 2).

Die Diskriminierung der Frau wird in Art. 1 der Konvention folgendermassen definiert:

(...) jede mit dem Geschlecht begründete Unterscheidung, Ausschliessung oder Beschränkung, die zur Folge oder zum Ziel hat, dass die auf die Gleichberechtigung von Mann und Frau gegründete Anerkennung, Inanspruchnahme oder Ausübung der Menschenrechte und Grundfreiheiten durch die Frau – ungeachtet ihres Zivilstands – im politischen, wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen, staatsbürgerlichen oder jedem sonstigen Bereich beeinträchtigt oder vereitelt wird. (Übereinkommen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau, SR 0.108, 1997, S. 3)

2.3 Bundesverfassung

Die Bundesverfassung (BV) von 1999 nimmt sich in Art. 8 *Rechtsgleichheit* der Diskriminierung und der Gleichstellung von Frau und Mann an (S. 3). Das Gesetz besagt:

Art. 8 Rechtsgleichheit

1. Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich.
2. Niemand darf diskriminiert werden, namentlich nicht wegen der Herkunft, der Rasse, des Geschlechts, des Alters, der Sprache, der sozialen Stellung, der Lebensform, der religiösen, weltanschaulichen oder politischen Überzeugung oder wegen einer körperlichen, geistigen oder psychischen Behinderung.
3. Mann und Frau sind gleichberechtigt. Das Gesetz sorgt für ihre rechtliche und tatsächliche Gleichstellung, vor allem in Familie, Ausbildung und Arbeit. Mann und Frau haben Anspruch auf den gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit.
4. Das Gesetz sieht Massnahmen zur Beseitigung von Benachteiligungen der Behinderten vor. (Bundesverfassung, 1999, S. 3)

Art. 8 Abs. 3 BV wurde mit dem Gleichstellungsgesetz *Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann* präzisiert.

2.4 Gleichstellungsgesetz

Das Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann, SR 151.1, ist 1996 in Kraft getreten und konnte somit auch die Richtlinien der *UNO-Frauenkonvention* ratifizieren. Dabei geht es darum, die tatsächliche Gleichstellung von Frau und Mann zu fördern (S. 1). Hauptsächlich geht es um den Bereich der unselbstständigen Erwerbsarbeit. Das Diskriminierungsverbot wird in diesem Gesetz in Art. 3 wie folgt definiert:

Art. 3 Diskriminierungsverbot

1. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dürfen aufgrund ihres Geschlechts weder direkt noch indirekt benachteiligt werden, namentlich nicht unter Berufung auf den Zivilstand, auf die familiäre Situation oder, bei Arbeitnehmerinnen, auf eine Schwangerschaft.
2. Das Verbot gilt insbesondere für die Anstellung, Aufgabenzuteilung, Gestaltung der Arbeitsbedingungen, Entlohnung, Aus- und Weiterbildung, Beförderung und Entlassung.
3. Angemessene Massnahmen zur Verwirklichung der tatsächlichen Gleichstellung stellen keine Diskriminierung dar. (Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann, SR 151.1, 1996, S. 1)

Abschliessend kann gesagt werden, dass die Gleichstellung auf den wichtigsten Gesetzesebenen verankert ist. Zur Gleichstellung wird auch das Diskriminierungsverbot anhand des Geschlechts als wichtig erachtet. Um auf die erste Fragestellung zurück zu kommen, kann somit gesagt werden, dass Frauen gesetzlich gut geschützt sind um die gleichen Chancen wie ihre männlichen Kollegen zu haben. Hier wäre zu fragen, wie sich die offensichtlichen Differenzen in der Arbeitswelt von Frauen und Männern erklären lassen. Dieser Frage wird im Folgenden näher eingegangen.

3 Theoretische und Fachliche Grundlagen

Dieses Kapitel nimmt sich der Beantwortung der folgenden Fragestellung an:

Welches sind förderliche beziehungsweise hinderliche Faktoren für eine Frau eine leitende Position zu erlangen?

Das Kapitel ist in fünf Teile gegliedert, welche aus verschiedenen Blickwinkeln versucht Faktoren aufzuarbeiten, welche für Frauen hinderliche oder förderliche Einflüsse auf dem Weg zur Karriere mit sich ziehen. Dabei werden Bedingungen aufgezeigt, welche allgemein einen Einfluss auf die Karrieremöglichkeiten haben. Welche sich davon ermöglichend und welche hindernd auswirken, kommt auf das Fehlen oder Vorhandensein dieser Faktoren an. Zunächst wird anhand der drei Paradigmen des feministischen Diskurses aufgezeigt, welchen Einfluss eine allgemeingültige Theorie auf die Möglichkeiten einer Frau um Karriere zu machen haben kann. Anschliessend wird auf die Intersektionalitätstheorie eingegangen, um aufzuzeigen, dass das Geschlecht alleine eine Chancenungleichheit nicht ausmacht. Danach wird die Fragestellung anhand der Sozialisationstheorie von Bourdieu dargelegt, um den Einfluss der Sozialisation auf das Karriereverhalten von Frauen zu betrachten. Im nächsten Unterkapitel wird die berufliche Stellung der Frauen im Arbeitsmarkt begutachtet, wobei bereits ein erster Blick in den Beruf der Sozialen Arbeit geworfen wird. Daran schliesst sich das Unterkapitel *Führungskraft und Frau* an, in welchem darauf hingewiesen wird, auf welche Anforderungen und Hürden Frauen in Leitungspositionen achtgeben müssen.

3.1 Die drei Paradigmen der Gendertheorien

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Entstehung und dem Inhalt der drei feministischen Theorien Gleichheits-, Differenz- und Dekonstruktionstheorie. Die Ausführungen in diesem Kapitel basieren weitgehend auf den Ausführungen von Eva Blome, Alexandra Erfmeier, Nina Gülcher und Sandra Smykalla (2013).

Entstehung der feministischen Theorie

Die Wissenschaft setzt sich in Bezug zum Begriff *Geschlecht* mit drei theoretischen feministisch geprägten Strömungen auseinander: Mit der Gleichheits-, der Differenz- und der Dekonstruktionstheorie. Blome et al. (2013) beschreiben die geschichtliche Entstehung der drei Ansätze in verschiedenen Stationen der Frauenbewegung.

Die ersten beiden theoretischen Ansätze Gleichheit und Differenz sind im Laufe der neuen Frauenbewegung in Deutschland Ende der 1960er-Jahre entstanden. Diese feministische Bewegung kritisiert, dass Frauen aus der Politik, Gesellschaft und Kultur ausgeschlossen werden. Ihre Forderung und Kritik besteht darin, dass vermehrt das Verhältnis der Geschlechter zueinander betrachtet werden muss.

Der Second Wave Feminismus, welcher auch als alte Frauenbewegung gilt, entsteht um 1900. Er hebt die Gleichwertigkeit der Geschlechter hervor. Gleichzeitig dazu entsteht der Wille, die Gegensätze der Geschlechter mit Theorien zu begründen. Kritisch wird angemerkt, dass die theoretischen Ausrichtungen der Gleichheit und Differenz soziokulturelle und andere Verschiedenheiten der Gruppe der Frauen vernachlässigt haben sollen.

Die Auseinandersetzung mit diesen theoretischen Mängeln, sowie das Infragestellen von Generalisierbarkeit und Homogenität im gesamten findet im Third Wave Feminismus seit den 1980er-Jahren statt. Das ist die Zeit der poststrukturalistisch-dekonstruktivistischen Theorien. Poststrukturalistische Theorien setzten sich kritisch mit dem Verhältnis zwischen sprachlicher Praxis und sozialer Wirklichkeit auseinander. Auf die dekonstruktivistischen Theorien und ihre Ziele wird unter näher eingegangen.

Seit den 1990er-Jahren bereichern die Queer-Theorien, die postkoloniale Theoriebildung (Untersuchungen der Kultur sowie Identität der Kolonialzeit und der Zeit danach, in Bezug auf Kulturkonflikte der Kolonisierten/der Kolonialmacht) sowie die Disability Studies (Studien zu oder über Behinderung) die geschlechtertheoretischen und feministischen Ansätze der Wissenschaft und die Praxis der Politik (S. 47).

Die wesentlichen Züge der Gleichheitstheorien, der Differenztheorien und der Dekonstruktion werden im folgenden Kapitel erläutert.

Gleichheitstheorien

Blome et al. (2013) legen dar, dass die Richtungen der Gleichheitstheorien dem liberalen und humanistischen Feminismus anzurechnen sind. Sie beziehen sich auf die französische Philosophin und Schriftstellerin Simone de Beauvoir und ihr Buch *Le deuxième sexe* (1949) (dt. Das andere Geschlecht. Sitte und Sexus der Frau). Die Analyse von Simone de Beauvoir beschäftigt sich damit, dass Frauen und ihre Weiblichkeit durch eine von Männern gesteuerte Gesellschaft an den gesellschaftlichen Rand gedrängt werden.

Weitere Punkte der Analyse sind:

- die Gattung Frau dient der Identitätsbildung des männlichen Subjekts
- Die soziale und politische Vormachtstellung des Mannes wird durch die Abgrenzung und Abwertung des zugeschriebenen Weiblichen als das Naturverbundene und Emotionale begründet
- Die Vernunft wird laufend dem Männlichen zugeschrieben und die Frau steht dieser Zuschreibung gegenüber
- Der Ausweg aus dieser Logik der Geschlechter besteht darin, die Gleichberechtigung der Teilnahme der Frauen an vorherrschenden männlichen Bevorzugungen und die überkommene Rolle der Frau aufzulösen
- In der Politik sollen die Frauen und Männer die gleichen Rechte und Chancen haben (S. 75).

Nach Blome et al. (2013) wurden in den 1960er- und 1970er-Jahre die gleichheitsfeministischen Richtungen eng mit den wissenschaftlichen Vertiefungen, der Bildung von Theorien und politischen Appellen vereint. Zum ersten Mal wurde die Grundlage geschaffen, um die Lage von Frauen geschichtlich, aus Sicht der Frauen und wissenschaftskritisch an den Hochschulen selbst zu erforschen. So konnten aufgrund differenzierter Untersuchungen, die politischen Ansprüche nach gleicher Teilnahme am gesellschaftlichen Leben eingefordert werden (S. 75).

Blome et al. (2013) zeigen auf, dass sich zu Beginn der Gleichheitstheorie die wissenschaftlichen Women's Studies in den USA etablieren. Ihre Ziele sind es zum einen die Diskriminierung von Frauen aufzudecken und zum anderen Leistungen sowie Lebensgeschichten von bisher ignorierten Wissenschaftlerinnen, Künstlerinnen und anderen gesellschaftlich aktiven Frauen dem traditionellen männerdominierten Wissenschafts- und Kunstkanon gegenüber zu stellen (S. 75).

Blome et al. (2013) erklären, dass es politisch im Vordergrund stehen sollte, die Herabsetzung von Frauen im Arbeitsmarkt abzubauen und den Frauen die gleichen beruflichen Chancen zu ermöglichen wie den Männern.

Kritisch wird angemerkt, dass eine solche politische Strategie der Teilhabe, welche prägend für die Gesellschaft und Kultur sei, das männlich dominierte Geschlechtssystem nicht hinterfragt und es unbeleuchtet lässt. Die Folgerung dieser Analyse ist, dass diese Strategie lediglich zu einer Anpassung der Position von Frauen an die männerzentrierte Norm führt, aber keine Transformation der Gesellschaft erfolgt (Blome et al., 2013, S. 76).

Zusammenfassend lässt sich zur Gleichheitstheorie sagen, dass die strukturellen Bedingungen der Ungleichheit beseitigt werden sollen. Alle sollen die gleichen Chancen und Rechte haben. Ziel ist es, dass Frauen sowie Männern in allen Bereichen des Lebens gleichgestellt sind.

Differenztheorie

Blome et al. (2013) legen dar, dass die Differenztheorie einer der Gleichheitstheorie entgegengesetzten Argumentationslinie folgt. Es wird davon ausgegangen, dass zwischen Männern und Frauen ein soziologischer und/oder biologischer Unterschied besteht und, dass die Politik diesen einbeziehen muss. Die Argumentation dieser Differenz soll nicht die Überlegenheit der männlichen Garde unterstreichen, sondern verfolgt eine Kehrtwendung der Hierarchie der Geschlechterverhältnisse. Das Ziel der Differenztheorie ist die Aufwertung des Weiblichen, die vermehrte gesellschaftliche Wertschätzung und eine gesellschaftliche Sensibilisierung für feministische Themen. Die Differenztheorie fordert unter anderem freie Geburtenkontrolle und frauenspezifische Forschung und Lernmöglichkeiten (S. 76).

Kerstin Feldhoff (2006) weist auf Analysen hin, welche die typischen Verhaltensweisen von Männern mit Tätigkeiten von niedrigem Status aufzeigen. Männer, die in einem klassischen weiblichen Arbeitsbereich tätig sind, würden die Unterschiede unterstreichen und würden in ihrem Berufsfeld die männlich dotierten Vorzüge hervorheben (S. 43). Hier kann die Soziale Arbeit als Beispiel angefügt werden.

Laut Blome et al. wird beim Differenztheorieansatz kritisiert, dass das Weibliche als das ‚Andere‘ des Männlichen erklärt wird. Genau dieser Ansatz der Polarität des Weiblichen und Männlichen soll jedoch überwunden und weiterentwickelt werden. Es wird festgestellt, dass Gleichheits- sowie Differenztheorien von einer Auflehnung Frau versus Mann ausgehen. In Bezug zu Differenztheorien soll jedoch der Blick auf Ausgrenzungstendenzen gerichtet werden wie zum Beispiel die Ausgrenzung von Frauen mit afro-amerikanischem Hintergrund, Migrantinnen und lesbischen Frauen (S. 77).

Zur Differenztheorie kann zusammenfassend gesagt werden, dass die Verschiedenheiten der Geschlechter anerkannt werden sollten. Beiden Geschlechtern soll der gleiche Wert anerkannt werden. Es soll zudem eine Aufwertung des Weiblichen entstehen.

Dekonstruktion

Die Ansätze der Dekonstruktion befassen sich mit Zusammenhängen von Wirkungen, mit den Effekten von Macht und mit den zwei Szenarien weiblich und männlich, so Blome et al. (2013). Die Verfahren der Dekonstruktion sollen die Abläufe durchleuchten, welche die Gegenpole der Geschlechter immer wieder erneut diskursiv schaffen und bekräftigen (S. 78).

Nach Blome et al. (2013) ziehen die früheren beiden Theorien (Gleichheitstheorie und Differenztheorie) den Unterschied zwischen dem naturbedingten Geschlecht und der durch die Gesellschaft bestimmten Identität des Geschlechtes. Die Ansätze der Dekonstruktion hingegen gehen davon aus, dass das bestehende gesellschaftliche Bild des ‚Ursprünglichen‘, welches durch den Körper das Geschlecht beschränkt, nicht möglich ist. Der Eindruck der Welt soll schon ununterbrochen durch die Sprache und die Soziokultur vorkonstruiert sein (S. 78).

Blome et al. (2013) merken kritisch an, dass die Auseinandersetzung mit dem biologischen Geschlecht zu hitzigen Diskussionen geführt hatte. Es bestand die Furcht, dass die Zuschreibung zu der Kategorie Frau für die Argumentation der Gleichstellungspolitik wegfallen würde, weil mögliche abwertende Kategorien nach der Dekonstruktions-
theorie eigentlich abgeschafft werden sollten. Zusätzlich wird kritisiert, dass die Zuschreibung des Geschlechts eine nur noch durch die Gesellschaft zugeteilte, durch die Verteilung von Macht geprägte Anwendung ist. Daher soll diese Praxis aufgelöst werden. Diese kritische Argumentation zur Dekonstruktion soll die schwer in der Politik erkennbaren Konsequenzen dieser Theorie unterstreichen. Der Kern des Problems ist die feministische Identitätspolitik, welche durch den Bezug zur ‚geschlossenen‘ Einheit der Frau die Form der Zweigeschlechtlichkeit und die Norm der Heterosexualität bekräftigt und verfestigt. Dies soll den Impulsen der Dekonstruktionstheorien entgegen-
treten. Die poststrukturalistischen Strömungen stehen in Bezug zur Geschlechterpolitik vor einem Problem weil der Bezug zur Kategorie ‚Frau‘ hergestellt werden muss. Zeitgleich soll das Endziel beabsichtigt werden, genau diese Kategorisierung nicht nur in ihrer Klarheit, sondern auch im Grundsatz als Ausgrenzungsverfahren zu hinterfragen (S. 78). Blome et al. (2013) zeigen, dass die Lager der Dekonstruktionstheorie gerade in der Aufweichung fester politischer Identitäten eine Herausforderung und Möglichkeit für neue feministische Strategien sehen. Dabei soll die Dekonstruktion auf zweifache Art nützlich sein. Zum einen, weil diese Ansätze in die durch Hierarchie geprägten Ge-

schlechterverhältnisse eingreifen und zum ändern weil sie eine Verlagerung des oppositionellen Systems bewirken. Einige mögliche Konsequenzen für die Politik:

- Die Ausschlüsse und Diskriminierung innerhalb des Feminismus sollen aufgezeigt und abgebaut werden.
- Unterschiede innerhalb der Kategorie Frau und der Kategorie Mann sollen aufgezeigt werden und so sollen die Geschlechtergrenzen aufgelöst werden.
- Ausschlüsse aus anderen Kategorien wie Klasse, Nationalität, Ethnie, Hautfarbe, Sexualität und Behinderung sollen in ihrem Konstruktionscharakter hinterfragt werden.
- Angestrebt wird die Ausweitung der Politik: Jeder Benennungsvorgang soll als politische Handlung erkannt werden. Definitionen sollen infrage gestellt werden wie die Definition der politischen PartnerInnen, die Ebene feministischer Wissenschaft oder der Gender Studies, welche sich mit der Definition des Forschungsgegenstandes und dem Erkenntnisinteresses beschäftigen.
- Die Theoriebildung an Hochschulen soll in Bezug zur mehrdimensionalen Diskriminierung kritisch durchleuchtet werden (vgl. Kapitel 3.3).
- Es soll kritisch hinterfragt werden, dass der Körper als gesellschaftliche Konstruktion angesehen wird, welche zur Zuteilung Mann und Frau führt.
- Die Zugehörigkeit zu einem Geschlecht und Identität von einem Geschlecht sei ein fortlaufender hergestellter Prozess. Es sei zentral diesen Prozess zu erkennen und zu bestimmen, wo das Geschlecht als folgenreiche Unterscheidung produziert werde (S. 78).

Zusammenfassend lässt sich anfügen, dass die Zugehörigkeit zu einem Geschlecht oder einer geschlechtsspezifischen Identität ein laufender Prozess ist und somit das Geschlecht immer wieder hergestellt wird. Diese Abläufe sollten erkannt werden und es sollte darauf geachtet werden, welche Abläufe abwertende oder ausgrenzende Tendenzen herstellen. Das Erkennen dieser diskriminierenden Abläufe hilft, gezielt dort Strategien zu entwickeln, welche einen Veränderungsprozess anfangen können.

3.2 Doing Gender

Nach Regine Gildemeister (2010) entstammt das Konzept des *Doing Gender* der interaktionstheoretischen Soziologie. In der Geschlechterforschung wird diesbezüglich die Perspektive der „sozialen Konstruktion von Geschlecht“ eingenommen. Diese Theorie bezweckt, dass das Geschlecht beziehungsweise die Geschlechtszugehörigkeit, nicht als Eigenschaft oder Eigenart eines Menschen betrachtet wird. Stattdessen werden die jeweiligen sozialen Prozesse, in denen das Geschlecht als sozial folgenschwere Unterscheidung produziert und reproduziert wird, in den Fokus genommen (S. 132).

Um die ‚heimlichen Biologismen‘ innerhalb der *Sex/Gender*-Unterscheidung aufzulösen, wurde die Zweiteilung von *Sex* und *Gender* nun in eine Dreiteilung umgewandelt, wie Regine Gildemeister erklärt:

- *Sex* steht für die aufgrund sozial festgelegter biologischer Merkmale vorgenommene Geburtsklassifikation des körperlichen Geschlechts.
- *Sex-Category* bezeichnet die soziale Zuordnung zu einem Geschlecht im Alltag. Die Darstellung einer feststellbaren Zugehörigkeit zu einer der beiden zur Verfügung stehenden Kategorien ist sozial gefordert. Sie muss der Geburtsklassifikation nicht übereinstimmen.
- *Gender* steht für die intersubjektive Validierung in Interaktionsprozessen. Normative Vorgaben bestimmen eine situationsadäquate Verhaltensweise und Handlung. Die Tätigkeiten müssen der in Anspruch genommenen Geschlechterkategorie (*Sex-Category*) entsprechen (S. 133).

In dieser dreiteiligen Neufassung von Doing Gender werden Geburtskategorie, gesellschaftliche Zuordnung und soziales Geschlecht als analytisch voneinander unabhängig betrachtet. Durch ihre gegenseitig reflexive Bezugnahme untereinander wird es jedoch möglich, Natur als kulturell ausgelegt auszuweisen und in die soziale Konstruktion von Geschlecht aufzunehmen. Diese Reflexivität hält auch davon ab, zu glauben, dass eine Person ein Geschlecht einfach hat und es im alltäglichen Handeln lediglich seinen Ausdruck findet. Ein Individuum hat erst ein Geschlecht, wenn die soziale Zuordnung (*Sex-Category*) und das soziale Geschlecht (*Gender*) anhaltend von Anderen bekräftigt und interaktiv validiert werden. Um diese Sichtweise auf Geschlecht und Geschlechtszugehörigkeit verstehen zu können, sieht Gildemeister es als unerlässlich, sich den Zusammenhang soziologischer Interaktionstheorien vor Augen zu führen. Immer dann, wenn Individuen physisch anwesend sind, sich gegenseitig wahrnehmen und aufeinander eingehen, entsteht unabwendbar Interaktion. Interaktion ist aber mehr als ein Medium, in dem Individuen zusammen oder gegeneinander handeln: „Interaktion stellt einen formenden Prozess eigener Art dar, weil er Zwänge impliziert, in welche die Akteure involviert sind und denen sie nicht ausweichen können“ (Gildemeister, 2010, S. 138). Die Interaktionsbeteiligten unterstehen zwecks Komplexitätsreduktion zum Beispiel dem Zwang ihr Gegenüber kategorial zu erkennen, darum wird hier die Geschlechtszugehörigkeit wesentlich. Im Interaktionsgeschehen zeigen sich grundlegende Mechanismen, die nicht weiter begrenzt werden können. Interaktion dient deshalb der Geschlechterforschung als unabhängige Analyseebene und stützt auf Typisierung-

gen und Klassifikation. „Klassifikationen sind in ausführlichere Wissenssysteme, welche in eine Überzahl von institutionellen Einigungen eingelassen sein können. Diese Klassifikationen lassen Verhaltensregelmässigkeiten, je nach Situation, zuverlässig erwartbar werden“ (Gildemeister, 2010, S. 138). Das Geschlecht dient in diesem Zusammenhang als komplexitätsreduzierendes Klassifikationsschema, nach dem sich die Welt gliedern und sich unser Gegenüber einordnen lässt. Dieses Klassifikationsschema wird bei der Kategorisierung von Individuen allerdings nicht einfach genutzt, vielmehr aktualisieren die institutionellen Arrangements und die Erkenntnis, die damit verbundenen Verhaltens- und Handlungsmuster wechselseitig immerzu den Klassifikationsprozess. Dies wird institutionelle Reflexivität genannt (vgl. Gildemeister, 2010, S. 138).

Geschlecht ist nicht das einzige komplexitätsreduzierende Klassifikationsmerkmal und kann auch in den Hintergrund treten oder gar irrelevant werden. Darauf macht Nina Degele aufmerksam, wenn sie konstatiert, dass neben Geschlecht auch Klasse oder Ethnizität im Vordergrund stehen können. Doing Gender wird dann zu Doing Difference erweitert. Auf diesen Ansatz der Intersektionalität soll hier lediglich hingewiesen werden (vgl. Degele, 2008, S. 93). Im folgenden Kapitel 3.3 *Intersektionalität* wird näher darauf eingegangen.

Im Mechanismus des Doing Gender ist der sogenannte Phallozentrismus verwoben. Diese unterschiedliche Bewertung des Weiblichen und des Männlichen welche das Weibliche aufgrund des fehlenden Penis abwertet. Zu diesem Fazit kamen Kessler/McKenna in ihrer 1978 in den USA ausgeführten Forschung, die zum Klassiker wurde. Individuen werden nur dann als Frauen wahrgenommen, wenn ihnen die Abwesenheit ‚männlicher‘ Zeichen bescheinigt werden kann. Damit wird eine Bildung der Konstruktion offen gelegt, in dem sich ein wichtiger Ansatz für Generalisierungen und Strukturbildungen zeigt. Da die Existenz männlicher Genitalien in alltäglichen Situationen kaum wahrzunehmen ist, dienen Merkmale wie Kleidung, Haarschnitt, Stimme, Körperhaltung, etc. als Beweis für die Existenz des entsprechenden Genitals. Es wird angenommen, dass es existiert. Darum ist die Schauseite in der Bildung von Geschlecht so wichtig, denn die Darstellung muss deutlich und für sich sprechend sein. Diese notwendige Eindeutigkeit zeigt sich auch darin, dass es einen Normbruch für beide Seiten bedeutet, ein Individuum nach seiner Geschlechtszugehörigkeit zu fragen. Im Doing Gender hat nicht nur die Geschlechtszugehörigkeit des darstellenden Individuums eine Leistung zu vollbringen, auch das rezipierende Individuum ist gefordert. Ist eine initiale Kategorisierung einmal vorgenommen, für die vor allem das darstellende Individuum verantwortlich ist, ist es die Aufgabe der rezipierenden Person, alle Äusserungen aufgrund dieser Geschlechtszuordnung zu deuten. Gildemeister weist darauf

hin, dass jedem Doing Gender mit der Zweipoligkeit der alltäglichen Geschlechterkategorisierung eine mächtige Ressource zugrunde liegt: „Durch die Annahme binärer Geschlechtlichkeit kann in faktisch jeder Interaktion auf ein Reaktions- oder Interpretationspotenzial vertraut werden, das auch Irritationen noch verarbeitet“ (Gildemeister, 2010, S. 140). Als grundlegend für die Bildung von zwei Geschlechtern wird auch die Berufsarbeit gesehen. Ihre Vergeschlechtlichung ist eng mit der ungleichen Wertung von Geschlecht verbunden und hat die Diskriminierung von Frauen zur Folge. In der Richtung des interaktionistischen Konstruktivismus wird die Arbeitsteilung nicht als geschlechtsspezifisch, sondern als geschlechterdifferenzierend oder sogar als geschlechterkonstituierend angesehen (vgl. Gildemeister, 2010, S. 140 – 142).

3.3 Intersektionalität

Nina Degele und Gabriele Winker (2007) definieren Intersektionalität als Konzept, das die Verhältnisse von Unterdrückung und Ungleichheit aufzeigt, diese aber nicht nur adiiert, sondern auch beleuchtet wie sie ineinander verflochten sind, sich aber auch gegenseitig verschärfen, abschwächen oder auch wandeln können (S. 1).

Patricia Purtschert und Katrin Meyer (2010) verdeutlichen, dass die intersektionalen Analysen zusätzlich das Ziel haben versteckte vorherrschende emanzipatorische Theorien kritisch zu durchleuchten (S. 134). Zusätzlich fügen Purtschert und Meyer an, dass die Kritik nicht nur gegen die vorherrschenden Verhältnisse gehen soll, sondern auch ein Feld von Erkenntnissen und Macht generiert, welches Ausgeschlossenes, Unsagbares und Verschwiegenes in sich fasst (S. 135). Die Autorinnen merken an: „Als emanzipiert gilt im Westen beispielsweise die Frau, die berufstätig ist und sich karrierebewusst gibt. Aber nicht immer. Wenn eine Frau berufstätig und karrierebewusst ist und aus religiösen Gründen ein Kopftuch trägt, so stimmt das nicht. Das Bild gerät aus den Fugen. Das Raster welches emanzipative Diskurse etablieren, ist in andere hegemoniale Diskurse eingebunden“ (S. 135).

Die Analyse findet gemäss Degele und Winker (2007) auf der Ebene der gesellschaftlichen Strukturen (vgl. Abb. 1) und den dazugehörigen Einrichtungen (Makroebene), interaktiv erzeugten Abläufen der Identitätsbildung (Mikroebene), durch Geschlechtsunterschiede sowie kulturelle Symbole (Repräsentationsebene) statt (S. 2). Sie merken an, dass bei den Differenzierungskategorien der Fokus vor allem auf ihre Wechselwirkungen gerichtet werden soll (S. 3). Die Autorinnen zeigen auf, dass die Identitätsebene induktiv und die Struktur- und Repräsentationsebene deduktiv gestaltet werden soll und eine Wechselwirkung besteht, was sehr verschieden ausfallen kann. Am Beispiel einer Person mit mangelnder Bildung kann auf verschiedene Hintergründe hingewie-

sen werden, wie etwa auf die soziale Unterschicht, Geschlecht, körperlicher Gesundheitszustand oder Migrationshintergrund (S. 13).

3.4 Identitätsebene

Die Identität wird nach Degele und Winkler (2007) so konstruiert, dass Unsicherheiten in Bezug auf die eigene gesellschaftliche Stellung vermindert, indem andere ab- oder ausgegrenzt werden. Ebenfalls wird die eigene Sicherheit durch Zusammenschlüsse und eine gesteigerte Besorgnis um sich selbst erhöht. Der Person geht es nicht nur um die Bestrebungen, sich abzusichern, sondern auch darum, ein bestehendes und vielseitiges Differenzierungssystem beizubehalten (S. 6). Genauer zu untersuchen wäre, welche Subgruppen der Mädchen zusätzlich ausgeschlossen werden und welche Wechselwirkungen bestehen. Anhand des Beispiels der klassischen Rollenverteilung wird aufgezeigt, dass Frauen einen schlechteren Stand haben als Männer. Trotz des schlechteren Standes scheinen sie einen Gewinn von Sicherheit zu haben, wenn sie sich für die scheinbar bewährte klassische Beziehungsform entscheiden (ibid.).

Strukturebene

Anhand der vier Differenzierungskategorien Klasse, Geschlecht, Rasse und Körper werden gemäss Degele und Winker (2013) die gesellschaftlichen Positionen der Personen bestimmt. Die In- und Exklusion mit Hilfe von Kategorien lassen die ungleiche Ressourcenverteilung bestehen. Untermauert werden diese Abläufe durch handlungsorientierte und strukturformenden Grundeinstellungen und Normen. Diese Absicherung wird mit der Betrachtung der symbolischen Repräsentationen angeschaut (S. 9). In unserer Forschungsarbeit sollen die strukturellen Ebenen und ihre Wirkung auf das Individuum aufgezeigt werden. Zusätzlich soll diese Wechselwirkung in Bezug zu einer Karriere angeschaut werden.

Repräsentationen

Degele und Winker (2013) zeigen weiter auf, dass die Repräsentationsebene ungleichheitsgenerierende Einteilungen bildet und aufrechterhält. Diese Abhandlungen und symbolische Repräsentationen bewirken, dass Ungleichheit rechtfertigende Grundeinstellungen und Normen untermauert werden können. Zusätzlich wird das fiktive Bild von Sicherheit, welches Struktur sowie Identität gibt, als Rechtfertigung gebraucht (S. 11).

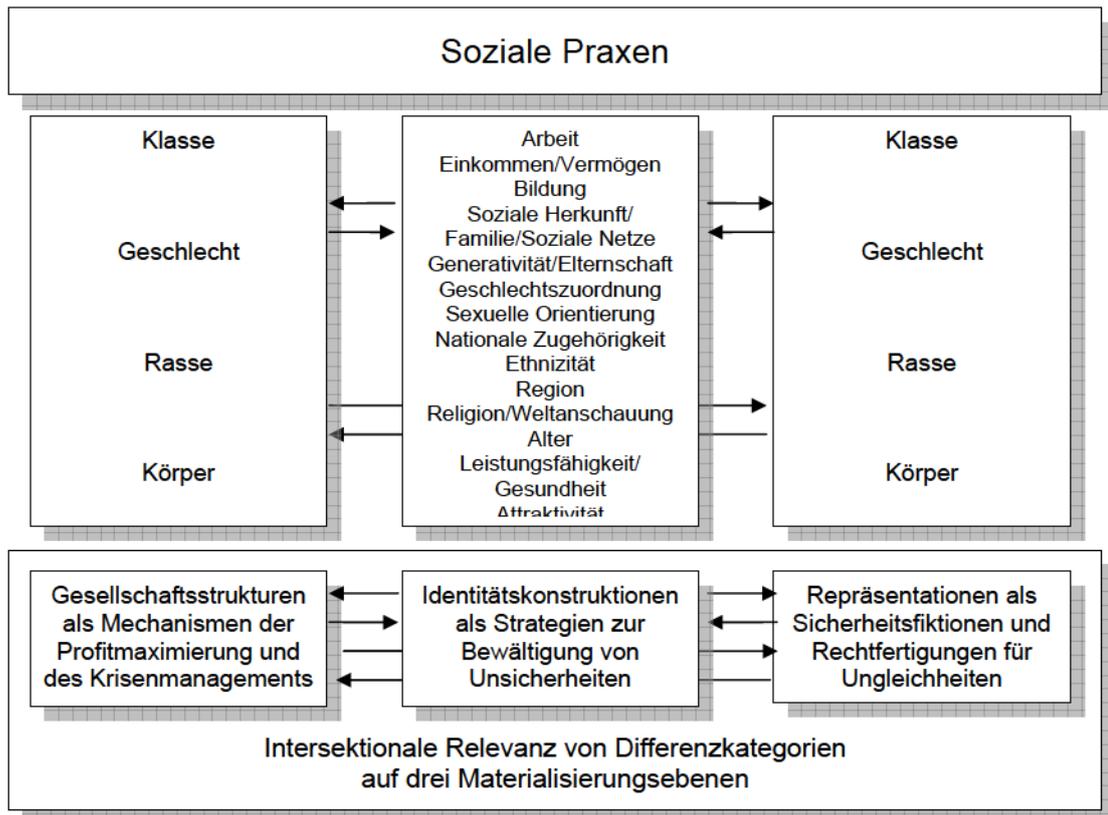


Abbildung 1: Modell der Intersektionalität als Mehrebenenanalyse. Quelle: Nina Degele und Gabriele Winker, 2007, S. 12.

Benno Biermann, Erika Bock-Rosenthal, Martin Doehlemann, Karl-Heinz Grohall und Dietrich Kühn (2013) merken an, dass die Mechanismen der Herabsetzung unbewusst und wunderbar zu leugnen seien, weil sie aus den weiblichen und männlichen Erscheinungen, dem weiblichen und männlichen Lebenszusammenhang entspringen (S. 249). Diese Wechselwirkungen der Ungleichheitsstrukturen der Ebenen und Kategorien sollen gemäss Degele und Winker (2007) mit Hilfe des Konzeptes der Intersektionalität analysiert und gefestigt sowie Handlungsalternativen aufgezeigt werden. Zum Thema *Frau und Karriere* sollen die Wechselwirkungen von Klasse, Rasse, Körper und Geschlechtszugehörigkeit in Bezug zur Karriere untersucht werden. Nach Purtschert & Meyer (2010) sollen die Intersektionalitätstheorien eine Offenheit für die Vielfalt von möglichen Ungleichheitserfahrungen erzielen, weil daraus ein theoretischer Gewinn und folglich auch eine solidarisch abgestützte Machtkritik bewirkt werden kann (S. 138). Abschliessend kann gesagt werden, dass mögliche Diskriminierungen auf der Makro-, Meso-, sowie Mikroebene bestehen können und dementsprechend aufgezeigt und abgebaut werden müssen. Die vielschichtigen Auswirkungen auf das Individuum werden mit dieser Forschungsarbeit beleuchtet. Mit Hilfe der Erkenntnisse und möglichen Wechselwirkungen, sollen im Kapitel 7.1 konkrete Handlungsempfehlungen entwickelt werden.

3.5 Sozialisationstheorie

Regine Gildemeister und Katja Hericks (2012) haben sich in ihrem Buch *Geschlechtersoziologie* mit Hilfe von Bourdieus Sozialisationstheorien mit der geschlechtsspezifischen Sozialisation auseinandergesetzt. Sie versuchen, anhand von Bourdieus Sozialisationstheorie, sowie seiner Schrift *Die männliche Herrschaft*, weibliche Sozialisationsprozesse zu verdeutlichen. Hannelore Faulstich-Wieland (2008) hat diese Thematik in ihrem Aufsatz *Sozialisation und Geschlecht* ebenfalls aufgegriffen.

Mithilfe dieser beiden Bücher, wird im Folgenden versucht einen Überblick über die geschlechtsbezogenen Sozialisationsprozesse zu verschaffen. Zu Beginn werden auf der Basis von Pierre Bourdieus Sozialisationstheorie die wichtigsten Einflussfaktoren vorgestellt, welche den Eingliederungsprozess eines Individuums in die Gesellschaft aufzeigen, sowie die Übernahme der daraus resultierenden Verhaltensmuster. Mittels dieser theoretischen Basis, wird der Einfluss der Gesellschaft auf eine geschlechtsbezogene Sozialisation aufgezeigt. Abschliessend wird beschrieben, welche Aneignungsprozesse als Kleinkind, Kind und Jugendliche / Jugendlicher entwickelt werden.

Wichtige Einflussfaktoren in der Sozialisation

Einer der wichtigsten Einflussfaktoren für die Sozialisation ist der soziale Raum. Im sozialen Raum werden die alltäglichen Gewohnheiten eines Individuums, durch die *soziale Position* und das Milieu dem eine Familie angehört, beeinflusst (Hannelore Faulstich-Wieland, 2008, S. 241). Für Hannelore Faulstich-Wieland (2008) ist der soziale Raum ein Rahmen, welcher die Wahrnehmung, Werthaltung und das Denken formt (ibid.). Gildemeister und Hericks (2012) präzisieren, in dem sie betonen, dass erst die „wechselseitigen Positionierungen innerhalb der Gesellschaft“ den sozialen Raum entstehen lassen (S. 236). Damit ist gemeint, dass sich der Einfluss des sozialen Raums je nach Kontext verändern kann. Je nach Kontext (z.B. in der Schule, der Familie oder bei der Arbeit) nimmt man eine andere Position ein und eignet sich andere Eigenschaften an.

Der soziale Raum wird bei Gildemeister und Hericks (2012) als Standort eines Individuums betrachtet. Auf die Frage wie es sein kann, dass verschiedene Gruppierungen unabhängig voneinander und ohne Absprache, ähnliche Verhaltensweisen aufweisen, antworten die Autorinnen mit Bourdieus Prinzip des *Habitus*, welches sie als soziale Haut umschreiben (S. 236). Gildemeister und Hericks (2012) gehen davon aus, dass Bourdieu mit diesem Prinzip über eine Verinnerlichung von Normen und Werten hinausgeht. Sie beschreiben, dass er die gesellschaftlichen Prozesse als eine ‚Einschreibung‘ in den Körper betrachtet (S. 236). „(...) das, was im Habitus eingelagert ist, sind die Fähigkeiten, Wissens- und Erfahrungsbestände, auf die ein Mensch zurückgreifen kann, um Strategien zu entwerfen und Handlung und Sinn zu generieren“ (S. 237). Der

Habitus wird demnach durch das Umfeld hervorgebracht, in dem das Individuum das Erlebte und das Gesehene in sein Handeln integriert. Durch eine aktive Handlung, beeinflusst das Individuum die Entwicklung des Habitus. Gildemeister und Hericks (2012) gehen, basierend auf der Theorie von Bourdieu, davon aus, dass obwohl jeder einen eigenen Habitus entwickelt, durch die „soziale Einprägung Gemeinsamkeiten generiert“ werden (ibid.). Es werden dabei zwei Arten von Gemeinsamkeiten unterschieden: Einerseits sind es Gemeinsamkeiten, welche eine Gesellschaft teilt, und andererseits solche die Gruppen voneinander unterscheiden. Dazu wird auf die sozialen Klassen verwiesen, da sich darin die typischen Lebensstile und Wissensgehalte verbinden, welche eine Unterscheidung zwischen den Gruppen möglich macht. Diese verschiedenen Lebensstile bezeichnet Bourdieu als Milieus. Als Milieu kann man das soziale Umfeld betrachten, in welches ein Mensch geboren wird und an das der Habitus durch die *Klassenzugehörigkeit* vorangepasst ist (ibid.).

Doch in welcher Form geschieht diese *Einschreibung* Gildemeister und Hericks (2012) beschreiben drei Arten aus Bourdieus Konzept (1985), wie ein solcher gesellschaftlicher Prozess sich in den Körper einschreiben kann. Als erstes nennen sie die ‚(körperlichen) Routinen‘, welche Tätigkeiten beinhalten, bei denen man nicht überlegen muss, wie beispielsweise das Öffnen einer Türe. Als zweites wird die *hexis* angeführt. Hier sind äusserliche Merkmale gemeint, wie zum Beispiel Lach- oder Sorgenfalten, der Gang oder sonstige sichtbaren Merkmale, welche sich im Laufe der Zeit im beziehungsweise am Körper sichtbar machen. Als dritte Art der Einschreibung bringen sie die *doxa* ein: „Sie ist die Sicht auf die Welt vom jeweiligen (sozial zugewiesenen) Standort im sozialen Raum aus.“ Mit der *doxa* gehen sie von einer Sichtweise aus, die wir als selbstverständlich annehmen, und welche oft nicht hinterfragt wird. Die *doxa* ist allerdings nicht standfest, sie kann sich mit der Zeit auch verändern (S. 236 - 237). Die Autorinnen fassen dies zusammen und verbinden es mit der Thematik der Geschlechterdifferenz:

Die *doxa* (im Habitus eingelagerte, alltägliche Weltsicht) legitimiert Vorschriften, Rechte und Pflichten, mit denen sie zeitgleich entstanden ist. Sie ist dem Verhalten damit nicht einfach vorgelagert, schon gar nicht liessen sich Praktiken aus ihr erklären. Sie ist vielmehr Teil der Entstehung dieser Praktiken und Teil der Entstehung gesellschaftlicher Ordnung (. . . .) Die inkorporierte [einverleibte] Ordnung prägt sich zum einen körperlich aus in Form von vergeschlechtlichten Gesten [vgl. *hexis*] (. . . .) und zugleich bedeutet dieses ‚Einverleiben‘ der Ordnung,

dass verschiedene Perspektiven gemäss ihrer sozialen Positionierung entstehen.

(2012, S. 240 – 241)

Diese drei Arten der Einschreibung, beeinflussen auch die Art, wie man auf jemanden oder eine Gruppe von Menschen eingeht.

Abgesehen von den individuellen ‚Einschreibungen‘, welche sich im Laufe des Lebens verfestigen, werden in den verschiedenen Milieus „Kompetenzen, Wissen, Güter und Beziehungen vermittelt und genutzt“ (Regine Gildemeister & Katja Hericks, 2012, S. 238). Diese verschiedenen Felder benennt Bourdieu (k.A.) als Kapitalien. Als die wichtigsten drei Grundkapitalien nennt Bourdieu zum einen das ‚ökonomische Kapital‘, welches die materiellen Ressourcen beinhaltet und in Bourdieus Augen die vorherrschende Kapital-Sorte ist. Zum anderen beschreibt er das ‚kulturelle Kapital‘, welches beispielsweise die Bildung beinhaltet. Als drittes bringt er das ‚soziale Kapital‘ ein, welches die sozialen Beziehungen und Netzwerke beinhaltet, welche einem Individuum zur Verfügung stehen, wie beispielsweise die Herkunftsfamilie (ibid.). Diese drei Kapitalsorten hängen allerdings ebenfalls zusammen. Das ökonomische Kapital ebnet einem den ersten Weg, mit dem kulturellen Kapital kann man sich Wissen aneignen, welches man wiederum in ökonomisches Kapital umwandeln kann. Genauso gut kann man ökonomisches Kapital nutzen, um weitere Bildungsmöglichkeiten zu generieren. Ein gutes Netzwerk zu haben ist auch ein Vorteil, um sich beispielsweise einen besseren Job zu verschaffen. Je nach dem welche Kapitalien man im persönlichen Rucksack mit sich bringt, kann es einfacher oder auch schwieriger sein, die vorhandenen Kapitalsorten zu erweitern (Regine Gildemeister & Katja Hericks, 2012, S. 238).

Sozialisation und Geschlecht

Gildemeister und Hericks (2012) beziehen sich auf Bourdieus (2005) Schrift *Die männliche Herrschaft*, um aufzuzeigen, wie sich die Differenzierung der Geschlechter in der sozialen Praxis erzeugt. Sie gehen davon aus, dass eine differente und hierarchische Anschauung der Geschlechter in der sozialen Praxis hervorgebracht wird. Diese Zweiteilung baut dann eine Ordnung in der Gesellschaft auf, welche im Habitus aufgenommen wird, welcher dann wieder zur sozialen Praxis wird (zit. in Regine Gildemeister & Katja Hericks, 2012, S. 239). Mit dieser Theorie glaubt Bourdieu (2005), erklären zu können, wie diese „willkürliche und benachteiligende Ordnung a) anerkannt und fortgeführt wird, b) ohne dass es einer Verabredung der sozialen Gruppen zu diesem Verhalten bedarf“ (zit. in Regine Gildemeister & Katja Hericks, 2012, S. 241). Was bedeutet, dass sich dieses Verhalten durch die Verinnerlichung von selbst reproduziert (S. 241).

Mit der Einschreibung der „geschlechtlich hierarchischen Ordnung“ in die Wahrnehmung (Routinen) und in den körperlichen Ausdruck (hexis) wird laut Gildemeister und Hericks (2012) die soziale Ordnung abgeschlossen, welche die Formung der *vergeschlechtlichten Akteure* naturalisiert und verfestigt (S. 241). Die Autorinnen fügen an, dass ein Nebeneffekt der Einschreibung, die Reproduktion der sozialen Ordnung sein kann. Bourdieu sieht genau dies als *männliche Herrschaft* und betitelt es als wichtigste Reproduktion und Aufrechterhaltung der *symbolischen Gewalt*, wie sie von Bourdieu benannt wird, und zwar durch beide Gruppen der Beteiligten, die Herrschenden und die Beherrschten (ibid.). Diese Symbole bringen Individuen, Paare und Gruppen dazu, soziale Anerkennung nur durch die ‚richtige‘ Positionierung im sozialen Raum zu erhalten.

Faulstich-Wieland (2008) geht ebenfalls auf Bourdieus Theorie der *männlichen Herrschaft* ein. Sie beschreibt den darin enthaltenen Stellenwert der Sexualbeziehung, welcher die Herrschaftsverhältnisse aufrechterhält. Sie glaubt, dass die zwei Geschlechter sexuell, anders eingeteilt und konstruiert werden. Der Männlichkeit wird Aktivität nachgesagt und der Weiblichkeit Passivität. Als Begründung dieser Ansicht, bemerkt Bourdieu (2005) dass „(...) dieses Prinzip den Wunsch hervorruft, ausformt, ausdrückt und lenkt, den männlichen Wunsch als Besitzwunsch, als erotisierte Herrschaft und den weiblichen Wunsch als Wunsch nach männlicher Dominanz, als erotisierte Anerkennung der Herrschaft zu sehen“ (zit. in Hannelore Faulstich-Wieland, 2008, S. 245). Da diese Sichtweise in vielen sozialen Gruppen bereits stark eingeschrieben ist, reproduziert sie sich auch weiterhin. Diese aktive und passive Sichtweise der Geschlechter, wird dann auch auf weitere Kontexte im sozialen Raum, für Akteurinnen wie Mütter, Ehefrauen, Arbeitnehmerinnen und so weiter übernommen. Bourdieus (1997) wesentliche Feststellung drückt aus, dass die männliche Herrschaft genügend abgesichert ist und keine Rechtfertigung benötigt. „Es genügt, wenn sie sich in Praktiken und Diskursen niederschlägt, die das Sein im Modus der Evidenz [der Entfaltung] aussprechen und so daran mitwirken, dass es dem Sagen entspricht“ (zit. in Hannelore Faulstich-Wieland, 2008, S. 245). Das heisst, solange etwas gesagt und auch getan wird, wird dieser Kreislauf der Einschreibung auch nicht unterbrochen. Bourdieu (2005) glaubt allerdings nicht, dass diese Hierarchisierung unüberwindbar sei. Für ihn hat die Familie den grössten Einfluss auf die Reproduktion der männlichen Herrschaft. Der Schule wiederum schreibt er einen „wichtigen Beitrag für die Veränderung der zwischengeschlechtlichen Beziehungen zu“ (zit. in Hannelore Faulstich-Wieland, S. 246).

Gildemeister und Hericks (2012) nehmen auch Bourdieus Prinzip der ‚Gegensatzpaare‘ auf. Dabei geht es darum, dass unter anderen die westliche Kultur, die Welt in Gegensatzpaare unterteilt, und zwar in zwei entgegengesetzte Pole (positiv/negativ). Je

nachdem, welche Wertung ein Pol in einer Gesellschaft innehat, ergibt sich daraus auch eine Hierarchisierung des positiv Bewerteten. (S. 240) Gildemeister und Hericks (2012) meinen weiter dazu, dass für Bourdieu lediglich eine Trennung in zwei Geschlechter, noch nichts über Weiblichkeit oder Männlichkeit aussagt. Die soziale Relevanz eines Geschlechts entsteht, laut den Autorinnen, erst durch eine Hierarchisierung des Gegensatzpaares. Dies kann durch Eigenschaften, Handlungen oder ähnliches geschehen (S. 240).

Sozialisation, Geschlecht und Alter

Im ersten Teil dieses Unterkapitels wurde auf die theoretischen Grundlagen eingegangen. Der zweite Teil soll einen kurzen Überblick verschaffen, was diese Theorien in der Realität bewirken, um festzustellen wann die geschlechtsspezifische Sozialisation überhaupt beginnt. Dieses Kapitel ist in zwei Altersstufen eingeteilt. Zunächst wird die Sozialisation von Babys und Kindern beleuchtet, gefolgt vom Jugendalter.

Sozialisationsprozesse von Babys und Kindern

„Geschlecht ist ein Merkmal, dessen Erwerb, Erhalt und Ausfüllung eingebettet ist in die Sozialisationsprozesse des Mitgliedwerdens allgemein. Entscheidend ist dabei, dass Menschen in konkrete regionale, soziale und historische Situationen hinein geboren werden“ (Hannelore Faulstich-Wieland, 2008, S. 241).

Faulstich-Wieland (2008) nennt die Geburt als spätesten Zeitpunkt der Zuteilung zu einem der beiden Geschlechter, durch die Benennung des Geschlechts. Dies sieht die Autorin als den Beginn der Sozialisation, in welcher das Mädchen oder der Junge zu verstehen lernt, was diese Unterscheidung bedeutet (S. 241). Das Kind erhält einen Namen, welcher die Geschlechtszugehörigkeit erkennbar macht, durch die Globalisierung können jedoch gewisse Namen nicht mehr so einfach zugeordnet werden, so Faulstich-Wieland weiter (S. 242). Es werden weitere Merkmale genutzt um das Geschlecht eines Kindes sichtbar zu machen, wie beispielsweise Kleidung, Frisur oder Schmuck. Welche Merkmale für welches Geschlecht für angemessen erscheinen, hängt nach Faulstich-Wieland (2008) nicht alleine vom Geschlecht ab, sondern auch vom sozialen Milieu, sowie von den regionalen und ethnischen Gebräuchen (ibid.). Vom Blickwinkel des Individuums betrachtet, nehmen Babys bereits im ersten Lebensjahr eine Geschlechterunterscheidung bei ihrem Gegenüber vor. Im zweiten Lebensjahr beginnen sie bereits damit, sich selber geschlechtsbezogenen zu Verhalten und bevorzugten Aktivitäten, welche eher ihrem eigenen Geschlecht nachgesagt werden (Hannelore Faulstich-Wieland, 2008, S. 242).

Faulstich-Wieland (2008) sieht die Möglichkeit des Erwerbs einer Geschlechtsidentität in der Fähigkeit von Individuen, Informationen ihrer Umwelt zu verarbeiten und die ver-

schiedenen Verhaltensarten zu erkennen (vgl. Habitus). Bis zu diesem Zeitpunkt unterscheiden sich Mädchen und Jungen noch nicht. Erst wenn es darum geht, wie sie sich in der Gesellschaft inszenieren möchten (vgl. Kapitel 3.2, *Doing Gender*) und wie die Gesellschaft dies wiederum aufnimmt, geschieht eine Differenzierung (S. 243). Faulstich-Wieland (2008) beschreibt weiter, dass es Kindern sehr wichtig ist, sozial kompetent zu sein. Das bedeutet, sich an Regeln zu halten und wissen was recht und unrecht ist. Indem die Kinder die vorgelebte Geschlechtsidentität ihres sozialen Umfelds reproduzieren, versuchen sie zu beweisen, dass sie sozial kompetent sind (S. 243). Die Autorin geht weiter davon aus, dass ein nicht geschlechtsadäquates Verhalten eines Kindes, eine Abstufung zum Baby zur Folge hat. Dies bedeutet einen Rückschlag für das Kind und stärkt das Kind noch mehr sich an die vorgegebenen ‚Regeln der Zweigeschlechtlichkeit‘ zu halten (ibid.).

Im Spielverhalten von Mädchen und Jungen gibt es nach Faulstich-Wieland (2008) viele Gemeinsamkeiten, lediglich die Spielform kann auseinander gehen (S. 246). Weiter stützt sich die Autorin auf empirische Untersuchungen von Kinderspielen, anhand welcher sich zwei Arten von Spielverhalten aufzeigen lassen. Erstens wurde herausgefunden, dass Mädchen weniger konkurrenzorientierte Spiele spielen. Sie bevorzugen Kooperation und selbst gesetzte Ziele. Zweitens spielen Jungs hingegen öfter mit dem Gedanken eines Wettkampfs, dabei geht es darum, festgelegte Ziele zu erreichen und zum Schluss einen Sieger zu haben (S. 247). Diese Spielstile verinnerlichen die Kinder stark und nehmen diese Vorstellung bis ins Erwachsenenalter mit.

— Das Jugendalter

Das Jugendalter und dessen Peerbeziehungen sind nach Faulstich-Wieland (2008) ein wesentlicher Sozialisationsfaktor. Nach Bütow (2006) zeigen Forschungen auf, dass es Mädchen-, Jungen- und auch gemischtgeschlechtliche Gruppen gibt. Ihre Bedeutungen für die Sozialisation sind unterschiedlich (zit. in Hannelore Faulstich-Wieland, 2008, S. 247 f.). Die Peerbeziehungen helfen den Jugendlichen, den Übergang von der Kindheit zur Jugend zu bewältigen, so Bütow weiter. Die Herausforderungen des eigenen Geschlechts zu überwinden, geschieht allerdings unter Ausschluss des jeweiligen anderen Geschlechts. Gemischtgeschlechtliche Gruppen dienen mehrheitlich zur Abgrenzung von den Erwachsenen und zum Sammeln von eigenen Erfahrungen. In einer späteren Jugendphase, so Bütow weiter, nutzen Jugendliche die gemischtgeschlechtlichen Gruppen um Kontakte für Liebesbeziehungen zu knüpfen (ibid.).

Die „Konstruktionen von Geschlecht spielen dabei eine zentrale Rolle und geschlechtshomogene Subkulturen dienen ihrer reflexiven Bearbeitung“ (Hannelore Faulstich-Wieland, 2008, S. 248).

3.6 Berufliche Stellung im Arbeitsmarkt

In den folgenden Abschnitten wird die berufliche Stellung der Frau im Arbeitsmarkt präsentiert. Zu Beginn wird dargestellt, welchen Einfluss die Berufswahl auf die Möglichkeiten eines Karriereaufstiegs hat. Anschliessend werden diese Einflüsse mit dem Beruf der Sozialen Arbeit verknüpft. Als nächstes wird auf die Erwerbs- und Teilzeitarbeit von Frauen eingegangen. Zum Schluss wird das Ungleichgewicht der beruflichen Position von Frauen und Männern betrachtet, sowie die Lohndiskrepanz zwischen den Geschlechtern.

— Berufliche Segregation

Berufliche Segregation wird von Juliane Achatz, Miriam Beblo und Elke Wolf (2010) als „Tendenz der Ungleichverteilung der Geschlechtergruppen auf Berufe“ definiert (S. 93). Die Autorinnen haben sich mit geschlechtsspezifischen Berufsgruppen auseinandergesetzt und eruiert, welche die Gründe für eine solche Trennung sind. Die Autorinnen beschreiben zwei Arten von Segregation. Zum einen ist es die horizontale Segregation, welche die Ungleichverteilung innerhalb eines Berufszweiges betrachtet und zum anderen ist es die vertikale Segregation, bei welcher Frauen häufiger auf den niedrigeren Hierarchiestufen anzutreffen sind (Achatz et al., 2010, S. 95). Achatz et al. beleuchten auch die möglichen Ursachen für diese berufliche Segregation. Zum einen sehen sie aus der ökonomischen Theorie die Kosten-Nutzen-Abwägung, in welcher sich Personen darüber Gedanken machen, welche Kosten (hier: Aufwand für Ausbildung) ihnen später welchen Nutzen (*hier*: Lohn, Aufstiegsmöglichkeiten oder Möglichkeiten die Privatzeit mehr nutzen zu können) erbringen kann (Achatz et al., 2010, S. 99 f.). Nach den Autorinnen ist es mehrheitlich für Frauen ein wichtiger „Nutzen-Faktor“, dass sie Familie und Beruf zusammenbringen können (S. 100). Diese Entscheidungen werden bereits in jungen Jahren getroffen. Achatz et al. nennen die Sozialisation als einen wichtigen Einflussfaktor (vgl. auch Kapitel 3.4, *Sozialisationstheorie*). „Aus den Sozialisationstheorien kann die Annahme hergeleitet werden, dass in Gesellschaften, in denen geschlechtsspezifische Familien- und Berufsrollen vorherrschen, Frauen und Männer unterschiedliche Erwartungen und Berufsorientierungen entwickeln und Berufe bevorzugen, die sie als geschlechtskonform wahrnehmen“ (Achatz et al., 2010, S. 102). Damit könnte erklärt werden, weshalb geschlechtsatypische Berufe weniger in Betracht gezogen werden und, dass das Individuum die Berufsentscheidungen nicht immer frei wählen kann (ibid.). Eva Bamberg und Sylvie Vincent (2012) bemerken in ihrem Buch ebenfalls den Einfluss der Sozialisation. Als zweiten Einflussfaktor neben der Sozialisation betrachten sie Selektions-Prozesse. Dabei unterscheiden sie zwischen der Fremdselektion (hier: Arbeitsmarkt, regionale Bedingungen, Schichtzugehörigkeit

und Ausbildungsmöglichkeiten) und der Selbstselektion wie zum Beispiel Fähigkeiten, Begabungen, Talente, Interessen und Werte (Bamberg & Vincent, 2012, S. 83 f.).

Basierend auf diese theoretischen Überlegungen beleuchtet die Autorenschaft im Folgenden welches Geschlecht in der Sozialen Arbeit stärker vertreten ist.

Soziale Arbeit als Frauenberuf

Aufgrund der geschichtlichen Entwicklung der Sozialen Arbeit als Menschenrechtsprofession, beschäftigt sie sich mit Menschen. Vorreiter- und Begründerinnen wie Alice Salomon und Jane Addams, sahen in ihren Tätigkeiten zunächst keine existenzsichernde Arbeit. Als bürgerliche Frauen fühlten sie sich berufen und leisteten ihre Arbeit auf freiwilliger Basis.

Wenngleich sich Soziale Arbeit zu einem Beruf mit akademischer Ausbildung entwickelt hat, ist der Frauenanteil stets hoch geblieben, wie eine Erhebung des Bundesamts für Statistik (BFS) (2010b) zeigt. Im Jahr 2010 betrug der Frauenanteil der Neueintritte in den Bachelor-Studiengang an den schweizerischen Fachhochschulen für Soziale Arbeit 80.4 Prozent (vgl. Abb. 2) und rangiert somit an dritter Stelle hinter der angewandten Psychologie und den Gesundheitsberufen (S. 27). Bei den Masterstudiengängen (vgl. Abb. 3) derselben Richtungen ergibt sich ein ähnliches Bild.

Schweizerinnen und Bildungsinländerinnen

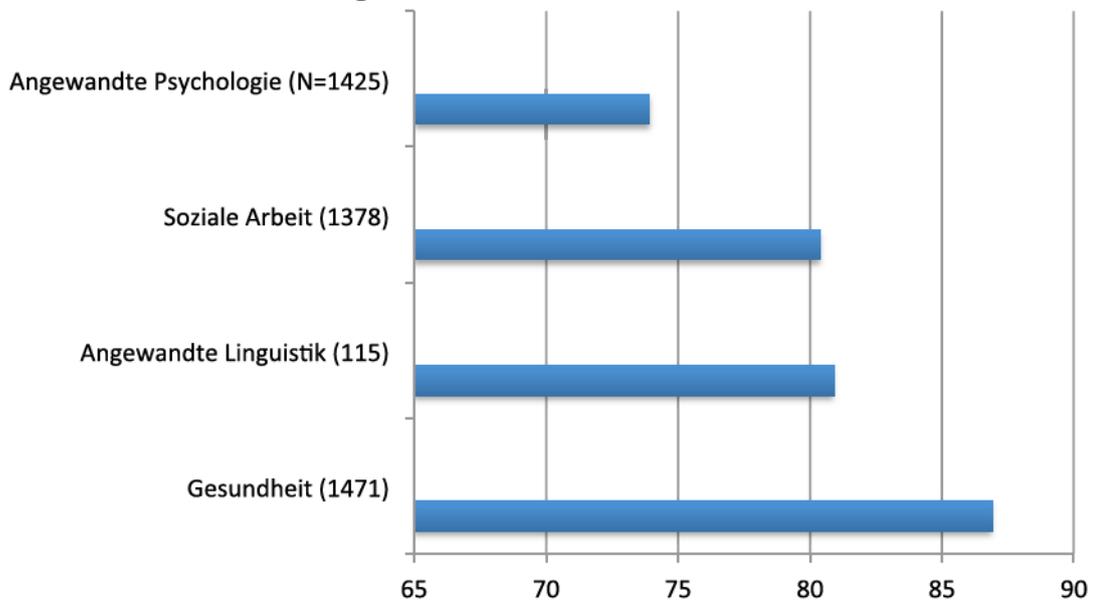


Abbildung 2: Bachelor FH (Eintritte): Frauenanteil nach Fachbereich, 2010. Quelle: Bundesamt für Statistik, 2010b - Eigene Darstellung.

Schweizerinnen und Bildungsinländerinnen

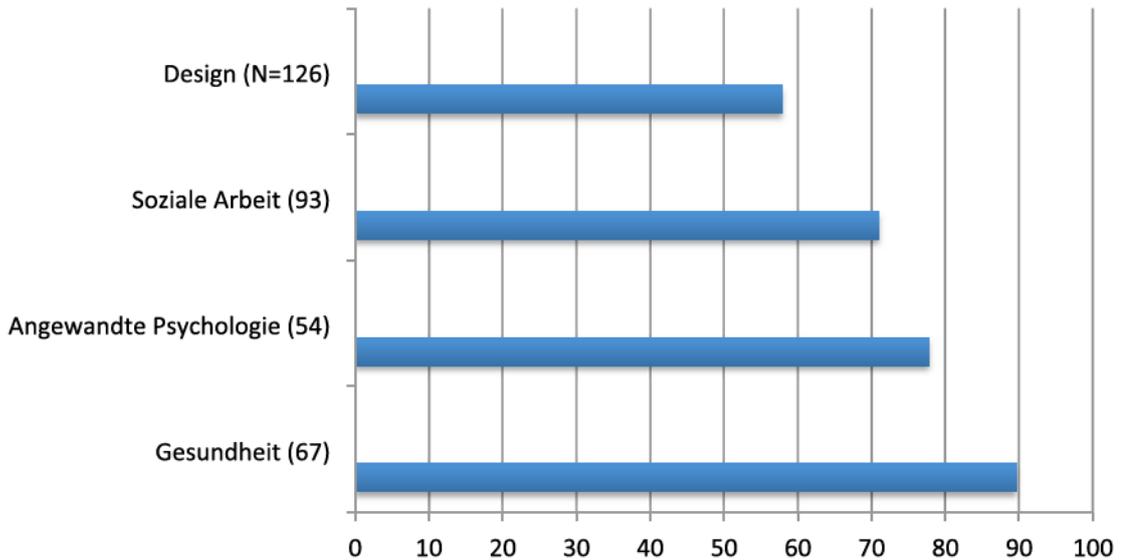


Abbildung 3: Master FH (Eintritte): Frauenanteil nach Fachbereich, 2010. Quelle: Bundesamt für Statistik, 2010b - Eigene Darstellung.

Wie diese Zahlen belegen, ist die Soziale Arbeit auch heute nach wie vor ein deutlich frauenspezifisches Berufsfeld. Es ist deshalb berechtigt von einem Frauenberuf zu sprechen, wenn man diese konstant hohen Zahlen von Absolventinnen der Fachhochschulen und der Beschäftigten sieht. Trotz dieser Tatsache sind Frauen in den Leitungspositionen in der Sozialen Arbeit in Deutschland laut Marianne Neuwöhner (2010), erheblich unterrepräsentiert (S. 155). An dieser Stelle ist noch anzumerken, dass bisher für die Schweiz noch keine Statistik über Frauen in der Sozialen Arbeit in Leitungspositionen erhoben wurde. Gemäss Kerstin Feldhoff (2006) wird „beispielsweise nur einer der sechs [deutschen] Spitzenverbänden der freien Wohlfahrtspflege, der Paritätische Wohlfahrtsverband, von einer Frau geführt“ (zit. in Neuwöhner, 2010, S. 155). Natürlich sind die Gründe dass Frauen, nicht entsprechend ihrem statistisch hohen Anteil in der Sozialen Arbeit, Führungspositionen innehaben enorm vielfältig. Sie können deshalb nicht einfach damit erklärt werden, dass Frauen der direkte Kontakt mit der Klientel wichtiger sei als Managementaufgaben (ibid.).

Erwerbsarbeit

Nach dem Bericht des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) *Auf dem Weg zur Gleichstellung von Frau und Mann* (2008) soll sich die weibliche Erwerbsarbeit in verschiedenen Aspekten von der Erwerbsarbeit von Männern unterscheiden. Als Beispiele werden Beschäftigungsgrad und die berufliche Position genannt. Zusätzlich soll die Erwerbsquote der Frauen tiefer als jene der Männer sein, die Arbeitslosenquote der Frauen ist allerdings höher. Diese Ungleichheiten müs-

sen im erweiterten Zusammenhang der Verteilung von vergüteter und unbezahlter Arbeit zwischen Männern und Frauen betrachtet werden. Klare kennzeichnende Eigenschaften der weiblichen Erwerbsarbeit, wie die Teilzeitarbeit, haben einen Zusammenhang mit der familiären Lage der Frauen, dem Haushaltstyp, in dem sie leben, und der von ihnen erbrachten Haushaltsarbeit. Frauen erbringen nach wie vor den grössten Anteil der Hausarbeit (S. 11).

Die Erwerbsbeteiligung ist nach dem Bericht des EBG (2008) bei den Männern unverkennbar höher als bei den Frauen. Die Erwerbsquote (Anteil Erwerbstätige und Erwerbslose gemessen an der Gesamtbevölkerung ab 15 Jahren), liegt bei den Männern bei 76 Prozent, die der Frauen bei 61 Prozent. Dies ist eine deutliche Differenz von 15 Prozent. Bei den Frauen ist die Erwerbsbeteiligung ab einem Alter von 30 und 40 Jahren und ab 55 Jahren deutlich tiefer als jene der Männer. Dies ist damit zu begründen, dass Frauen während der Phase der Familiengründung für eine gewisse Zeit aus der Erwerbstätigkeit aussteigen und sich auf die Kindererziehung konzentrieren (S. 11).

Teilzeitarbeit

Der Anteil der teilzeitarbeitenden Frauen liegt laut dem EBG bei 58 Prozent, der Anteil der Männer bei gerade mal 14 Prozent (S. 12). Die Teilzeitarbeit ist damit eine typische Besonderheit der weiblichen Erwerbsarbeit. Teilzeitarbeit kann Negativaspekte wie schutzlose Arbeitsverhältnisse und schlechtere soziale Sicherheit (z.B. Pensionskasse) bedeuten oder auch geringere Weiterbildungsoptionen und Chancen auf eine Karriere. Die tiefen Teilzeitpensen (weniger als 20%) nehmen seit 1991 bei Müttern deutlich ab, dies zu Gunsten von Teilzeitpensen von mindestens 50 Prozent. Dreiviertel der Frauen mit Unterbeschäftigung möchten gerne mehr arbeiten, können dies jedoch nicht. Die Unterbeschäftigung trifft vor allem Mütter und alleinerziehende Mütter (ibid.).

Berufliche Position

Weiter zeigt der Bericht des EBG (2008) auf, dass Frauen allgemein eine tiefere berufliche Position als Männer haben (vgl. Abb 4). Zudem sind sie mehrheitlich angestellt ohne eine leitende Position zu haben. Auch bei gleichem Wissensstand der Frauen und Männern besteht eine Diskrepanz. Genannte Ursachen dafür sind die Verpflichtung Haushaltsarbeit und Kinderbetreuung zu leisten. Dadurch sind Frauen weniger flexibel und haben zudem geringere Berufserfahrung. Frauen machen einen Drittel der Mitarbeiterinnen in Führungspositionen aus (vgl. Abb 5). Seit 1996 hat sich dieser Anteil nicht bedeutend verändert (S. 13).

Berufliche Stellung 2013

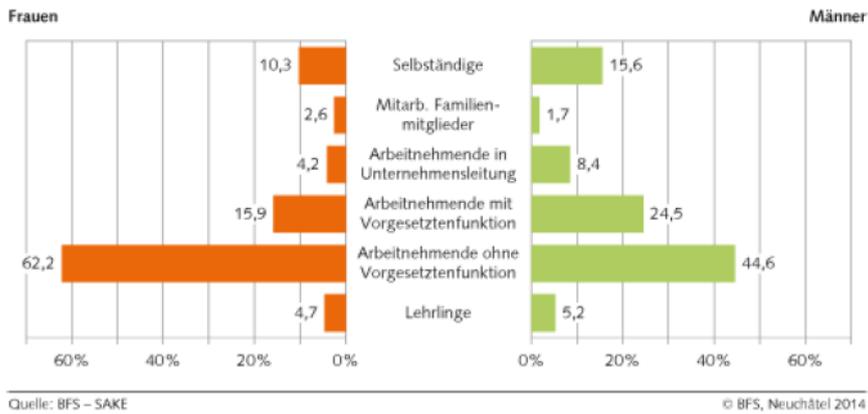


Abbildung 4: Berufliche Stellung von Frauen 2013. Quelle: Eidgenössisches Büro für Gleichstellung von Frau und Mann, 2008.

Frauen in Führungspositionen

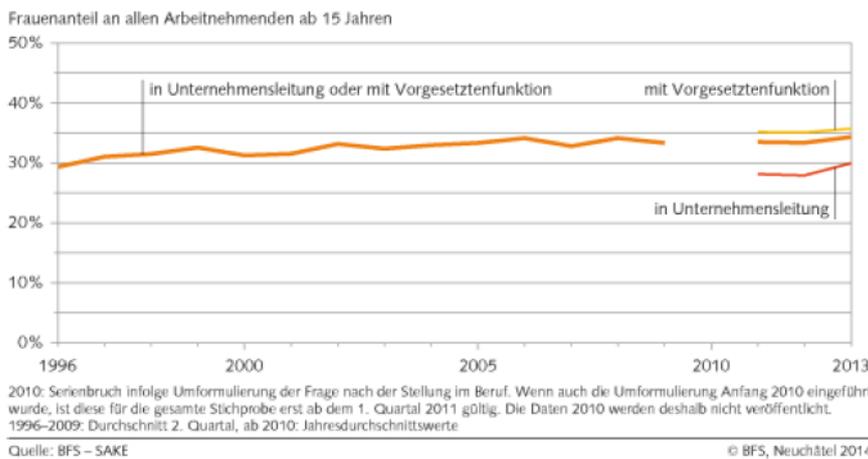


Abbildung 5: Frauen in Führungspositionen. Quelle: Büro für Gleichstellung von Frau und Mann, 2008.

Lohndiskrepanz

Franziska Müller, Ariane Itin, Christof Schwenkel, Judith Wyttenbach und Adrian Ritz (2013) zeigen auf, dass der Durchschnitt des Unterschied des Lohnes zwischen Frau und Mann sich im Privatmarkt auf 23.6 Prozent (Jahr 2010) beläuft. Davon sind 37.6 Prozent auf der Sachebene nicht erklärbar und daher diskriminierend. Die Diskriminierung auf der Lohnenebene beträgt somit im Durchschnitt 8.7 Prozent (S. 3). Gemäss SozialAktuell Juli/ August 2012 liegt der Medianlohn für Frauen rund sieben Prozent tiefer als derjenige der Männer. In der Lohnstrukturerhebung 2008 trat eine doppelt so hohe Differenz in Erscheinung. Bei dieser Erhebung wurden jedoch nur die privaten Arbeitgeber einbezogen und der Sozialbereich wurde mit dem Gesundheitsbereich erfasst. Im öffentlichen Dienst sind Lohnungleichheiten normalerweise tiefer. Ein Anteil der Ungleichheit kann mit unterschiedlichen Ausbildungen, Verankerung im Arbeitsmarkt und Karrieren erklärt werden. Detaillierte Analysen zum Sozialbereich existieren nicht (S. 27).

Müller et al. (2013) legen dar, dass grundsätzlich Frauen und Männer das Recht auf gleichen Lohn für gleiche Arbeit haben sollen, weil dies seit 1981 in der Bundesverfassung abgesichert ist. Seit 1996 besteht das Gleichstellungsgesetz (GIG), welches das Recht auf gleichen Lohn durchzusetzen erleichtern soll (Art. 5 GIG). Die Durchsetzung des Rechts auf Lohngleichheit ist heute einzig vom Willen der Geschädigten und von den Verbänden abhängig, diese sehen jedoch unglücklicherweise oftmals von einer Klage ab.

Einige ‚Pilotprozesse‘ haben eine positive Wirkung gezeigt, doch wurden diese mehrheitlich gegen öffentlich-rechtliche ArbeitgeberInnen geführt. Das gegenwärtige System wird trotz Kündigungsschutz, Beweislast erleichterung und Untersuchungsmaxime, besonders im Teilbereich Lohndiskriminierung durch private ArbeitgeberInnen als nicht genügend benannt. Der präventive Effekt auf die Privatwirtschaft ist schwach; die Unternehmen haben zu wenig Anreiz, ihre Lohngestaltung frei von Diskriminierung zu gestalten. Ausser im Bereich des öffentlichen Beschaffungswesens gibt es in der Schweiz keine Geschäftsstelle, welche im Bereich der Lohngleichheit über Kontroll- und Durchsetzungskompetenzen verfügt (S. 3).

3.7 Führungskraft und Frau

Im anschliessenden Unterkapitel werden die Anforderungen zusammengefasst, welche Führungskräfte im Allgemeinen gerecht werden sollten. Anschliessend werden Einflussfaktoren aufgezeigt, welche es Frauen im speziellen schwierig machen einen Karriereaufstieg zu generieren. Dazu wird zunächst auf das Glass Ceiling Phänomen hingewiesen, welches aufzeigt, dass es Frauen ab einem Zeitpunkt erschwert wird, die Karriereleiter (weiter) hochzusteigen. Dabei werden mögliche Einflussfaktoren aufgezeigt. Anschliessend wird auf die verschiedenen Netzwerke hingewiesen, um abschliessend die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erörtern.

Anforderungen an Führungskräfte

Monika Henn (2012) geht in ihrem Buch *Die Kunst des Aufstiegs* darauf ein, was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet. Die Autorin hat auf der Arbeit von Erika Regnet (2003) basierend eine Auflistung der Anforderungen an eine Führungskraft aufgestellt (vgl. Tab. 3). Henn stellt aber zunächst klar, dass es kein allgemein gültiges Anforderungsprofil für Führungskräfte gibt. Man sollte „die notwendige Ausprägung und die optimale Kombination dieser Aspekte durch die individuell auszuübende Arbeitsaufgabe“ bestimmen (Monika Henn, 2012, S. 29).

Klassische Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> - Fachkompetenz - Intelligenz - Analytisches Denkvermögen - Einsatzbereitschaft - Loyalität - Begeisterungsfähigkeit
Kommunikative Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> - Nicht nur Anweisungen geben - Durch Gespräche überzeugen - Vorbildfunktion für Mitarbeitende - Zuhören - Informationsgewinn - Feedback der Mitarbeitenden ernst nehmen
Teamarbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Interdisziplinäres Denken und Arbeiten - Teamarbeit (auch abteilungs- und projektgruppenübergreifend)
Partizipation	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeitende in Planungs- und Entscheidungsprozesse miteinbeziehen können
Konfliktmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Fähigkeit Konflikte und Spannungen zu lösen, zu vermeiden, zu überbrücken oder zu unterdrücken
Diversity Management	<ul style="list-style-type: none"> - Akzeptanz und Toleranz - Sensibilität und Flexibilität
Ganzheitliches, systemisches Denken und Flexibilität	<ul style="list-style-type: none"> - Geschicktes, innovatives und flexibles Reagieren auf Unbestimmtheit und Komplexität
Kreativität	<ul style="list-style-type: none"> - Freiräume und Fehlerkultur als Voraussetzung für die Kreativität in der Problemlösung - Grössere Sozialkompetenz - Transparenz und Authentizität des Führungsverhaltens
Lebenslanges Lernen	<ul style="list-style-type: none"> - ‚Kontinuierliche Weiterqualifikation‘ - Kontinuierliche Weiterbildung
Vermitteln von Sinn und Vision	<ul style="list-style-type: none"> - VisionärIn sein – Überzeugen und Dienen - Vorbild sein – Kommunizieren und Bewegen - Schaffen von Werten – Gewinn- und Kostenbewusstsein - Willen zum Sinn – Grundhaltungen und Motivations- und Leistungsbedingungen für Sinnerfüllung

Tabelle 3: Anforderungen an Führungskräfte. Quelle Erika Regnet, 2003, zit. in Monika Henn, 2012, S. 29 ff – Eigene Darstellung

Für Henn gibt es eine Vorstufe, um überhaupt in die Führungsposition zu gelangen, denn „Führungskraft zu werden erfordert andere Kompetenzen, als Führungskraft zu sein“ (Monika Henn, 2012, S. 33). Heidrun Friedel-Howe (2003) fand durch verschie-

dene Untersuchungen heraus, dass Frauen zum einen das ‚Aufstiegsspiel‘ nicht beherrschen.

Zu sehr vertrauen sie darauf, dass „gute Leistungen“ für den (schliesslichen) Aufstieg reichen, und übersehen, dass es – im Sinne von Karriere-Taktik – die ‚richtigen‘ Leistungen sein müssen, die man zum ‚richtigen‘ Zeitpunkt in die Aufmerksamkeit der ‚richtigen‘ Leute zu rücken weiss; eine Grundregel des Aufstiegs’spiels‘ [sic!], die die Männer sehr viel besser beherrschen bzw. befolgen bereit sind. (zit. in Monika Henn, 2012, S. 33).

Friedel-Howe fügt zudem noch hinzu, dass Frauen in Führungspositionen mehr leisten müssen, um die gleiche Anerkennung wie ein Mann zu erhalten und, dass es Frauen schwieriger haben Zugang zum informellen Förderungsnetz zu finden (zit. in Monika Henn, 2012, S. 33). Nach Henn (2012) sind Konkurrenzverhalten, Selbstvermarktung und Networking wichtige Verhaltensweisen, um in die Führungsposition zu gelangen (S. 33). Auf diese Thematiken wird später noch einmal genauer eingegangen.

Glass Ceiling Effect

Der Glass Ceiling Effect (Gläserne Decke), ist laut Katrin Hansen (2011) eine Metapher für Barrieren und Muster, welche es karriereinteressierten Frauen verunmöglichen, in Unternehmen und Betrieben in höhere bzw. führende Positionen zu gelangen (S. 44). Diese gläserne Decke hindert die Kandidatinnen somit am internen Aufstieg und lässt sie in der hierarchischen Ebene stagnieren. Sie können sich dann oftmals nur noch in horizontaler Ebene entwickeln, nicht aber die Karrieretreppe emporklettern. Der Zugang zu diesen traditionell männlich dominierten Unternehmen wird ihnen zwar nicht verwehrt, jedoch wird ihnen der Aufstieg eher erschwert als erleichtert. Obwohl Frauen heute besser denn je ausgebildet sind, besteht in Deutschland gemäss Marianne Neuwöhner (2010) im Vergleich zu den Männern „nach wie vor eine deutliche Diskrepanz zwischen Qualifikation und Stellung im Beruf“ (S. 73). Noch immer divergieren weibliche Karriereverläufe von den männlichen und es kann davon ausgegangen werden, dass in der Schweiz vergleichbare Verhältnisse herrschen.

Auch Monika Henn (2012, S. 78) hat sich mit der Thematik des Glass Ceiling Effect’s auseinandergesetzt und eine Zusammenstellung von möglichen Barrieren ausgearbeitet:

Studienfachwahl – Laut Bothfeld et al. (2006) belegen Frauen mehrheitlich kultur- oder sprachwissenschaftliche Fächer sowie Sozial- und Dienstleistungsberufe. Diese Berufe erhalten in der (deutschen) Gesellschaft weniger Anerkennung und die Bezahlung da-

für ist auch kleiner. Diese Wahl beeinflusst damit auch die Karrierechancen. Sandra Spreemann (2000) ergänzt, dass diese Berufsrichtungen oft auch wenige Karrieremöglichkeiten bieten (zit. in Monika Henn, 2012, S. 58 f.).

Männerbünde – Henn (2012) nennt diese Männerbünde auch ‚Old Boys Network‘. Hierbei geht es um Männer, welche Kontakte pflegen und sich ein Netzwerk aufbauen. Meist haben Frauen kaum eine Chance in diese Netzwerke hinein zu kommen (S. 83). Reinhard Sprenger (2010) beschreibt dies folgendermassen: „Männliche Manager reden keineswegs schlecht über ihre weiblichen Kollegen, sie reden gar nicht über sie. Oft hat man den Eindruck, es gäbe keine einzige Frau im Management“ (zit. in Monika Henn, 2012, S. 83). Friedel-Howe (2003) sieht einen möglichen Grund dafür in der Angst, dass die Männerdomäne zerfallen könnte (zit. in Monika Henn, 2012, S. 83.). Männerbünde werden auch oftmals ausserhalb der offiziellen Arbeitszeiten gebildet, was für Frauen ein weiterer Stolperstein bedeutet, um in diese Netzwerke einzutreten.

Präsenzkultur – Gemäss Henn (2012) wird eine lange Anwesenheit am Arbeitsplatz mit dem Engagement für die Firma gleichgesetzt. Für Frauen, welche im privaten Bereich weiteren Verpflichtungen nachgehen müssen, wie zum Beispiel der Kindererziehung oder der Betreuung von pflegebedürftigen Familienmitgliedern, ist es schwieriger eine Vollzeitstelle zu besetzen (S. 84).

Token Women – So nennt Henn (2012) Frauen, welche in einem Beruf, einer Organisation oder einer Hierarchiestufe eine Ausnahme oder Minderheit darstellen (Token wird hier mit ‚Aushängeschild‘, ‚Etikett‘ oder ‚Hinweiszeichen‘ übersetzt). Der Vorteil als Exotin liegt darin, dass man für die anderen sichtbar ist, denn nur wer auf sich aufmerksam macht, kann den nächsten Karriereschritt machen. Der Nachteil daran ist allerdings, dass durch diesen speziellen Status auch jegliche Fehler stärker wahrgenommen werden, welche laut Henn nicht selten dem weiblichen Geschlecht zugeschrieben werden (S. 81).

Think Manager - Think Male – Unter diesem Phänomen versteht Henn (2012), „dass das typische Bild einer Führungskraft dem männlichen Geschlechtsstereotyp entspricht“ (S. 82).

Humankapitaltheoretische Argumentation – Henn (2012) sieht dies auch als eine strukturelle Barriere. Hierbei geht es darum, dass die Firmen durch Einarbeitungszeit und Weiterbildungen in die Mitarbeitenden investieren und diese als Humankapital betrachten. Bei Frauen sehen die Firmen einen Verlust ihrer Investition, falls die Frau schwanger wird und für eine Zeitspanne ausfällt. Die Bedenken gehen noch weiter, indem gemutmasst wird, dass Frauen nach dem Mutterschaftsurlaub weniger mobil sind und

durch familiäre Probleme mehr zuhause bleiben müssen (S. 37 f.). Henn konkretisiert: „Die Folge ist, dass Frauen als potenzielle Mütter von vornherein bei Karriereplanungen nicht im gleichen Masse wie Männer berücksichtigt werden“ (S. 41).

Konkurrenzverhalten – Als weiteren hinderlichen Faktor für eine Karriere kann man nach Henn (2012) auch das fehlende Konkurrenzverhalten von Frauen sehen. Das Konkurrenzverhalten (vgl. Kapitel 3.4, *Sozialisationstheorie*) ist ein wichtiger Faktor, um Karriere zu machen, doch Frauen scheuen sich eher davor (S. 60).

Networking

Wie bereits durch das ‚Old Boys Networking‘ ersichtlich wurde, vernetzen sich Frauen weniger als Männer. Henn (2012) geht davon aus, dass Frauen die Bedeutung der Netzwerke unterschätzen und zu sehr auf die Anerkennung der guten Leistungen vertrauen (S. 89). Henn geht auch auf die Mentoring-Funktion ein. MentorInnen begleiten und unterstützen Nachwuchskräfte, um in der Karriere aufzusteigen. Laut Gerard Blickle und Mohamed Boujataoui (2005) nutzen Frauen vermehrt MentorInnen, welche auf derselben Hierarchiestufe sind wie sie. Männer hingegen nutzen öfter ihre Vorgesetzten als Mentoren, welche eine bedeutsamere Unterstützung bieten können (zit. in Monika Henn, 2012, S. 89).

Klaus-Dieter Müller (2013) hat sich mit dem Thema des Netzwerks auseinandergesetzt. Für ihn ist klar, dass Netzwerke immer und überall bestehen, diese allerdings aktiv genutzt werden müssen (S. 44). Müller unterscheidet formelle und informelle, offene und geschlossene Netzwerke, welche er in verschiedene Kategorien einteilt:

Umfeld-Netzwerk – Auch persönliches oder soziales Netzwerk genannt. Es beinhaltet die Familie, Freunde im kreativen und freiberuflichen Umfeld, das Hochschulnetzwerk (Alumni) und weitere persönlich zugängliche Netzwerke (Klaus-Dieter Müller, 2013, S. 44 f.).

Offene Netzwerke – Hierzu gehören nach Müller (2013) Communities in Parteien, Gewerkschaften, Vereinen etc. Diese Mitgliedschaft ist frei zugänglich, bedingt eine Teilnahme und eine (aktive) Mitgliedschaft. Müller bekräftigt, dass erst die Übernahme von Verantwortung in Netzwerken und somit die aktive Teilnahme, die Nähe zu wichtigen Mitglieder schafft (S. 47).

Formelle Berufsnetzwerke – Hierzu zählen zum Beispiel verschiedenste Berufsverbände. Hier erhält man erst einen freien Zugang, wenn man die erforderliche Kompetenz aufweist; in diesem Beispiel also der gleichen Berufsgruppe angehört. Auch hier gilt laut Müller (2013), dass man eine aktive Mitgliedschaft anstreben und Verantwortung übernehmen sollte (S. 47).

Exklusive Netzwerke – Mitglied darin kann man nur werden, wenn man sich im Beruf oder mit gesellschaftlichem Engagement besonders profiliert. Müller (2013) geht davon aus, dass der Zugang meist nur auf Empfehlung von mindestens zwei Mitgliedern des Netzwerks entstehen kann (S. 47).

Private informelle Netzwerke – Hierzu erhält man lediglich auf persönliche Einladung Zugang. Es sind exklusive Runden (Klaus-Dieter Müller, 2013, S. 48).

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Als zentrales Grundelement auf dem Weg zur Gleichstellung von Mann und Frau nennt der Bericht des Bundesamts für Statistik *Auf dem Weg zur Gleichstellung von Frau und Mann* (2013) die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Diese Vereinbarkeit anzustreben betrifft die ganze Familie und ist sehr herausfordernd. Dies wird immer häufiger zum Thema, da in Partnerschaften oft beide Teile arbeiten gehen müssen, um eine finanzielle Not zu umgehen. Ein weiterer Grund dafür ist, dass Frauen trotz einer Familiengründung immer weniger ganz auf ihr Engagement in ihrem Beruf verzichten möchten. Demzufolge ist die Berufstätigkeit beider Elternteile eine verbreitete Tatsache. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist für Mütter wie auch für Väter immer noch nicht befriedigend gewährleistet. Diese herausfordernde Vereinbarkeit hat grosse Folgen für Eltern. Die zentrale Verantwortung der Kinder liegt immer noch bei den Frauen, und deshalb sind die Frauen weniger flexibel im Berufsleben. Männer, welche für die Familie Teilzeit arbeiten möchten, werden in der Arbeitswelt weniger akzeptiert und treffen auf Widerstand. Teilzeitarbeitende haben tendenziell begrenzte Karriereoptionen. Dies ist heute noch die Realität (S. 14 f.).

Nun, womit müssen sich diese nun Eltern auseinandersetzen? Konkret wird im nächsten Abschnitt die Work-Life-Balance betrachtet. Dabei geht es gemäss den um die Schaffung eines Gleichgewichts zwischen den „Belastungen, Anforderungen und Ressourcen aller Lebens- und Arbeitsbereiche“ (Henning Staar & Eva Bamberg, 2012, S. 154). Henning Staar und Eva Bamberg (2012) gehen zum einen auf die negative Wechselwirkung zwischen Beruf und Familie ein, den Work-Family-Conflict, und zum anderen auf die positive Beziehung der beiden Lebensbereiche, Work-Family-Facilitation genannt.

Work-Family-Conflict Nach Jeffrey H. Greenhaus und Nicholas J. Beutell (1985) sind Work-Family-Conflicts „eine Form des Interrollenkonflikts zwischen Beruf und Familie, bei dem die Erfüllung der Rollenanforderungen in einem Bereich durch die Rollenerfüllung im anderen Lebensbereich erschwert wird“ (zit. in Henning Staar & Eva Bamberg, 2012, S. 159). Dies bedeutet, dass die Konflikte in verschiedene Wirkrichtungen spielen. Zum einen kann eine hohe Belastung bei der Arbeit einen negativen Einfluss auf

das Familienleben haben. Genauso kann dies in der Gegenrichtung geschehen. Als Ursachen für die entstehenden Konflikte nennen Greenhaus und Beutell (1985) die zeitliche Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Überbeanspruchung der Person durch einen der beiden Lebensbereiche oder, dass das angeeignete Verhalten des einen Lebensbereiches im anderen nicht wirkt (zit. in Henning Staar & Eva Bamberg, 2012, S. 159). Staar und Bamberg glauben nicht, dass es möglich ist, sich von einem ‚Arbeitsmenschen‘ in einen ‚Freizeitmenschen‘ verwandeln zu können (S. 154). Dies zeigt, dass es eine Herausforderung darstellt, sich während der Arbeit ganz von seinen familiären Belangen abzukoppeln und auch, dass man die Strapazen des Berufsalltags nicht mit nach Hause nimmt, kann schwierig sein.

Work-Family-Facilitation Ist gemäss Joseph G. Grzywacz und Nadine F. Marks (2000) „das Ausmass, in dem die Teilhabe und das positive Erleben in einem Lebensbereich (Arbeit) durch die Fähigkeiten und Erfahrungen erleichtert wird, die sich aus der Teilhabe an einem anderen Lebensbereich (Familie) ergeben“ (zit. in Henning Staar & Eva Bamberg, 2012, S. 161). Somit scheint die Wechselbeziehung zwischen Familie und Beruf eine Bereicherung und ein Ressourcengewinn zu sein.

4 Methodisches Vorgehen

Nach den gesetzlichen, fachlichen sowie den theoretischen Grundlagen folgt nun das methodische Vorgehen. Der qualitative Forschungsteil dieser Bachelorarbeit befasst sich mit der Beantwortung der dritten Fragestellung:

Welche Bedingungen ermöglichen oder verhindern einer Frau einleitende Position in der Sozialen Arbeit einzunehmen?

Diese Bedingungen sind bisher wenig erforscht. Zwar existiert zu diversen Berufszweigen eine reichhaltige Literaturlandschaft zum Thema Frau und Karriere, jedoch fehlen Untersuchungen, welche die konkrete Situation von Sozialarbeiterinnen und Soziokulturellen Animatorinnen beleuchten. Somit hätte die dritte Fragestellung nicht ausschliesslich anhand einer Literaturarbeit beantwortet werden können. Diese Forschungsarbeit versucht einen Zugang der bestehenden Wissenslücke zu schaffen.

Das methodische Vorgehen wird in fünf Schritte gegliedert: Zunächst wird Forschungsfeld und Sampling beschrieben, anschliessend werden die Erhebungsinstrumente präsentiert um danach die Entwicklung des Leitfadens wiederzugeben. Als nächstes werden die Datenerhebungsmethoden zusammengefasst und abschliessend wird auf die Datenauswertungsmethode eingegangen.

4.1 Forschungsfeld und Sampling

Als Forschungsgegenstand werden die förderlichen und hinderlichen Faktoren für Sozialarbeiterinnen und Soziokulturelle Animatorinnen, welche Karriere machen möchten, betrachtet. Horst Otto Mayer (2004) stellt fest, dass eine Stichprobenziehung unumgänglich ist, da es in einer Forschung nicht möglich ist, alle Elemente der Grundgesamtheit zu untersuchen (S. 37). Diese Stichprobe soll so ausgewählt werden, dass die Ergebnisse generalisierbar und auf andere Fälle übertragbar sind, so Mayer weiter. Die Autorenschaft dieser Bachelorarbeit entschied sich, die Stichprobe vorab festzulegen. Nach Mayer bietet sich diese Art der Stichprobenbildung an, wenn man einer festgelegten Fragestellung nachgeht (S. 38).

In der vorliegenden Forschung stehen Frauen, welche den Weg in eine leitende Position geschafft haben, im Zentrum. Die InterviewpartnerInnen wurden grösstenteils in mittleren bis grossen Organisationen einer Schweizer Stadt gesucht. Das Hauptkriterium bildeten zunächst einmal die Fachrichtungen Sozialarbeit und Soziokulturelle Animation. Innerhalb der Eingrenzung machte die Autorenschaft weitere Konkretisierungen. Die Sozialarbeitenden wurden im Bereich der Wirtschaftlichen Sozialhilfe angefragt, die Soziokulturellen AnimatorInnen in der Jugendarbeit. Diese zwei Kriterien wurden gewählt, um zwischen den Aussagen Vergleiche ziehen zu können. Die Orga-

nisation und die Stadt stehen nicht im Fokus der Forschung. Weiter ging die Autorenschaft davon aus, dass grössere Organisationen in einer Stadt automatisch auch grösseres Potenzial haben Leitungsstellen anzubieten. Somit können die Antworten der Professionellen als ortsunabhängig gedeutet werden. Bei der Ausarbeitung der Stichprobe wurde auf eine möglichst grosse Differenzierung geachtet. Die Stichprobe wurde vor Beginn bezüglich bestimmter Kriterien festgelegt, respektive deduziert (Marius Metzger, 2009, S. 1). Der Autorenschaft war es ein Anliegen, dass die Interviewpersonen, unabhängig vom Geschlecht, die Perspektive einer Frau einnehmen und auch aus dieser Sicht antworten können.

Bei der Auswahl der Expertinnen- und Experteninterview (vgl. Tab. 4) wurde bei beiden Gruppen auf folgende Merkmale geachtet: Zum einen wählte die Autorenschaft zwei spezifische Berufszweige der beiden Fachrichtungen der Sozialen Arbeit, nämlich die Wirtschaftliche Sozialhilfe und die Jugendarbeit aus. Die Hierarchiestufen in grösseren Organisationen der Wirtschaftlichen Sozialhilfe sind ausgeprägter vorhanden, im Vergleich zu denen der Jugendarbeit. Obwohl die ausgewählten Organisationen der Jugendarbeit zu den eher grösseren in ihrem Fachgebiet zählen. Dieser Vergleich schien wichtig, um die zu erforschenden Bedingungen aus verschiedenen Perspektiven betrachten zu können.

Zum anderen wurden für die Interviews nur Personen mit einer Führungsfunktion berücksichtigt und angefragt, jeweils drei Frauen und ein Mann. Die Autorenschaft wollte mit der Involvierung der Sicht der Männer prüfen, ob sie eine andere Betrachtungsweise als Frauen auf die Karrierechancen einer Frau haben. Auf dieser Ebene sind vor allem die persönlichen Empfindungen und Erlebnisse wichtig, um den Aussenblick gewährleisten zu können. Damit allfällige blinde Flecken umgangen werden können, werden Mitarbeiterinnen aus der Personalrekrutierung miteinbezogen. Dabei wird je eine Frau aus den zwei Fachgebieten beigezogen.

		Leitungspositionen		
		Stellenleitung	Personalrekrutierung	<i>Total</i>
Bereiche der So- zialen Arbeit	Soziokulturelle Animation	3 Frauen, 1 Mann	1 Frau	5
	Sozialarbeit	3 Frauen, 1 Mann	1 Frau	5
	<i>Total</i>	8	2	10

Tabelle 4: Auflistung der Interviewpersonen nach Geschlecht und Bereich. Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Erhebungsinstrument

Mündlich gewonnene Daten einer qualitativen Forschung können nach Mayer (2004) mit Hilfe von Erzählungen oder Leitfadeninterviews erworben werden. Das Leitfadeninterview schien für diese Arbeit geeignet, da konkrete Aussagen zu bestimmten Themen generiert werden sollten. Charakteristisch für diese Art der Interviews sind offen formulierte Fragen. Der Leitfaden ermöglicht eine Vergleichbarkeit und eine Strukturierung der gewonnenen Daten.

Die festgelegte Reihenfolge des Leitfadens muss nicht straff verlaufen, da er als Orientierung dient und den InterviewerInnen als Gedankenstütze behilflich ist, damit keine wesentlichen Aspekte der Forschungsfrage übersehen werden (S. 36). Die Autorenschaft hat während den Befragungen darauf geachtet, dass die Fragen nicht starr abgehandelt wurden, sondern die nötige Offenheit gewährt werden konnte, so wie es auch Mayer vorschlägt (ibid.).

Das Expertinnen- und Experteninterview zählt nach Mayer als eine Form des Leitfadeninterviews. Dabei spielt die Funktion der befragten Person als Expertin oder Experte für ein bestimmtes Feld eine wichtige Rolle, also eine Person, welche auf einem für die Forschung erforderlichen Gebiet über Wissen verfügt. Die Expertinnen und Experten werden in der Forschung nicht als Einzelfall mit ihrem spezifischen Wissen einbezogen, sondern als „Repräsentant [sic!] einer Gruppe in der Untersuchung“ (S. 36).

Die Interviewpersonen dieser Forschungsarbeit werden als Expertinnen und Experten bezeichnet. Die Autorenschaft geht davon aus, dass diese als bereits in einer Leitungsposition tätigen Personen, fundierte Antworten zur Forschungsfrage geben können.

4.3 Entwicklung des Interviewleitfadens

Der Leitfaden wurde aufgrund von Themenkomplexen aufgebaut, welche von den gesetzlichen Grundlagen aus Kapitel 2 sowie den fachlichen und theoretischen Grundlagen aus Kapitel 3 abgeleitet wurden. Die folgende Tabelle 5 gibt einen Überblick über diese Themenkomplexe und die dazu gestellten Fragen.

Themenkomplex	Fragenkomplex
Einstiegsfrage	Welche Erfahrungen haben Sie mit der Geschlechterdifferenz in Ihrem Leben bisher gemacht? (Kindheit/Familie/Schule/Beruf etc.)
Biografie der Person	Können Sie erläutern, welches Schlüsselmoment in Ihrem Leben (beruflich und privat) entscheidend für den Zugang in eine leitende Position war?
Frau und Arbeit	Welche Faktoren waren für Sie hinderlich für Ihre Karriere? Welche Faktoren sehen Sie im Allgemeinen als förderlich oder hinderlich für eine Karriere? Wie wichtig erachten Sie Ihr privates und berufliches Netzwerk in Bezug auf Ihre Karriere?
Glass Ceiling Effect	Welche strukturellen Merkmale könnten Ihren Aufstieg zu einer höheren leitenden Position verhindern?
Differenz	Haben Sie Unterschiede zwischen den Geschlechtern in der Arbeitswelt beobachtet? Was glauben Sie, welche Eigenschaften für eine leitende Position benötigt werden? Wir haben bereits oft gehört, dass es in einer leitenden Position sehr einsam sein kann. Wie empfinden Sie das und wo und wie holen Sie sich Unterstützung?
Gleichstellung	Welche Erfahrungen haben Sie im Zusammenhang mit der Gleichstellung in der Arbeitswelt gemacht? Wie wird Gleichstellung in Ihrem Betrieb umgesetzt (Lohn, Kinderbetreuung, Teilzeit, etc.)?
Weitere Anmerkungen	Gibt es Ihrerseits noch Ergänzungen, welche im Gespräch noch nicht angesprochen wurden?

Tabelle 5: Themenkomplexe. Quelle: Eigene Darstellung

Der Themenkomplex wird um die letzte Frage erweitert, welche nach Ergänzungen zum Thema fragt. Dies soll den interviewten Personen die Möglichkeit geben, weitere wichtige Themen anzusprechen, welche sie nicht erwähnen konnten oder an welche die Autorenschaft nicht gedacht hat.

Um die Möglichkeit zu haben, den Leitfaden zu überprüfen und allfällige Änderungen vorzunehmen, wurde ein Pretest gemacht. Mayer (2004) empfiehlt dieses Probeinterview, da noch weitere Themenkomplexe auftauchen können, welche noch nicht berücksichtigt wurden (S. 44). Anhand des Pretests konnten die Themen *Einsamkeit in einer Leitungsposition* und *Geschlechtsdifferenz in Bewerbungsgesprächen* in den Leitfaden integriert werden.

Nachdem Forschungsfeld und Sampling aufgezeigt, inklusive deren Hilfsmittel, wird nun auf den Ablauf der Interviews und anschliessend auf deren Auswertung eingegangen.

4.4 Datenerhebung

Praktisch alle zu befragenden Personen wurden durch persönliche Netzwerke der Autorenschaft gefunden. Die restlichen wurden mittels Internetrecherche eruiert. Im nächsten Schritt erhielten alle per Email eine erste Anfrage, welche dazu diente, erste Informationen zu deponieren und die grundsätzliche Bereitschaft zu Teilnahme abzuklären. Nach einer Zusage, erhielten die Teilnehmenden eine weitere Email, mit einem Terminplan als Attachment und der Bitte sich für drei mögliche Daten einzutragen. Zusätzlich erhielten alle Teilnehmende einen Kurzfragebogen (vgl. Anhang A) zu ihrer Person mit dem Hinweis der vollständigen Anonymisierung ihrer Daten. Beide Dokumente wurden der Autorenschaft retourniert.

Diese Angaben wurden lediglich zu Vorbereitungszwecken verwendet, damit sich die Interviewenden ein Bild von der zu befragenden Person machen konnten. Die Gespräche wurden mit dem Einverständnis der Befragten digital aufgezeichnet. Dies ermöglichte es den Interviewenden sich vollständig auf die zu befragende Person einzulassen, was auch Mayer empfiehlt (vgl. Horst Otto Mayer, 2004, S. 46). Mayer sieht darin eine Möglichkeit, eine ungezwungene Interviewatmosphäre zu gewährleisten (S. 45). Die Interviews wurden von jeweils zwei Personen der Autorenschaft durchgeführt. Eine Person leitete das Interview, die zweite machte sich zusätzlich Notizen und stellte ergänzende Fragen. Ein Gespräch dauerte jeweils rund 60 Minuten. Den befragten Personen war das Thema der Bachelorarbeit bekannt, nicht aber genauere Details den Fragenstellungen, sodass sie unbeeinflusst antworteten und sich nicht im Vorfeld darauf vorbereiten konnten.

4.5 Datenauswertung

Die digitalen Audiodaten wurden vor der Auswertung zu Transkriptionen aufbereitet. Die zehn Interviews wurden wörtlich in die Schriftsprache transkribiert, vereinzelt wurden auch charakteristische Dialektwörter übernommen. Unverständliche Wörter wurden mit (...) gekennzeichnet und die Grammatik wurde leicht angepasst. ‚Ähm‘ und ‚Mhm‘ sowie nonverbales Verhalten (räuspern, Mimik & Gestik) wurden nicht transkribiert, da dies nicht von inhaltlicher Relevanz für diese Arbeit ist und deshalb vernachlässigt werden konnte. Dies empfiehlt auch Mayer (2004), da diese Vermerke in der ausgewählten Auswertungsmethode kein Gegenstand der Interpretationen sind (S. 46). Die Auswertung der Transkripte wurde anhand des sechsstufigen Verfahrens nach Claus Mühlfeld vorgenommen (zit. in Horst Otto Mayer, 2004, S. 48 ff). Im Folgenden werden die sechs Stufen vorgestellt. Bei Abweichungen oder Ergänzungen durch die Autorschenschaft, folgen anschliessend an die betreffenden Stufen Erläuterungen.

Stufe eins_ Alle Textstellen, welche auf den ersten Blick Antworten auf Fragen des Leitfadens aufweisen, wurden in den Transkripten markiert.

Basierend auf den Themenkomplexen des Leitfadens, wurde mit Hilfe des Verarbeitungsprogrammes QCAmap (<http://www.qcamap.org/>, gefunden am 12. Mai 2014) ein deduktives Kategorienschema gebildet. Im Verlauf der Interviewanalyse wurden weitere Kategorien induktiv ergänzt.

Stufe zwei_ Die Textpassagen wurden anschliessend in die vorliegenden Kategorienschema eingeordnet und wie oben erwähnt erweitert.

Das Kategorienschema wird in dieser Bachelorarbeit analog zu den Themenkomplexen betrachtet, welche weiter oben bei der Entwicklung des Leitfadens dargestellt wurden. Während der Auswertung wurden die Themenkomplexe um die Punkte *Kinderbetreuung* und *Weiterbildungen* erweitert. Diese Themen wurden in den Interviews vermehrt angesprochen, deshalb erschien eine Ergänzung sinnvoll.

Stufe drei_ Hier wurde eine innere Logik der Informationen hergestellt. Dabei wurden Gemeinsamkeiten sowie sich widersprechende Informationen beachtet.

Stufe vier_ Auf dieser Stufe wurde die innere Logik verschriftlicht, die Zuordnung wurde weiter differenziert und präzisiert.

Stufe fünf_ Anhand von Text- und Interviewausschnitten wurde die Auswertung erstellt. Beim erneuten Durchlesen wurde diese Auswertung mit dem transkribierten Text verglichen.

Stufe sechs_ Abschliessend soll der Auswertungstext mit einem Bericht präsentiert werden. Diese Darstellung enthält allerdings keine weiteren Interpretationen mehr.

Die Autorenschaft entschied sich gegen einen Bericht für die Darstellung der Auswertung. Wie im nächsten Kapitel ersichtlich wird, werden die Erkenntnisse der Auswertung in einer Aufzählungsform dargestellt. Zum besseren Verständnis dieser Ergebnisse werden einige wichtige Aussagen mit Ausschnitten aus den Interviews untermauert. Die Darstellung orientiert sich an den Themenkomplexen.

5 Forschungsergebnisse

Im folgenden Hauptkapitel werden die ausgewerteten Forschungsergebnisse dargestellt und beschrieben. Für die Beantwortung der Fragestellung *Welche Bedingungen ermöglichen oder erschweren einer Frau in der Sozialen Arbeit eine leitende Position einzunehmen?* konnte eine Vielzahl von Antworten eruiert werden. Wie im vorherigen Kapitel erläutert, erfolgt die Unterteilung aufgrund der erfragten Themenkomplexe (vgl. Tab. 5). Diese wurde zur besseren Übersicht wenig angepasst.

Die Auswertung der verschiedenen Themenkomplexe ist so aufgebaut, dass zunächst die massgebenden Erkenntnisse aufgelistet werden. Mit Zitaten aus den Interviews werden die jeweiligen Aussagen unterstrichen und zur Veranschaulichung beigezogen. Die Transkripte beziehen sich auf die *kursiv* hervorgehobenen Aussagen in der Auflistung und haben keinen direkten Zusammenhang mit der Anzahl der Äusserungen in den Interviews. Für eine bessere Übersicht wird von der Autorenschaft bewusst auf einen Fliesstext verzichtet. Die wichtigsten Erkenntnisse werden als Aufzählung dargestellt. Die Erkenntnisse werden personenunabhängig aufgelistet. Die transkribierten Textstellen werden ausschliesslich zur Übersicht numerisch beschriftet, dies hat keinen Einfluss auf die Gewichtung der Aussagen. Die Nennungen und allfällige Begriffsdefinitionen gehen aus den Interviews hervor und sind nicht allgemeingültig. Die wesentlichen Ergebnisse des jeweiligen Themenkomplexes werden in einem Fazit kurz zusammengefasst.

5.1 Erfahrungen bezüglich der Geschlechterdifferenz

Innerhalb diesem Themenkomplex wurde erfragt welche Erfahrungen die zu interviewende Person bezüglich der Geschlechterdifferenz in der Kindheit, Familie und der Schule bisher gemacht hat. Den Aussagen entsprechend konnten zwei Hauptstränge der Sozialisation ermittelt werden. Zum einen die Kindheit und Erziehung und zum anderen die Schulzeit. In den jeweiligen Unterkapiteln wird anhand der Aussagen der Interviewpersonen ausgeführt, welche Erfahrungen als förderlich und welche als hinderlich erachtet wurden.

Die Frage nach Erfahrungen bezüglich der Geschlechterdifferenz in der Kindheit, Erziehung und Schule, löste teilweise einen Moment der Ratlosigkeit aus. Die Befragten hatten sich bis zu diesem Zeitpunkt nur zum Teil mit dieser Thematik in ihrem eigenen Leben auseinander gesetzt. Nach einer kurzen Denkpause wurden diesbezüglich dennoch zahlreiche Aussagen zu dieser Thematik gemacht.

Kindheit und Erziehung

Aus den Interviews gingen zwei Hauptaussagen hervor: Einerseits die Förderung der Kinder durch ihre Familien und andererseits der Einfluss von Vorbildern.

Förderung

- Eine tragende Eltern-Kind-Beziehung ist förderlich für das Selbstbewusstsein
- Übertragen von Verantwortung, bereits in Kinderjahren, fördert die Selbstständigkeit
- *Möglichkeit einer spielerischen Auseinandersetzung mit dem anderen Geschlecht, wird als wichtig angesehen*
- *Traditionelle Geschlechterrollen werden vom Umfeld zugeschrieben, ob das Individuum dies annimmt oder nicht, hängt von verschiedenen Einflüssen ab*
- *Wie das Individuum damit umgeht, hängt von der Sozialisation ab*
- *Förderung von Selbstbewusstsein, Ermutigung in ihrem Handeln und sich Durchsetzen zu dürfen*
- *Unterstützung der Familie ist förderlich*
- Keine negative Geschlechtsdifferenz in der Kindheit erfahren
- Geschlechtsdifferente Förderung

Interview 1: *...in den Kinderjahren, ja doch, als ich mit den Jungs um die Häuser gerannt bin, hiess es: was bist du für ein Wildfang? (...) Wer das gesagt hat, du bist ein Wildfang? Die Erwachsenen – Männern wie auch von Frauen. Von Mädchen hat man eher erwartet, dass sie mit den Puppen spielen. Aber ich bin da lieber um die Häuser gerannt.*

Interview 9: *...ich hätte mir mehr Selbstbewusstsein gewünscht. (...) dass man das Selbstbewusstsein von Mädchen fördert (...) hat mit viel mit Anerkennung zu tun oder dass man bestärkt. (...) dass sie sich auch einmal durchsetzen können (...) sind Erfolgserlebnisse.*

Interview 3: *...sogar ein wenig gepusht worden von zuhause. (...) sie haben mich einfach unterstützt in dem, was ich sowieso machen wollte.*

Interview 1: *Ja klar, es beginnt dort, dass Jungs mehr gefördert werden im Sport, das Mädchen eher im Kochen gefördert werden (...) Schule wie auch Eltern. Aber da denke ich, spielt es so oder so eine Rolle, wie Eltern ihre Kinder fördern. Also die Jungs, die eben ins Tennis oder ins Fussball [geschickt werden].*

— Vorbilder

- Geschlechtsspezifische Rollenverteilung der Eltern hat einen Einfluss auf das Individuum
- *Teilzeitarbeit der Mutter*
- *Mütter, die Beruf und Familie vereinbaren können, wirken stark*
- *Eltern, die klassische Rollenverteilung in Frage stellen*
- Individuum stellt die Rollenverteilung der Eltern in Frage
- *Das späte Studium der Mutter*
- Beide Eltern sorgen für Einkommen
- Mutter arbeitete wieder als die Kinder grösser waren
- Prägung durch starke Frauenvorbilder

Interview 1: *...sie hat alles unter einen Hut gebracht. Nämlich Kindererziehung, Hausfrau, Mutter, Ehefrau und einen Job. So habe ich das Rollenbild der Frau miterlebt.*

Interview 4: *...meine Mutter war schon sehr typisch für diese Generation. Sie wollte mehr arbeiten, sich weiterbilden und sich nicht mehr von einem Mann sagen lassen wieviel Haushaltsgeld sie bekommt.*

Interview 6: *...und was sicher prägend ist, dass meine Mutter noch mit 58 Jahren ein Studium begonnen hat.*

Fazit: Förderliche und hinderliche Bedingungen in der Kindheit und Erziehung

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Förderung und Ermutigung der Mädchen in der Kindheit wichtig ist und demzufolge das Selbstbewusstsein begünstigt. Die Vorbildfunktion der Eltern bezüglich der Geschlechterdifferenz wird als sehr prägend eingestuft. Auf der Ebene des Individuums werden diese Prägungen als zentral für die eigene Rollenidentität genannt. Vereinzelt stellen die InterviewpartnerInnen eine geschlechtsdifferente Förderung in ihrer Kindheit fest.

Schule

- Hierbei geht es um die Erfahrungen in der Schulzeit in Bezug auf ihr Geschlecht.
- *Lehrer mit klassischem Rollenverständnis können einen Einfluss haben. Kinder mit starkem Selbstbewusstsein, können sich davon abgrenzen*
- Empowerment der Mädchen in Projekten durch Jugendarbeitende
- Geschlechtsspezifischer Stundenplan
- *Bevorzugung der Jungs in der Berufsschule. In der Lehre waren mehr Männer in der Leitung*
- Bevorzugung der Jungs in der Schule und klassische Rollenbilder der Lehrerin
- Wenig ressourcenorientierte Förderung, wenig Unterstützung in der Berufswahl
- Feministisch geprägte Haltung kann beim Umfeld bei der Umsetzung Spannungen hervorrufen

Interview 10: *...ich hatte einen Lehrer in der Primarschule (...), welcher stark das Denken hatte, dass Männer eine klar zugewiesene Rolle haben als Ernährer. (...) und die Buben hatte er speziell hervorgehoben. Das habe ich damals wahnsinnig dumm und ungerecht gefunden (...) ich hatte keine Chance mich dagegen aufzulehnen (...) Ich war froh, als das vorbei war.*

Interview 9: *...wir waren 25 Frauen und zwei Männer. (...) Die zwei Männer wurden eindeutig bevorzugt. (...) auch in der Stationsleitung hatte ich das Gefühl, dass das Verhältnis Frau / Mann nicht übereinstimmte (...) mit der Anzahl Frauen, welche die Ausbildung gemacht haben.*

Fazit: Erfahrungen bezüglich der Geschlechterdifferenz in der Schule

Die Befragten haben im Kontext der Schule verschiedene Erfahrungen in Bezug zu ihrem Geschlecht gemacht. Vor allem kann festgestellt werden, dass ältere InterviewpartnerInnen mehr mit der klassischen Rollenverteilung konfrontiert wurden. Besonders herausgestochen sind in diesem Abschnitt die Bevorzugung der männlichen Schüler und die Wichtigkeit Mädchen speziell zu fördern.

5.2 Förderliche und hinderliche Bedingungen für eine Karriere

In diesem Kapitel wird zuerst darauf eingegangen, welche Führungskompetenzen eine Leitungsperson aus der Sicht von Professionellen aus der Sozialarbeit, der Soziokulturellen Animation und der Personalführung beider Fachrichtungen haben sollte. Im zweiten Teil werden die förderlichen Bedingungen aufgeführt, um in eine Leitungsposition aufzusteigen. Im letzten Teil werden die förderlichen so wie die hinderlichen Aspekte bei der Ausführung einer Leitungsfunktion beleuchtet.

Führungskompetenzen

Alle Interviewpersonen wurden befragt, welche Kompetenzen sie von einer Führungsperson erwarten. Die Antworten werden im Folgenden mit Hilfe einer Tabelle dargestellt. Zum einen wurden die Antworten innerhalb der beiden Berufsgattungen unterteilt, zum anderen konnten verschiedene Themenbereiche herausgearbeitet werden.

		Sozialarbeit	Soziokulturelle Animation
Führungskultur	Führungsanforderungen	<ul style="list-style-type: none"> - Loyalität (Organisation & Mitarbeiter) - Team Motivieren können - Führungsmodelle & Theorien kennen - Fortwährende Weiterbildung - Dynamik und Engagement - Flair für Zahlen - Führungsmotivation - Zielgerichtetheit 	<ul style="list-style-type: none"> - Bachelor-Abschluss - Fach- und Führungskompetenz - Erfahrung im Arbeitsgebiet - CAS im Führungsbereich (für Einstieg mit kleinem Team keine Bedingung) - Spezifischen Stellenanforderungen entsprechen
	Allgemein	<ul style="list-style-type: none"> - Visionen haben und umsetzen - Lösungsorientierung - Mitarbeitern Orientierung geben - Führungsrolle reflektieren - Offenheit für Neues - Offene Fehlerkultur 	<ul style="list-style-type: none"> - Visionen haben und umsetzen
	Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> - Klare Aufgabenteilung - Klare, überzeugende Kommunikation - Sachliche Argumentation - Verantwortung tragen und delegieren 	<ul style="list-style-type: none"> - Fähigkeit mit Team aushandeln zu können - Delegieren können
Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> - Partizipationsstufentransparenz - Entscheidungen transparent und selbstbewusst vertreten - Transparenz bei Veränderungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Transparenz gegenüber Team 	

Teamarbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter ernst nehmen - Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle - Teamgeist trotz Vorgesetztenfunktion - Team durch Veränderungsprozesse sensibel begleiten - Ressourcen, Kompetenzen, Knowhow verorten und abholen können - Abgrenzung von Mitarbeitern - Konfliktfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Teamfähigkeit - Abgrenzung vom Team - Ressourcen im Team nutzen - Eigene Linie haben, zugleich Team einbeziehen können - Strukturen geben und organisieren können
Sozialkompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> - Authentizität - Bereitschaft zu Führen - emotionale Stabilität - Flexibilität - Belastbarkeit - Toleranz und Neugierde gegenüber Menschen 	<ul style="list-style-type: none"> - Zuverlässigkeit - Verantwortungsbewusstsein - Flexibilität - Empathie - Kongruenz - Kommunikation - Zielorientierung - Entscheidungswille - Durchhaltevermögen - Vermittlung von Sicherheit
Persönlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Gesunder Optimismus - Spass an der Arbeit - integrative Persönlichkeit - Umgang mit Machtanspruch - Gelassenheit - Humor - Selbstorganisation - Selbstbewusstsein - Nicht alles persönlich nehmen - Keine Abhängigkeit nach Zuneigung der Mitarbeitenden 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Abhängigkeit nach Zuneigung der Mitarbeitenden - Bereitschaft zu unregelmässigen Arbeitszeiten - Strukturiert sein

Tabelle 6: Wichtige Führungskompetenzen. Quelle: Eigene Darstellung

Fazit: Führungskompetenzen

Als Haupterkennnis geht in Bezug auf die Thematik der Führungskompetenz hervor, dass viele und vor allem auch sehr unterschiedliche Kompetenzen für eine Führungsposition benötigt werden. Je nach Kontext und Bereich können wiederum andere Kompetenzen wichtig sein. Weiter kann gesagt werden, dass die zwei Berufsgattungen Sozialarbeit und Soziokulturelle Animation keine eindeutigen Unterschiede aufweisen. Als wichtig werden die Kompetenzen in den Feldern Führungskultur/Teamarbeit erachtet (vgl. Tab. 6). Zusätzlich scheint die Sozialkompetenz und die Persönlichkeit einer Leitungsperson grossen Einfluss auf eine erfolgreiche Führung zu haben. Es wird darauf hingewiesen, dass diese Eigenschaften nur nützlich sind, wenn zusätzlich die nötige Fachkompetenz vorhanden ist.

—— Förderlich um in eine Leitungsposition zu gelangen

Zu diesem Thema wurde den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern die Frage gestellt, was hilfreich sein kann, um in eine Leitungsposition zu kommen. Die Schilderungen dazu kamen aus dem persönlichen Erfahrungsbereich, sowie Erfahrungen von anderen Personen in ihrem Umfeld.

- Für den Einstieg in eine Leitungsfunktion ist noch kein Führungs-CAS nötig
- *Aktiv der Leitung die eigenen Wünsche zu erzählen hinsichtlich der eigenen Karriere*
- *Leitungsstellvertretungen geben die Möglichkeit, Erfahrungen zu sammeln und können dazu führen in die Leitung zu kommen*
- Zwischenstufen in der Leitungshierarchie erreichen
- *Guter Ruf bringt Chancen*
- Selbstbewusstsein, um die eigenen beruflichen Wünsche zu erfüllen
- Freude am Beruf
- Perspektiven, die sich im Berufsleben anbieten, nutzen
- *In Vereinen Verantwortung und die Leitung übernehmen, gibt Erfahrung für eine spätere Leitungsposition. So erkennt man, ob man dafür geschaffen ist*
- Bestehendes Netzwerk in der Jugend zu nutzen
- Gut organisierte Leitungsstellen
- Langjährige Anstellung
- Teilnahme an Arbeitsgruppen oder Projektteams
- Ehrenamtliches Engagement in Fachgruppen nebenberuflich
- Leitungserfahrungen sammeln in kleinen Teams und flachen Hierarchien
- Förderung von den Vorgesetzten und vom Team
- Ermutigung durch Arbeitgeber Leitung zu übernehmen
- *Chancen und Angebote im Beruf nutzen*
- *Unterstützung und Vertrauen des Teams*
- Empfehlung für eine Leitungsstelle von Vorgesetzten oder einflussreichen Personen

Interview 2: *...ich habe relativ früh platziert, dass ich mich für eine Leiterstelle interessieren würde. Diese ganze Konstellation hat dann zu dieser Co-Leitung geführt, die ich dann zum Schluss definitiv erhalten habe.*

Interview 8: ...ziemlich am Anfang bin ich mit STV-Aufgaben der Stellenleitung eingestiegen und der Stellenleiter hat dann gekündigt und weil ich schon STV gemacht habe, hat es geheissen: Kannst du überbrücken bis jemand anderes kommt? (...) und ich habe mir dann so überlegt, mach es doch einfach gerade selber!

Interview 6: Ich habe natürlich gewusst, dass mich die Zentrumsleitung empfiehlt. Dadurch war ich im Bewerbungsverfahren in einer anderen Position und musste nicht um den Job kämpfen, beziehungsweise eine grosse Bewerbung schreiben, mich vorbereiten oder damit auseinandersetzen.

Interview 2: Ich glaube ein entscheidender Punkt ist mit 18 Jahren passiert als ich in einer Fussballmannschaft gespielt habe, also A-Junioren, aber die zweite oder dritte Mannschaft, die wir hatten. Die war ausser Rand und Band. Da sind uns drei Trainer weggelaufen. Dort habe ich die Spielertrainer-Funktion übernommen. Die Mannschaft fand, das ich der Spielertrainer werden sollte und der Verein fand, ja probiere es doch.

Interview 3: ...Pfadi. (...) das war für mich so der Einstieg obwohl ich das ohne Lohn gemacht habe, aber ich habe doch von 14 bis 22, 23 geleitet also bis Abteilungsleitung, aber in Co-Leitung.

Interview 10: ...ja die C., die könnte das doch auch. So ist das entstanden und dann hat das ganze SA-Team gefunden sie unterstützen mich jetzt in diese Arbeit hineinzukommen.

Interview 10: Ich konnte aber auch zeigen was ich kann, und dass fiel Leuten auf, und es wurden immer Gelegenheiten an mich herangetragen. So ja, vermutlich hat es immer gerade so gepasst, es ging immer so ein bisschen voraus, bevor der Moment gekommen ist, in welchem ich fand, es müsse etwas anders werden. Und so ergab sich eins zum anderen.

Interview 4: ...ist der Präsident, Geschäftsführer und Pionier und überhaupt Kopf von (...) vor allem von der Schweiz weiten Jugendförderungsorganisation ist einfach so eine Schlüsselfigur in dieser Jugendförderungsszene. Und von irgendwoher habe ich ihn gekannt (...).dann hat er dann gefunden für 80 % eine Geschäftsstelle einzurichten. Das ist per Email zu mir gekommen.

Interview 3: ...dann hat es sich ergeben, dass (...) der Geschäftsführer (...) die Geschäftsleitung übernommen hatte, habe ich ihm gratuliert und nebenbei gesehen, dass eine Stelle frei ist und gefragt, was meinst du, ist das etwas für mich? Er fand ja, bewerbe dich und als er nach einer Woche keine Bewerbung gehabt hatte, hat er nochmals gefragt, wo ist jetzt ist deine Bewerbung, habe ich gemerkt, ja also gut, in dem Fall ist es ernst. Dann hat es sich ergeben, dass auch das Team mich wollte und so bin ich da gelandet.

Fazit: Förderlich um eine Leitungsposition zu erreichen

In den Transkript-Passagen ist ersichtlich, dass es für den internen Aufstieg wichtig ist, bereits Erfahrungen in der Leitung eines Teams gesammelt zu haben. Als Beispiel wird Vereinerfahrung genannt. Weiter ist darauf hingewiesen worden, dass die Karrierepläne aktiv kommuniziert werden sollen. Zur Erreichung einer leitenden Position sind die beruflichen Netzwerke von grosser Bedeutung sein. In der Sozialen Arbeit scheint der eigene Ruf im Berufsumfeld eine wichtige Rolle zu spielen.

Förderlich für eine Karriere

Durch die Auswertung der Antworten konnten verschiedene Themenblöcke eruiert werden. Die Befragten nannten die Aus- und Weiterbildung, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sowie weitere Aspekte als förderlich um eine Leitungsfunktion auszuführen.

Aus- und Weiterbildung

- Entwicklung in eine Richtung
- *Masterstudium hilfreich für Fachkarriere*
- *Möglichkeiten durch Netzwerk*
- Ausbildungen geben Selbstvertrauen, um Leitungsposition zu übernehmen
- Weiterbildungen im Führungsbereich. Kurze Weiterbildungen sind möglich auch mit Kindern
- Sich Wissen über die angestrebte Leitungsfunktion aneignen
- *Fortwährende Aus- und Weiterbildungen intern wie auch extern*
- Möglichkeiten neben dem Job Ausbildungen zu machen
- Bei Aus- und Weiterbildungen spielt die Finanzierbarkeit eine wichtige Rolle: Wenn diese vom Betrieb bezahlt werden, müssen sie einen klaren Nutzen generieren. Zudem verpflichtet man sich auch weiterhin für den Betrieb zu arbeiten

Interview 1: ...oder ein neues Arbeitsfeld irgendwie im Zusammenhang mit dem Master. (...) Ich bin mit vielen Leuten am Sprechen und merke so. Ich weiss auch noch nicht, in welcher Institution ich den Master machen möchte. (...) Vielleicht spielen da wieder die ‚Connections‘ und die Verknüpfungen aus dem privaten Umfeld eine Rolle.

Interview 3: ...auch wenn der Geschäftsführer mich auch schon gekannt hat, und wusste, sie kann das. Er kann mir das zutrauen. Wenn dies nicht gewesen wäre, wäre ich nicht in diese Position gekommen. Wenn ich den Master nicht gemacht hätte, hätte ich es mir nicht zugetraut.

Interview 6: ...sind auch gewisse Weiterbildungen, also sich mit dem Thema Führung auseinandersetzen, ähm, aber auch mit dem Thema Zahlen, oder, Statistiken, Kennzahlen also alle diese Werte, welche manchmal vielleicht etwas vergessen werden. (...) doch ich habe mich auch mit dem Thema Führung in der Theorie auseinander gesetzt, eben CAS machen oder jetzt mache ich gerade Management-Zirkel, einfach dass man an diesen Themen dranbleibt und das verändert sich auch.

— Vereinbarkeit von Familie und Beruf

- Arbeitgeber und Team sollten familientolerant sein
- Partnerschaftliche Kinderbetreuung oder Fremdbetreuungsmöglichkeiten
- Ein privates Netzwerk ist hilfreich für die Organisation der Kinderbetreuung
- Bereitschaft der Männer das klassische Rollenmodell aufzuweichen und ein karrierefrendliches Familienmodell anstreben
- PartnerIn muss einwilligen und eventuell sein Pensum reduzieren
- Bereits ältere Kinder haben
- Naher Arbeitsort
- Grosser Betrieb von Vorteil

Interview 6: ...ein Beispiel, wenn jetzt das Telefon kommt, vom Ferienclub wo die Kinder jetzt gerade sind, eines habe Fieber, dann kann hier alles liegen lassen und sagen: mein Kind ist krank, ich gehe! Und danach, ich weiss es von kleineren Betrieben, ich nehme an städtische weniger, da muss man sich erklären: Kommst nochmal zurück? Kannst du nicht jemanden organisieren? So dieser Druck den man in diesem Moment nicht brauchen kann, bei der Stadt Zürich ist das alles geregelt, egal ob man ein Vater oder eine Mutter ist und das ist wirklich super! (...) ich unterstütze dich, wenn es nicht geht hast du nichts verloren. Das hat mich sehr motiviert überhaupt

diesen Weg zu gehen. Ich glaube ohne meinen Partner hätte ich mir das gar nie zugetraut.

Interview 7: *...die Familiensituation sieht so aus, die Kinder sind erwachsen oder der Mann ist 100% zuhause. Nur schon durch das, ist es ihnen möglich 100% zu arbeiten oder auch Überstunden zu machen.*

— Sonstiges

- *Frauen sind in den Leitungspositionen der Sozialarbeit erwünscht*
- *Chancen zu bekommen, sich beweisen zu können, auch in anderen Bereichen*
- *Durch Qualität der Arbeit überzeugen und nicht durch unfaire Strategien*
- *Allgemeine Förderung von und durch Frauen*
- *Befürworten Quotenregelung für Gleichberechtigung (kann förderlich wie auch hinderlich sein für eine Stelle)*
- *Wenn man neu in die Leitung kommt: Klare Aufgabenbeschreibungen. Möglichkeiten bieten, um Fragen anbringen zu können*

Interview 8: *...und wenn der Teil mit der Unsicherheit, gehen wir davon aus, dass es wirklich so ist, bei den Frauen noch etwas höher, dass ich auch ein Augenmerk darauf habe und die Frauen, welche Karriere machen wollen stärken und unterstützen und sage, doch mach das und ich probiere dich ein Stück weit zu begleiten.*

Interview 10: *Also das kann ich irgendwie noch locker sagen, da bei mir immer das eine zum anderen geführt hat. Ich merke, man überzeugt andere, Vorgesetzte und KollegInnen, durch seine Persönlichkeit und was man an Fachlichkeit reinbringt, nicht bloss heiße Luft, das wird auch gesehen.*

Interview 10: *...und das waren immer Frauen, die mich gefördert haben.*

Interview 4: *...Basis für diese Stelle ist gewesen (...), dass sie die Quotenfrau gesucht haben.*

Interview 2: *Da kommt für mich noch das Thema Quoten. Bei dem ich finde, es wird ja verschieden diskutiert, und viele finden ja nein und so, gerade in der Politik. Sie sagen, lieber einen guten Mann als eine Quotenfrau. Ich finde das einen ‚Chabis‘. Ich finde, wenn man das wirklich will, dann muss man Quoten einführen. Weil wir haben*

jetzt Quoten. Man muss es einfach haben. Wenn man will, dass es gleich ist. Wenn man sagt man fördert es, und man schaut, wie es raus kommt, finde ich das OK. Aber wenn man sagt, man will gleich viele Frauen wie Männer in einer Politik haben, dann muss man Quoten einführen. Es gibt immer Gründe, warum es auf die eine oder andere Seite kippen kann. Also wir hatten Phasen, da hatten wir viel mehr Männer und jetzt haben wir Phasen, wo wir Probleme haben Männer zu erhalten. Wenn man sagen würde, ja ok, dann nehmen wir halt wieder eine Frau, dann ist es irgendwann so, dass wir 80% Frauen haben. Dann haben wir ein Problem auf der anderen Seite. Von dem her, glaube ich, kommt man nicht um Quoten herum, wenn man es wirklich will.

Fazit: Förderlich für eine Karriere

Die meisten Befragten wiesen darauf hin, dass kontinuierliche Aus- und Weiterbildung von Bedeutung ist, um das Fach- und Führungswissen zu erweitern. In Bezug zur familiären Situation wird mehrmals und stark betont, dass die Vereinbarkeit von Familie und einer Leitungsposition nur gelingen kann, wenn die private Unterstützung vorhanden ist. Hier wird vor allem die Partnerin/ der Partner und die Familie als wichtig erachtet. Zusätzlich scheint es wichtig, dass der Arbeitgeber und das Team hinsichtlich der familiären Situation Verständnis zeigen.

Um eine Gleichstellung im gesamten Arbeitsmarkt, wie auch in Leitungspositionen in der Sozialen Arbeit zu erreichen, wird die Quotenregelung mehrheitlich befürwortet. Die allgemeine Förderung der Frauen ist bereits mehrfach genannt worden. Hier wird noch darauf eingegangen, dass Frauen, welche bereits eine Leitungsfunktion innehaben, andere Frauen fördern sollen.

Hinderlich für eine Karriere

Unter diesem Punkt wurden die Teilnehmenden nach hinderlichen Bedingungen für eine Karriere gefragt. In diesem Teil konnten wiederum zwei Stränge aus den Aussagen herausgearbeitet werden. Zum einen wurden hier die Hinderungsgründe für eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf thematisiert, zum anderen nannten die InterviewpartnerInnen geschlechtsbezogene Hindernisse.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

- *Führung verlangt nach mehr Verantwortung und mehr Anwesenheit*
- *Kein Interesse bei Krankheit des Kindes*
- *Frauen mit Kindern erreichen schwieriger eine Führungsposition*
- *Stellenprozente sind ausschlaggebend*
- *Frauen sind zu wenig zielgerichtet für eine Karriere*

- *Kinder zu bekommen ist hinderlich für eine Karriere*
- Gebärfähiges Alter beeinträchtigt Objektivität von potenziellen Arbeitgebern (weibliche wie männliche Personalverantwortliche und Vorgesetzte)
- *Das Geschlecht, die Familienstruktur und die Erziehungsaufteilung sind entscheidend. Zusammenspiel von Führungsfunktion und Privatleben/Kinderbetreuung eher schwierig*
- Um eine akademische Laufbahn anzustreben, kann die klassische Rollenverteilung hinderlich sein
- Die gesellschaftliche Anerkennung, der Vereinbarkeit von Familie und Beruf fehlt
- Abend- und Wochenenddienste in der Soziokulturellen Animation sind hinderlich, weil man keine externen Betreuungsangebote wie Krippe oder Hort nutzen kann
- Wiedereinstieg nach mehrjähriger Kinderpause ist schwierig
- Der finanzielle Aspekt beeinflusst die Entscheidung, welches Elternteil Erwerbsarbeit leistet und welcher zuhause bleibt
- *Zuviel Verantwortung in der Familienbetreuung schwächt das Verlangen, eine Arbeitsstelle mit viel Verantwortung zu übernehmen*

Interview 7: *...bei Führung ist es halt so, man hat halt eine grössere Verantwortung, man muss halt trotzdem da sein. Es interessiert niemanden, ob ein Kind krank ist oder wer auch immer. Eben zum Teil ist es gerade für Frauen mit Kind, denke ich, schwieriger in Führungsfunktionen zu kommen, weil eben gewisse Prozente Anwesenheit verlangt werden.*

Interview 4: *...sie haben gefunden wir müssen eine junge Person haben, eine Frau haben. Ich fand ja, das stimmt beides, aber wenn wir eine junge Frau nehmen ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie nach ein bis zwei Jahren schwanger wird, hoch. Das haben wir schon ein paar Mal erlebt. Aber eigentlich müssten wir Frauen nehmen, die nicht mehr so jung sind und schon Kinder haben.*

Interview 1: *...als ich vor zwei drei Jahren begonnen habe einen neuen Job zu suchen. Da war ich 33/34, und das waren Interviews für Führungspositionen, obwohl man das nicht darf, war jedes Mal die Frage, wie es mit Kindern aussieht, jedes Mal. Ich musste jedes Mal lügen. Ich musste jedes Mal sagen, und das geht euch so etwas von nichts an. Und es ist, obwohl es soziale Institutionen waren.*

Interview 2: ...dann sicher die Familienstruktur. Ich habe z.B. meine Kinder mitbetreut. Montag / Dienstag bin ich für die Kinder zuständig. Offiziell heute noch, nur sind sie so gross, dass sie mich praktisch nicht mehr brauchen. Aber wenn, dann wäre ich Montag und Dienstag zuständig. Also die Erziehungsaufteilung, ist sicher ein Faktor.

Interview 8: ...ich habe lustigerweise im Privaten Kolleginnen und Kollegen, welche auch ein Studium gemacht und dann Familie gekriegt haben. Das Rollenbild ist eher wieder ins Klassische zurück geschwankt.

Interview 2: ...ich glaube, Männer übernehmen weniger Erziehungsarbeit, also weniger Aufgaben in der Kinderbetreuung. Und können deshalb gradliniger auf die Karriere zugehen. Bei Frauen habe ich das Gefühl, dass sie viel mehr darauf schauen müssen. Sie müssen viel mehr organisieren, sie müssen ihren Job organisieren, müssen die Kinderbetreuung organisieren und müssen auch den Job des Mannes organisieren. In der Regel, wenn der Mann eine wichtige Sitzung hat, dann geht er einfach und die Frau muss dann alles rund herum organisieren. Das würde ich sagen, sind Merkmale die klar unterschiedlich sind.

— Geschlechtsbezogene Hindernisse

- In der Sozialen Arbeit werden Frauen karrieretechnisch nicht speziell gefördert
- Falsches Verständnis und/oder Umsetzung des Genderkonzeptes
- Unterschied von Theorie und Umsetzung der Gleichstellung im Berufsalltag
- Reine Männergremien schrecken Frauen ab
- Frauen exponieren sich nicht gerne, weil sie Gefahr laufen auf ihr Äusseres reduziert zu werden und dies zur Folge hat, dass ihr Können dadurch abgewertet wird
- Verharren in der Opferrolle als Frau
- Das Alter spielt bei Frauen eine grössere Rolle bei der Karriereplanung als bei Männern

Interview 3: ...ich glaube nicht, dass man so in der Sozialen Arbeit so mit den Frauen schaut, dass sie in diese Positionen kommen.

Interview 4: ...also hat es eine Chefstelle zu besetzen, dann schreiben sie die aus und sagen, das ist ein Team aus fünf Frauen, wir haben auch zu wenig Männer im Team also ist am Schluss die Chefstelle, die besetzt wird mit einem Mann besetzt.

Damit mal ein Mann ins Team reinkommt. Aber der hat sich auf die Chefstelle beworben und bekommt sie auch. Sie, die als Frau schon lange dort arbeitet, viel Erfahrung hat in diesem Feld, gerne so eine Leitungsstelle hätte, hat sie nicht bekommen, weil sie eine Frau ist. Also das ist so ein ‚bireweicher‘ Umgang mit einem Genderkonzept.

Interview 7: *...was hinderlich ist, dass die Praxis und Theorie halt ein wenig auseinanderklaffen und der Alltag etwas anders gelebt wird.*

Interview 9: *Aber was auch strukturell sein kann, auch für die Frau, wenn man in reine Männergremien geht als Frau. Möchte man sich so exponieren, je nach dem hat man noch Repräsentationsjob, möchte man immer hören, wie man angezogen ist? Also all diese Dinge, die wir schon lange kennen, funktionieren immer noch. Ich denke auch bei Bundesrätinnen. Also Bundesrätinnen haben wir ja viele. Aber diese werden meistens zuerst immer noch nach ihrem Aussehen beurteilt wie kommen sie rüber. Ja.*

Interview 8: *...in der Regel sind ja die Leute schon ein bisschen älter und ähm haben vielleicht dann schon die Familienphase hinter sich, oder die Kinder sind schon älter.*

Fazit: Hinderlich für eine Karriere

Für Frauen ist es, laut den InterviewpartnerInnen schwieriger eine Karriere anzustreben, wenn sie kleine Kinder haben. Die Höhe des Arbeitspensums spielt eine wichtige Rolle, sowie die Kulanz des Arbeitgebers gegenüber der Betreuung eines kranken Kindes. Dazu kann es hinderlich sein, wenn die Unterstützung vom privaten Umfeld fehlt. (vgl. *Förderlich für eine Karriere*, S. 68 ff). Frauen werden als wenig zielgerichtet in Bezug auf eine Karriereplanung wahrgenommen. Einige der Interviewpersonen bewerteten dies als hinderlich.

Die Befragten konnten keine speziellen Frauenförderungsprogramme für eine Karriere in der Sozialen Arbeit nennen. Die interviewten Personen gewichteten es als nicht essentiell, dass keine speziellen Frauenförderungsprogramme in der Sozialen Arbeit vorhanden sind.

Aufgrund zahlreicher Antworten ist erkennbar, dass das Alter von Frauen eine grosse Rolle spielt. Frauen im ‚gebärfähigen Alter‘ haben es schwieriger Karriere zu machen. Aus Sicht der ArbeitgeberInnen besteht fortwährend die Möglichkeit, dass die Mitarbeiterinnen schwanger werden können. Frauen, welche im Gegensatz keine oder bereits selbständige Kinder haben, können leichter Karriere machen. Einige Stimmen haben Fehlinterpretationen der betriebsinternen Genderkonzepte genannt, welche negative Auswirkungen für Frauen nach sich gezogen haben.

5.3 Strukturelle Hindernisse

Bei diesem Themenkomplex wurde nach strukturellen Hindernissen auf Betriebsebene gefragt. Die zwei meist genannten Bereiche sind einerseits Arbeitszeitgestaltung und andererseits betriebsspezifische Hindernisse.

Arbeitszeitgestaltung

- *Diskrepanz zwischen ausgeschriebener und effektiver Arbeitszeit. Hohe Belastungsbereitschaft*
- *Berufe wie die Soziale Arbeit, in welchen oft in Teilzeitpensen gearbeitet wird, weisen tendenziell einen höheren Frauenanteil auf. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit in eine Leitungsposition zu gelangen*
- *Keine Möglichkeit für Jobsharing und Jahresarbeitszeit*
- *Im Allgemeinen kein Home-Office in der SKA möglich, da Beziehungsarbeit essentiell ist*
- *Um in einer Leitungsposition eine gute Leistung erbringen zu können ist ein hohes Arbeitspensum nötig*
- *Wenig flexible Arbeitszeit in der Führung möglich*

Interview 7: *...förderlich finde ich, Leitungsfunktionen zu bekommen, die auch in Teilzeit möglich sind. Die im Jobsharing zu 60 % oder 80% möglich sind.*

Interview 6: *...aber jetzt auch in dieser Funktion welche ich habe, Stellenleitung, ja ist das Minimum 80%. Weil anders schafft man es einfach nicht.*

Interview 2: *...wenn ich jetzt wieder die Familie reinbringe, glaube ich sind es die Arbeitspensen, die ausgeschriebenen und die effektiven, die einschneidend sind. Und die Belastung. Bei mir ist es so, wenn ich belastet bin, dann merkt man das auch zu Hause. Wahrscheinlich auch die Flexibilität, wobei das nicht entscheidend ist, weil das Pensum so oder so von Grund auf hoch ist.*

Interview 7: *Ich finde, Teilzeitarbeitende sind gut für eine Unternehmung, weil sie effizienter arbeiten als andere die 100 % Prozent arbeiten, die noch die Zeit haben dort Kaffee zu trinken und dort herumzureden, ich weiss nicht was (...) Die Teilzeitarbeitenden sind da und arbeiten und gehen dann wieder heim. Es ist auch ein straffer Fahrplan. Ja, ich habe das Gefühl, diese werden dann zu wenig gesehen. Es gibt ja*

auch Untersuchungen, bei Zielvereinbarungen, bei Beurteilungsgesprächen, Leute die mehr gesehen werden, tendenziell auch besser beurteilt werden. Dies ist eigentlich eine Ungleichheit. Dies hat jetzt aber nicht mit Mann und Frau zu tun, sondern mit Teilzeitarbeitende. Aber Teilzeitarbeitende darum sage ich es, weil Frauen halt mehr Teilzeitarbeitende.

Interview 6: *...es gibt einfach eine Grenze wo es nicht mehr möglich ist, also, auch für Angestellte, ich bin hier mit 60% eingestiegen und das ist ein Megastress gewesen. (...) Da muss man also wirklich sehr gut organisiert sein, Teilzeit ja, und ähm aber ich schaue auch hier, aber ich schaue auch als Führungsperson, dass wir bei der Sozialarbeitenden sicher nicht zu viele Niedrigprozentige haben, weil das gibt einfach extrem viel Unruhe. Es wird wahnsinnig kompliziert und es ist nur noch eine Belastung für den Mitarbeiter.*

Interview 2: *...also es waren die Strukturen (...), dass es nicht machbar war zu sagen, ich arbeite nur Mittwoch bis Samstag. Als Mitarbeiter ist dies gegangen. Als [anonymisierter Betrieb] - Leiter wäre dies nicht gegangen. Da hätte ich mehr Flexibilität gebraucht. Ich habe mich da auch entschieden mich nicht auf dieses Spannungsfeld einzulassen.*

Betriebsabhängige Hindernisse

- *Die Entscheidung für oder gegen eine Frau ist abhängig von Entscheidungsstrategien in der Personaleinstellung*
- *Um eine der oberen Leitungsposition zu erhalten, ist es von Vorteil, wenn man von Extern kommt*
- *Interner Aufstieg kann zu Unmut vom restlichen Team führen*
- *Flache Hierarchien erschweren einen Aufstieg innerhalb des Betriebs*

Interview 8: *...wie hier früher mit der Stellenleitung, intern arbeitet man sich hoch, dass dieser Effekt wieder auf solchen Ebenen spielt. Dass es dann eher schwierig wäre sich hochzuarbeiten zum Direktor (...) oder Stadtrat.*

Interview 6: *...Konkurrenz wird immer grösser je weiter hoch es geht.*

Interview 4: *...das ist weit verbreitet, dass die Hierarchien sehr flach sind. Auch bei den städtischen gibt es einen Geschäftsführer, eine Geschäftsführerin aber in den Treffs oder Büros sind alle gleichgestellt. Es gibt keine Teamleiterin oder einen Team-*

leiter. Ich glaube, wenn sie das Einführen würden, gäbe es sicher einen Aufstand beim Personal. Wenn deine Kollegen, Kolleginnen, plötzlich dein Chef oder Chefin ist. Und solange die Hierarchien so flach sind, kann natürlich niemand aufsteigen und wenn es so zaghafte Ansätze gibt, um die Hierarchien zu differenzieren, sicher aus anderen Gründen.

Interview 7: *Obwohl jede Leitung von jedem [Betrieb] zuerst das O.K. geben muss für eine Anstellung oder Gegenanstellung und ich merke es auch, auch dort ist es sehr personenabhängig, die einen befürworten Frauen anzustellen und die anderen lehnen es halt eher ab.*

Fazit: Strukturelle Hindernisse

Die Gestaltung des Arbeitspensums zeigt sich bei allen interviewten Personen als wichtiger Aspekt, welcher eine Herausforderung für eine Leitungsfunktion darstellen kann. Auch in der Sozialen Arbeit, in der Teilzeitarbeitsstellen üblich sind, gilt ein hohes Arbeitspensum in der Leitung als eine unumgängliche Vorgabe. Von den Befragten wird darauf hingewiesen, dass man in Kauf nehmen muss Überstunden zu leisten. Die fehlende Möglichkeit, die Arbeitszeiten flexibel zu gestalten oder die Leitungsposition mit einer anderen Person teilen zu können (Jobsharing), wird als hinderliche Struktur wahrgenommen. Aus den Gesprächen, vor allem mit den Soziokulturellen AnimatorInnen, geht hervor, dass es für sie kaum Möglichkeiten gibt, von zuhause aus zu arbeiten. Da die Beziehungsarbeit zur Zielgruppe priorisiert wird.

Als ein Hindernis auf betrieblicher Ebene nennt eine Personalverantwortliche, dass Entscheidungen für oder gegen eine Anstellung einer Frau in der Leitung personenabhängig sind. Wenn sich beispielsweise jemand aus der Personalverantwortung männliche Angestellte bevorzugt, haben Mitkonkurrentinnen keine Chance, die freie Stelle zu erhalten. Flache Hierarchien werden als erschwerend für eine Karriere betrachtet, da die Aufstiegsmöglichkeiten eingeschränkt sind. Diese Organisationsstruktur wird allerdings als positiv für den Beginn einer Karriere genannt (vgl. *Förderlich um eine Leitungsposition zu erhalten*, S. 65 ff). Der interne Aufstieg in einem Betrieb ist kontrovers diskutiert worden. Zum einen sehen die interviewten Personen darin die Chance aufzusteigen, da man den Betrieb bereits kennt. Zum anderen besteht die Gefahr, dass sie als neue Leitungsperson nicht von den Mitarbeitenden akzeptiert wird.

5.4 Vernetzung und Einsamkeit in der Leitung

Durch die Interviews wurde ersichtlich, dass die Themen Einsamkeit und Vernetzung nicht klar voneinander getrennt werden können. Aus diesem Grund werden diese beiden Gebiete im selben Kapitel abgehandelt. Bei der Vernetzungsthematik kristallisierten sich die Unterkategorien Vernetzungstypen, Vorteile von Netzwerken und Netzwerkstrategien heraus. Abschliessend werden die Aussagen der Befragten in Bezug zur Einsamkeit in der Leitung aufgenommen.

Vernetzungstypen

- *Persönliche Kontakte, Kontakte aus Studienzeit, Beruf oder Verband*
- *Durch ehrenamtliches Engagement*
- *Aufbau während Weiterbildungen*
- *Netzwerkaufbau und -pflege wichtig bei Fach- und Schlüsselpersonen*

Interview 9: *...das sind einfach persönliche Kontakte. So vom Studium her genau und sonst jetzt definiert über den Beruf oder Verband.*

Interview 2: *...Vernetzung ist mehr im Berufsfeld selber. Im Sozialraum in dem man arbeitet, über die Soziale Arbeit hinaus. Man ist mit dem Quartierverein, mit dem Gewerbeverein mit der Politik, also mit so Schlüsselpersonen-Geschichten im Netz der Sozialen Arbeit. Das denke ich, ist die wichtige Vernetzung.*

Interview 4: *...es ist Arbeit, welche die Leute zusätzlich machen und da stehen einfach nicht gleichviele Frauen zur Verfügung für solche Ehrenämter.*

Vorteile von Netzwerken

- *Netzwerke können Chancen ermöglichen bei der Stellensuche*
- *Netzwerke können über den beruflichen Rahmen hinaus als Ressource dienen*
- *helfen bei der Reflexion und bei der Entwicklung von Problemlösungsstrategien*
- *Ergeben ein Austauschgefäss, um sich vom Team abzugrenzen*
- *Netzwerke geben formelles und informelles Wissen sowie Informationen weiter*

Interview 1: *Den ersten Job habe ich normal bekommen. (...) Aber danach sind es immer Leute, die mich kannten, welche mich weiter empfohlen haben. Gerade so als ganz junge. (...) Und dann nimmst du dann Bezug auf jemanden. Ich denke (...) die Bewerbung bekommt gleich ein anderes Gewicht.*

Interview 10: Das ist ein riesen Geschenk, ich bin nicht alleine, ich weiss ich kann jetzt, wenn ich ein Problem habe, geh ich hinauf, hinunter, zu meinen Leitungskollegen und Leitungskolleginnen und hole mir einen Rat.

Interview 10: Wenn ich vielleicht auch mal Psychohygiene machen muss, wir [Leitungskollegen] gehen auch sehr oft zusammen Mittagessen. Also dies sind meine Kollegen, oder. Und da hat alles Platz, fachliche Unterstützung, wie auch Psychohygiene die man auch braucht.

Netzwerkstrategien

- Frauen sollen sich mehr vernetzen
- Personen auf der höchsten Leitungsstufe in einem Betrieb müssen sich extern vernetzen, falls keine weiteren Personen auf der gleichen Stufe vorhanden sind
- Gemeinsame Mittagessen als Möglichkeit zur Vernetzung nutzen
- Selber neue Netzwerke bilden
- Geschäftliche Veranstaltungen besuchen
- Interne Beziehungen zu Leitung wichtig
- Pflege der Zusammenarbeit
- Vernetzung auf der gleichen Stufe hilfreich

Interview 9: Aber das man dem das Gewicht gibt. (...) Frauen müssen sich insbesondere vernetzen. Ich glaube Männer machen das automatisch schon besser.

Interview 6: Das hat wiederum mit Beziehungen zu tun, das ist ganz wichtig, dass man Beziehungen zu Seinesgleichen knüpft für den Austausch oder vielleicht auch mal eine fachliche Frage, oder eben eine Entscheidung, bei welcher man eine Zweitmeinung einholen möchte. Und da muss ich sagen, das ist etwas was mir sehr wichtig ist, dass ich solche Beziehungen habe, respektive ist es mir auch auf dieser Ebene sehr wichtig, dass wir eine gute Zusammenarbeit haben. (...) mit der Beziehung (...) zur (...) [höchsten Leitungsstelle], irgendwie hat die gemerkt, dass ich fähig sein könnte (lacht) diesen Job zu machen und dann muss man sich ja zeigen.

Einsamkeit

- *Gute Vernetzung hilft gegen Einsamkeit*
- *Geschäftskultur prägt Vernetzung*
- *Austausch muss selber organisiert werden, falls die Strukturen fehlen*
- *Einsamkeit aushalten können, da der Drang nach Anerkennung hinderlich wirkt*

Interview 2: *...nein, also ich hatte kein Coaching. Wir hatten Leitersitzungen und haben uns darüber hinaus gemeinsam getroffen. Tatsächlich habe ich, stimmt, mit einem Leitungskollegen, auf seine Initiative, haben wir das gemacht. Ein Jahr haben wir quasi eine Intervision gemacht. Ich würde sagen bei mir waren die Weiterbildungen und das Masterstudium sehr wichtig gewesen. Das war für mich immer ein Ort von Austausch und teilweise auch Coaching. (...) Man sollte es aushalten alleine zu sein. Es wäre noch gut, wenn man nicht einen zu hohen Drang hat, geliebt zu werden.*

Fazit: Vernetzung und Einsamkeit in der Leitung

Eine der zentralsten Aussagen zu diesem Thema ist die Wichtigkeit verschiedenster Netzwerke. Diese bilden Ressourcen, welche für den beruflichen Aufstieg, sowie gegen die Einsamkeit in der Leitungsposition genutzt werden können. Diese Netzwerke sollen laut den interviewten Personen beharrlich gepflegt werden. Diese Vernetzung ermöglicht, dass zusätzliches Wissen angereichert werden kann. Ausserdem wird angefügt, dass die Vernetzung zusätzlich dazu beiträgt, sich weiter entwickeln zu können. In Bezug zu dieser Thematik wird vor allem von einer Interviewpartnerin an alle Frauen appelliert, sich vermehrt an Vernetzungen zu beteiligen.

5.5 Geschlechterdifferenz in Bewerbungsgesprächen

Im Folgenden werden die Aussagen der InterviewpartnerInnen in Bezug auf die Unterschiede zwischen Männer und Frauen in Bewerbungsgesprächen beleuchtet.

- *Frauen werden mehr auf ihr Äusseres reduziert*
- *Frauen haben den Anspruch die Kriterien eines Stelleninsetes zu 100 Prozent zu erfüllen, Männer bewerben sich, wenn sie glauben lediglich 50 Prozent der Kriterien zu erfüllen*
- *während eines Bewerbungsgesprächs muss aufgezeigt werden können, dass die Kinderbetreuung organisiert ist*
- *Frauen zeigen sich aktiver, kommunikativer und offener*

- *Frauen fordern eher mehr Wissen im Bereich der Teamkonstellation, der Unterstützung und der Zusammenarbeit*
- *Frauen überzeugen, weil sie hinüber bringen, dass sie etwas leisten möchten*
- *Transparenz in Bezug auf Zukunftspläne beim potenziellen Arbeitgeber (Familienplanung, längere Reise) sind hinderlich*

Interview 3: *...ich musste mich ein wenig beweisen. Nicht weil ich eine Frau bin, sondern weil ich so jung bin. Weil sie das Gefühl hatten, es kann im Fall nicht jeder oder jede. Also das gerade leiten oder und das ja, musste ich mich ein wenig beweisen. Dass ich doch schon ein bisschen Erfahrung hatte.*

Interview 10: *...ich finde auch immer interessant, wenn man ein Stelleninserat liest, auch wenn ich mit Kolleginnen rede, oder mit männlichen Kollegen, Frauen finden bei den Anforderungen: eigentlich müsste ich mindestens 90 wenn nicht 100% der Anforderungen erfüllen und ich hab schon gehört, ein Mann findet so: ja 50%, ich bewerbe mich mal. Die Hälfte davon bringe ich mit und den Rest kann man lernen. Eine Frau findet, nein, ich kann doch nicht so unverfroren sein, wenn ich nicht die 100% erfülle, kann ich mich nicht bewerben.*

Interview 8: *...hey ich biete was, ich kann etwas liefern, bin bereit mich hinein zu knien, das ist vielleicht der Unterschied, die jüngeren Frauen, also Frauen die die Ausbildung gerade abgeschlossen haben, es gibt ja darunter auch ältere, z.B. Mütter die es als Zweitausbildung machen, die kommen mit einem anderen Selbstbewusstsein. Das ist lässig, das ist schön!*

Fazit: Geschlechterdifferenz in Bewerbungsgesprächen

Bei Stelleninseraten sollen Frauen tendenziell höhere Ansprüche an sich selber haben. Sie nehmen an, dass sie fast alle Kriterien erfüllen müssen. Männer hingegen geben sich tendenziell bereits mit der Hälfte der geforderten Kriterien zufrieden, beziehungsweise gehen sie davon aus, sich die restlichen 50 Prozent während der Einarbeitungszeit anzueignen. Für Frauen ist das Arbeitsklima von Bedeutung und wird oft an Bewerbungsgesprächen angesprochen. Aus zahlreichen Gesprächen ist klar geworden, dass bei Frauen bereits bei der Sichtung des Curriculum Vitae ersichtlich ist, ob sie Kinder haben. Folglich werden Frauen mehr auf die Organisation der Kinderbetreuung angesprochen.

Abschliessend kann anhand einer Aussage aus einem Interview festgehalten werden, dass in Bezug zu Kinder- und Reiseplänen, allzu grosse Transparenz beim (po-

tenziellen) Arbeitgeber nicht von Vorteil ist. Zum einen kann eine zu grosse Transparenz verhindern eine neue Leitungsstelle zu erhalten und zum anderen kann es dazu führen, dass man für eine Beförderung innerhalb des Betriebes nicht in Erwägung gezogen wird.

5.6 Geschlechterdifferenz bei der Arbeit

Bei der Frage, welche Erfahrungen zum Thema Geschlechterdifferenz in der Arbeitswelt gemacht wurden, konnten unterschiedliche Erlebnisse festgehalten werden. Zahlreiche Antworten beinhalten, dass bisher keine Differenz festgestellt worden ist. Nach längerem Nachdenken konnten jedoch die unterschiedlichen Verhaltensweisen der Geschlechter während der Arbeit sowie allgemeine Differenzen für Frauen in der Arbeitswelt eruiert werden.

Keine Differenz in der Arbeitswelt erlebt

- *Keine geschlechterdifferenzbezogenen Erfahrungen im Berufsleben. Einzig die Interessen können auseinander gehen*
- *In der Sozialen Arbeit wird die Gleichstellung gefördert, deshalb ist die Geschlechterdifferenz unwesentlich*
- *Bei der Fachlichkeit gibt es keine Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Die Leistung ist relevant und nicht das Geschlecht*

Geschlechtsdifferenzen in der Arbeitswelt

- *Frauen*
 - *zeigen mehr Einsatzbereitschaft und sind gründlicher in der Arbeit*
 - *geben eher Fehler zu*
 - *machen mehr Umwege bei der Arbeit und sind ausschweifender*
 - *haben Skrupel Kritik anzubringen*
 - *haben mehr Mühe den Rollenwechsel von der Mitarbeitenden in die Leitung zu machen*
 - *reflektieren, ob sie eine Leitungsposition annehmen möchten und sind eher vorsichtig und unsicher*
 - *müssen mehr leisten, um eine Führungsstelle zu bekommen*
 - *werden eher diskriminiert, ausgegrenzt oder nicht ernstgenommen*
 - *müssen sich mehr behaupten und fachlich beweisen*
- *Es gibt weniger weibliche Koryphäen als männliche*

- Eine zielgerichtete Karriere wird bei Frauen eher negativ bewertet
- Männliche Attribute werden höher bewertet als weibliche
- ‚Männerfilz‘ - Männer geben sich die ‚guten‘ Jobs untereinander (weiter)

Interview 7: Es gibt sehr grosse Unterschiede. Ich finde Frauen sind mehr bereit, einen Einsatz oder ‚effort‘ zu leisten. Frauen gehen auch über ihre Grenzen hinaus, so dass es ihnen schaden kann. Sie können Fehler viel besser zugeben und sich outen in diesem Sinn. Männer können das viel weniger. Sie vertuschen oder wollen es nicht zugeben. (...) Wo eine Frau Skrupel hat. Wie sage ich es. Sie ist sehr wohlwollend und nett. Oftmals ist eine Kritik gar nicht persönlich gemeint. Man muss halt einfach etwas anbringen und dann kommt es drauf an, wie man es rüber bringt. Aber die Frau ist dann so ein bisschen, ja (lacht).

Interview 8: Ich würde sagen, die Erfahrung ist die, dass Frauen tendenziell schon zurückhaltender sind bei solchen Entscheidungen oder dass ich eher Unsicherheiten spüre: Soll ich in eine Führungsposition, ist das das Richtige für mich? (...) ich kann mir das eigentlich vorstellen, aber nicht innerhalb des Teams. Also hier ist irgendeine Hemmschwelle vorhanden um diesen Funktionenwechsel zu machen.

Interview 3: ...also ich habe das Gefühl, es hat mehr so Koryphäen in der Jugendarbeit, die Männer sind und weniger Frauen, die man kennt und sagt, die ist super. Das ist dann einfach - dort ist es super und nicht die Frau. Vielleicht ist es mehr so, dass Frauen (...) nicht auf ich als Person schauen, sondern dass die Arbeit gut gemacht wird und mehr auch vernetzter gearbeitet wird, und Männer eigene Wege und Stile haben, was auch gut ist. Ich finde auch es braucht beides.

Interview 9: Karriere ist für mich eher mit dem Zielbewussten „ich mache Karriere“ behaftet, also es ist eine Entscheidung. Ich mache jetzt noch Karriere. Und teilweise, wenn wir untereinander reden mit Kolleginnen, tut man es fast mit etwas Negativem behaften. Das ist sicher bei den Frauen mehr als bei den Männern. (...) Das Frauen sich mehr fachlich beweisen müssen.

Interview 4: Und begrüsst alle ausser mich. Mich hat er einfach ignoriert. Ich konnte es fast nicht glauben (...) Ich wollte eigentlich eine Zusammenarbeit vereinbaren (...) wir haben wieder bei Adam und Eva zu diskutieren begonnen (...) dann hat man eine Sitzung gemacht, bei der, der Präsident und der Vize dabei waren und das waren zwei Herren in mittleren und über dem mittleren Alter. Plötzlich ging es.

Interview 9: *...und ich habe immer gefunden, es ist ein wenig ein Männerfilz. Also die geben sich die guten Jobs untereinander.*

Fazit: Geschlechterdifferenz bei der Arbeit

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, konnten die InterviewpartnerInnen zuerst keine gravierenden Geschlechtsunterschiede feststellen. Nach genauerem Überlegen nannten zahlreiche Personen, dass Frauen mehr leisten müssen und einsatzbereiter sind als ihre männlichen Kollegen. Weiter haben sie darüber gesprochen, dass Frauen reflektierter sind und Fehler besser zugeben können. Frauen, die hinsichtlich ihrer Karriere zielgerichtet sind, werden eher negativ bewertet. Allgemein kann festgehalten werden, dass die befragten Frauen mit dem Begriff Karriere tendenziell negative Assoziationen in Verbindung bringen. Die Tendenz besteht, dass Frauen in reinen Männergremien eher diskriminiert und ausgeschlossen werden, oder es zumindest schwieriger haben, sich durchzusetzen. Abschliessend kann gesagt werden, dass Männer sich untereinander die guten Jobs geben und dies in einem Interview als sogenannter ‚Männerfilz‘ beschrieben wird.

5.7 Gleichstellung

Spannend war, dass die Befragten in ihren Betrieben mehrheitlich Gleichstellungs- beziehungsweise Genderkonzepte vorweisen konnten. Allerdings konnte eine Vielzahl der interviewten Personen keine genaueren Angaben zum Inhalt dieser Konzepte machen. Daraus lässt sich schliessen, dass sich die meisten im Vorfeld keine klaren Gedanken zur Umsetzung der Gleichstellung in ihrem Betrieb gemacht haben. Erst die Interviewfragen der Autorenschaft zu diesem Thema lösten bei ihnen einen Denkprozess aus. Dabei kamen zwei Aspekte zum Vorschein, nämlich erstens welche betrieblichen Strukturen wichtig für die Gleichstellung sind, und zweitens der Umgang mit der geschlechterspezifischen Lohndiskrepanz.

— Betriebliche Strukturen

- *Gleichstellungskonzepte im Betrieb haben und diese auswerten*
- *Grössere Betriebe haben bessere Möglichkeiten eine ausgewogene Geschlechterdurchmischung voranzutreiben*
- *Gendergerechte Schreibweise ist wichtig*
- *Gleichstellung muss immer wieder thematisiert werden*
- *Erst bei einer Konfrontation mit der Gleichstellung wird es für die Einzelne und den Einzelnen zu einem Thema*

Interview 3: ...wir spielen mit dem und ich glaube es liegt am Genderkonzept. Weil es irgendwo steht, kann man dies auch nehmen und diskutieren. Auch die Schreibweise. Wir schreiben gegen Aussen immer die weibliche und männliche Form und es wird auch sehr gelebt in der Sprache. Ich bin glaube ich eine von jenen, die am extremsten darauf schaut, am Anfang der Schule habe ich das gehasst, jetzt hasse ich es, dass es immer nur die männliche Version steht. Wenn man sich daran gewöhnt hat, ja, es ist zwar ein wenig ein Fluch, aber wenn man sich daran gewöhnt hat, dann sagt man beides oder man sagt nur die weibliche Form, wie unser Geschäftsführer, der redet immer von den Mitarbeiterinnen und sagt, ja, die Männer müssen sich einfach angesprochen fühlen durch das.

— Lohn

- Frauen verdienen weniger als Männer
- Mit BerufskollegInnen über den Lohn sprechen (Benchmarking)
- Geschlechtsdifferenzen bei Lohnverhandlungen. Frauen verkaufen sich unter dem Marktwert
- eigene Qualitäten kennen und beim Lohngespräch nutzen
- Lohntransparenz wichtig
- Gleichheit kann durch Lohnbänder oder Lohnstufen gewährleistet werden
- Angst vor Lohnvergleich mit Kollegen

Interview 5: ...als Beispiel: Ein Mann kommt und sagt ich möchte so viel. Dann sagt man nein, wir haben nur das Budget. Dann sagt der Mann, ja zu dem [Lohn] komme ich nicht, (...) dann könnt ihr einen Neuen suchen. Und die Frau kommt rein und sagt, ich hätte jetzt gerne diesen Betrag, dann sagt man nein, unser Budget ist hier. Dann sagt die Frau im höchsten Fall, ja, treffen wir uns in der Mitte. Und in der Regel sagt sie, ja, ist halt schon wenig und dann kommt sie trotzdem. Da muss ich sagen, da müsste man allen Frauen einen Tritt in den Arsch geben. Nein, da haben sie zu wenig Selbstvertrauen zum sagen, so viel will ich. Also keine Regel ohne Ausnahme.

Interview 5: ...auch ein bisschen wissen, ‚Benchmarking‘ machen [Löhne vergleichen], vielfach ist der Lohn ein riesiges Tabu. Ich finde das darf man machen. Ich habe alle gefragt was sie verdienen. Man muss es mir ja nicht sagen.

Interview 7: ...aber ich denke, die Gleichstellung ist da schon gewährleistet (...) Auch im Lohnbereich. (...) das Lohnsystem (...) [in diesem Betrieb] ist alles mit Vor-

gaben, da kann ich gar nichts machen. Alles ist eins zu eins genau gleich. Ich würde mal pauschal sagen, immer mit Ausnahmen, wenn man hier eine Leitungsfunktion haben möchte, egal ob Frau oder Mann, spielt es überhaupt keine Rolle. Hier wird wirklich auf die Qualifikation geschaut.

Fazit: Gleichstellung

Obwohl in den meisten Betrieben der InterviewpartnerInnen ein Gleichstellungskonzept vorhanden ist, wird darauf hingewiesen, dass diese Konzepte nicht immer nützlich sind. Sie haben nur einen Nutzen, wenn sie thematisiert, umgesetzt und regelmässig evaluiert werden. Aus den Interviews geht hervor, dass grössere Betriebe breitere Möglichkeiten haben für die Umsetzung der Gleichstellung. Eine Interviewperson hat gesagt, dass die Gleichstellung mit der gendergerechten Schreibweise beginnt. Generell vertreten die Expertinnen und Experten die Meinung, dass Frauen weniger verdienen als Männer. Als Hauptgrund nennen sie das geringe Verhandlungsgeschick der Frauen. Als hilfreich wird erkannt, dass man sich mit anderen im selben Bereich über Löhne austauscht. Gleichzeitig wird eine betriebsübergreifende Lohntransparenz gefordert, um die Diskrepanz zu verringern. Dies kann laut den Interviewpersonen nur durch transparente Lohnstufen beziehungsweise Lohnbänder erreicht werden.

6 Diskussion

Nachdem im vorangehenden Kapitel die Forschungsergebnisse erschlossen wurden, folgt nun deren Diskussion. Dabei werden die theoretischen und fachlichen Grundlagen den Forschungserkenntnissen gegenübergestellt. Weiter werden konträre Aussagen aus den Interviews diskutiert. Die Haupteckkenntnisse werden in Kapitel 6.2 formuliert und aufgelistet.

6.1 Forschungsergebnisse in Bezug zu theoretischen und fachlichen Grundlagen

Anhand der aufgestellten Themenkomplexe wird nun der Blick hauptsächlich auf die förderlichen Bedingungen gerichtet, welche einer Frau eine Karriere ermöglichen.

— Erfahrungen bezüglich der Geschlechterdifferenz in der Kindheit

Die Autorenschaft ist zu Beginn des Forschungsprozesses davon ausgegangen, dass der Sozialisationsprozess, beginnend in der Kindheit, einen wesentlichen Einfluss auf die Zuschreibung und Ausführung der Geschlechterrollen hat. Die InterviewpartnerInnen hatten im ersten Moment Schwierigkeiten eine Geschlechterdifferenz im eigenen Leben zu erkennen. Ihnen fiel es schwer den Bezug der Kindheitserfahrungen und Prägungen auf ihre jetzige berufliche Situation zu beziehen. Die InterviewpartnerInnen konnten daraus nur teilweise den Nutzen für die eigene Karriere erschliessen. Durch den Vergleich zwischen den Sozialisationstheorien und den Aussagen der Befragten konnte ein Einfluss der Sozialisation auf das Karrierepotenzial einer Frau ersichtlich gemacht werden.

Laut der Sozialisationstheorie von Bourdieu (vgl. Kapitel 3.4) sind die Milieus prägend für die Sozialisation. Durch die Interviews konnte eine Wirkung des Umfelds auf das Individuum festgestellt werden. Unterstützung und Förderung wurden von den Befragten als zentral für die Entwicklung betrachtet. Hierbei kann auf das ökonomische und das kulturelle Kapital verwiesen werden. Diese Kapitale werden vor allem im Kindesalter von den Eltern beeinflusst, weil sie noch die Entscheidungsmacht über die Kinder haben. Nach dem Prinzip der ‚männlichen Herrschaft‘, wird davon ausgegangen, dass Jungen in der Gesellschaft, vor allem aber in der Familie, in der Geschlechterhierarchie oben stehen. Die Befragten bestritten zwar, dass sie persönlich eine Geschlechterdifferenz erlebt haben, konnten aber trotzdem von einer Bevorzugung der Jungen im Allgemeinen berichten.

Ein geschlechtskonformes Verhalten wird bereits in der Kindheit gefordert sowie gefördert. Bei der Missachtung dieser Konformität erlebten einige der InterviewpartnerInnen eine Abwertung durch Erwachsene aus ihrem persönlichen Umfeld. Die Befragten lies-

sen sich dennoch nicht von diesem Verhalten abbringen, welches auf ein fundiertes Selbstbewusstsein hinweist und wiederum auf die Förderung und Unterstützung der Eltern zurückgeführt werden kann. Wie bereits erwähnt wird die Hierarchisierung des männlichen Geschlechts in den Familien verfestigt, wodurch eine differente Rollenzuteilung der Geschlechter stetig reproduziert wird. Bei den Befragten löste die traditionelle Rollenverteilung in den eigenen Familien eher ein Umdenken in ihrer eigenen Rollenidentität aus. Viele der Befragten konnten und wollten sich nicht mehr mit der klassischen Rollenverteilung der Eltern identifizieren.

— Förderliche und Hinderliche Bedingungen für eine Karriere

— Führungskompetenzen

Bevor auf die förderlichen sowie hinderlichen Bedingungen für eine Karriere eingegangen wird, werden zunächst einmal die benötigten Kompetenzen betrachtet. In der folgenden Tabelle 7 werden die Kompetenzen welche für eine Führungskraft vorausgesetzt werden, visualisiert. Dabei werden die Aussagen der Interviewpersonen und die Auflistung aus Kapitel 3.6 einander gegenübergestellt. In dieser Tabelle wird zur besseren Übersicht auf die Unterscheidung zwischen den Berufsgruppen der Sozialarbeit und der Soziokulturellen Animation verzichtet.

	Kompetenzliste nach Monika Henn (vgl. Kapitel 3.6)	Kompetenzliste aus den Interviews
Klassische Anforderungen	Fachkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> - Spezifischen Stellenanforderungen entsprechen - Kenntnisse von Führungsmodellen und Theorien - Fach- und Führungskompetenz - Bachelorabschluss in Sozialer Arbeit - CAS im Führungsbereich (für Einstieg mit kleinem Team keine Bedingung) - Flair für Zahlen - Erfahrung im Arbeitsgebiet
	Intelligenz	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Angaben
	Analytisches Denkvermögen	<ul style="list-style-type: none"> - Lösungsorientierung
	Einsatzbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> - Führungsmotivation - Dynamik und Engagement

	Loyalität	<ul style="list-style-type: none"> - Loyalität gegenüber der Organisation, Mitarbeiter
	Begeisterungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Team motivieren können - Strukturen geben und organisieren können - Mitarbeitern Orientierung geben - Entscheidungswille - Zielorientierung/ Zielgerichtetheit
Kommunikative Kompetenzen	Nicht nur Anweisungen geben	<ul style="list-style-type: none"> - Verantwortung tragen und delegieren - Klare Aufgabenteilung
	Durch Gespräche überzeugen	<ul style="list-style-type: none"> - Klare, überzeugende Kommunikation und sachliche Argumentation
	Vorbildfunktion für Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> - Bereitschaft zu Abend- und Wochenenddiensten
	Zuhören	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter ernst nehmen
	Informationsgewinn	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Angaben
	Feedback der Mitarbeitenden ernst nehmen	<ul style="list-style-type: none"> - Nicht alles persönlich nehmen - Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle - Abgrenzung von Mitarbeitenden - Keine Abhängigkeit nach Zuneigung der Mitarbeitenden
Teamarbeit	Interdisziplinäres Denken und Arbeiten	<ul style="list-style-type: none"> - Ressourcen, Kompetenzen, Knowhow verorten und abholen können
	Teamarbeit (auch abteilungs- und projektgruppenübergreifend)	<ul style="list-style-type: none"> - Teamfähig - Teamgeist trotz Vorgesetztenfunktion - Abgrenzung von Mitarbeitenden

Partizipation	<p>Mitarbeitende in Planungs- und Entscheidungsprozesse miteinbeziehen können</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Transparenz bez. Partizipationsstufe
Konfliktmanagement	<p>Fähigkeit Konflikte und Spannungen zu lösen, zu vermeiden, zu überbrücken oder zu unterdrücken</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Konfliktfähigkeit - Vermittlung von Sicherheit
Management of Diversity	<p>Akzeptanz und Toleranz</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Toleranz und Neugierde gegenüber Menschen - Gelassenheit
	<p>Sensibilität und Flexibilität</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilität
Ganzheitliches, systematisches Denken und Flexibilität	<p>Geschicktes, innovatives und flexibles Reagieren auf Unbestimmtheit und Komplexität</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Team in Veränderungsprozessen sensibel begleiten

Kreativität	Freiräume und Fehlerkultur als Voraussetzung für die Kreativität in der Problemlösung	<ul style="list-style-type: none"> - offene Fehlerkultur - Aushandeln von Fragestellungen mit Team - Eigene Linie haben trotz Einbezug des Teams - Gute Selbstorganisation
	Grössere Sozialkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> - Empathie - Kongruenz - Belastbarkeit - Verantwortungsbewusstsein - Durchhaltevermögen - Zuverlässigkeit
	Transparenz und Authentizität des Führungsverhaltens	<ul style="list-style-type: none"> - Entscheidungen transparent und selbstbewusst vertreten - Authentizität - Führungsrolle reflektieren - Transparenz bei Veränderungen
Lebenslanges Lernen	Kontinuierliche Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> - Fortwährende Weiterbildung - Kontinuität der Laufbahn - Offenheit für Neues
Vermitteln von Sinn und Vision	VisionärIn sein – überzeugen und dienen	<ul style="list-style-type: none"> - Visionen haben und umsetzen
	Vorbild sein – kommunizieren und bewegen	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Angaben
	Schaffen von Werten – Gewinn- und Kostenbewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Angaben

	Willen zum Sinn – Grundhaltungen und Motivations- und Leistungsbedingungen für Sinnerfüllung	- Keine Angaben
Persönliche Eigenschaften	Keine Angaben	<ul style="list-style-type: none"> - Humor - emotionale Stabilität - Spass an der Arbeit - Gesunder Optimismus - integrative Persönlichkeit - Bereitschaft zu unregelmässigen Arbeitszeiten - Selbstbewusstsein - Umgang Machtanspruch - Strukturiert sein

Tabelle 7: Führungskompetenzen: Gegenüberstellung der Aussagen aus Theorie und Praxis. Quelle: Eigene Darstellung

Wie auch Henn (2012) sind sich die InterviewpartnerInnen bewusst, dass eine Führungskraft diverse Kompetenzen benötigt. In Kapitel 3.2 *Doing Gender* wird ersichtlich, dass einige Kompetenzen eher weiblich oder männlich konnotiert sein können. Sie stellen aber fest, dass es abhängig vom Anstellungskontext ist, welche Eigenschaften ausgeprägter sein müssen. In den meisten Kategorien konnte eine Übereinstimmung mit den zu vergleichenden Kompetenzen gefunden werden. Einige Aussagen der InterviewpartnerInnen hätten in mehreren der Unterkategorien genannt werden können. Zwecks Übersichtlichkeit wurde auf eine Mehrfachnennung verzichtet. Die Angaben der Befragten wurden im Gegensatz zu Monika Henns Auflistung detaillierter formuliert.

— Förderlich um in eine Leitungsposition zu gelangen

Um eine Leitungsstelle zu erhalten, scheint es wichtig zu sein, einen guten Ruf im Berufsfeld zu haben. Dabei muss man das eigene Können den ‚richtigen‘ Leuten, zum ‚richtigen‘ Zeitpunkt zeigen, damit man so auf sich aufmerksam machen kann. Weiter ist eine aktive Kommunikation von Vorteil. Als nützlich wird ebenfalls erachtet, wenn das bestehende Netzwerk aktiv genutzt und erweitert wird. Die Befragten sind der Ansicht, dass die Leitungserfahrung in Jugendverbänden oder Vereinen im Jugendalter ein Zeugnis ihres Könnens darstellt und hilfreich für den Einstieg in eine Leitungsposition ist. Ein solides Sozialkapital, wie es Bourdieu beschreibt (vgl. Kapitel 3.4), scheint ebenso wichtig zu sein, da darin soziale Beziehungen und Netzwerke aufgebaut werden. Dabei scheint es essentiell, die bestehenden Verbindungen innerhalb der Familie, des Freundeskreises oder der Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen zu nutzen. Wie die Interviewpersonen ebenfalls erkannten, sind ein guter Ruf und kommunikative Fä-

higkeiten genauso bedeutend. Die Autorenschaft stellte fest, dass das fehlende Konkurrenzverhalten der Frauen, welches in Kapitel 3.6 thematisierte wurde, von den InterviewpartnerInnen nicht angesprochen wurde. Vereinzelt wurde ein Konkurrenzverhalten in den höheren Führungsstufen vermutet, sie sprachen mögliche eigene Erfahrungen nicht an.

— **Förderlich für eine Karriere**

Die Befragten nannten, auf die Frage was sie als förderlich für eine Karriere ansehen, die Fort- und Weiterbildungen als einen erfolgsbringenden Baustein. Dies soll dazu führen, dass ihr Wissen und ihre Kompetenzen angereichert werden und sie aktiv ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt erhöhen können. Die InterviewpartnerInnen hoben speziell das notwendige Verständnis des Teams und des Arbeitgebers gegenüber der familiären Situation der Frau, als förderlich hervor. Die Bejahung der familiären Situation soll eine wesentliche Entlastung für eine Frau in einer leitenden Position sein. Zum Schluss wird erwähnt, dass Frauen, welche bereits den Aufstieg in eine Leitungsposition geschafft haben, andere Frauen hinsichtlich Karriere fördern und unterstützen sollen. Hier konnten keine Unterschiede zwischen der Theorie und den Forschungsergebnissen festgestellt werden.

— **Hinderlich für eine Karriere**

— **Vereinbarkeit von Familie und Beruf / Geschlechtsbezogene Hindernisse**

Zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf waren sich alle InterviewpartnerInnen einig, dass es für Frauen mehr Hürden hinsichtlich der Karriere zu überwinden gibt. Für die Frau beginnt die Hürdensetzung bereits im Verfahren des Bewerbungsgesprächs, mit der Äusserung eines Kinderwunsches oder wenn sie bereits Kinder hat. Wobei der Kinderwunsch nicht einmal geäußert werden muss, da Frauen in einem bestimmten Alter automatisch als potenzielle Mütter betrachtet werden. Auch Frauen, welche ihre Familienplanung bereits abgeschlossen haben, müssen dem potenziellen Arbeitgeber die Organisation der Kinderbetreuung plausibel darlegen können. Wohingegen Männer kaum darauf angesprochen werden. Auf diese Situation angesprochen, vermuteten die InterviewpartnerInnen, dass das klassische Rollenbild in der Gesellschaft, wie auch bei den Arbeitgebern, verfestigt ist. Wie in Kapitel 3.6 ersichtlich wird, beeinflusst die Vorstellung, dass Frauen mehr in die Reproduktionsarbeit eingebunden sind, auch die Investitionslust der Arbeitgeber. Sie befürchten, dass die Frau schwanger wird und nach dem Mutterschaftsurlaub nicht mehr zurückkommt. Folglich wird argumentiert, dass eine Investition, beispielsweise in eine Aus- und Weiterbildung einer weiblichen Arbeitskraft, nicht rentabel ist für den Betrieb. Dazu wird noch angefügt, dass Frauen allgemein weniger für eine Beförderung in Betracht gezogen werden. Da eine Frau mit Familie weniger mobil und flexibel zu sein scheint. Um ein Umdenken voranzutreiben,

fordern die InterviewpartnerInnen Genderkonzepte und Quotenregelungen. Dazu wurde herausgehoben, dass Genderkonzepte und Quotenregelungen nur Sinn machen, wenn sie wirklich zu Gunsten der Benachteiligten überprüft und umgesetzt werden. Um als (Familien-)Frau eine Führungsposition anzustreben, erreichen und erfolgreich bewältigen zu können, ist die Unterstützung der Familie und des Umfeldes ein elementarer Faktor. Vor allem ist die Unterstützung der Partnerin/ des Partners wichtig.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wurde unter den InterviewpartnerInnen kontrovers diskutiert. Einige schätzten die Möglichkeit der Vereinbarkeit als hoch und andere als tief ein. Hier ist darauf hinzuweisen, dass die Machbarkeit steigt, je mehr das Umfeld die Frau in ihrem Karrierewunsch unterstützt. Demzufolge haben die InterviewpartnerInnen die Machbarkeit unterschiedlich eingeschätzt. In der Theorie des *Work-Family-Conflict* wird auch darauf hingewiesen, dass die Belastung in der Familie und der Arbeit in ihrer Wechselwirkung anzuschauen ist.

Aus den Interviews, wie auch aus der Fachliteratur, geht hervor, dass Frauen als ‚wenig zielstrebig‘ betrachtet werden. Diese Eigenschaft wurde eher den männlichen Mitarbeitern zugeschrieben. Obwohl von Frauen mehr Zielstrebigkeit gefordert wird, konnte die Autorenschaft nicht eindeutig ermitteln, ob eine Zielstrebigkeit einer Frau den gleichen Stellenwert wie die eines Mannes hat.

— Strukturelle Hindernisse

Das Thema *strukturelle Hindernisse* kann aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet werden. In dieser Forschungsarbeit wurde auf die Sicht der InterviewpartnerInnen und die in Kapitel 2 und 3 erarbeiteten gesetzlichen, fachlichen und theoretischen Grundlagen eingegangen. Dabei konnten überschneidende Antworten gefunden werden. Die Präsenzkultur wird in der Theorie als tragender Faktor für die Bewertung der Arbeitsleistung betrachtet. In den Interviews wird davon gesprochen, dass weibliche Leitungspersonen gewillt sein müssen Überstunden zu leisten. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Handhabung von flexiblen Arbeitszeiten in Leitungspositionen äußerst eingeschränkt ist. Dies wird in der Theorie sowie in den Befragungen als erschwerende Umstände für Frauen beschrieben.

In den Interviews wurde eine flache Hierarchie auf der Betriebsebene als hinderlich für eine Karriere genannt. Flache Hierarchien bieten von der Struktur her viel weniger Möglichkeiten für einen Aufstieg im Betrieb. Beim Thema interner Aufstieg wurden in den Interviews verschiedene Positionen erkennbar. Einige befürworteten und andere hinterfragten den internen Aufstieg hinsichtlich der Karriere. Einige waren der Meinung, dass beim internen Aufstieg die Chance besteht, dass man sich schon im Vorfeld aus

der Masse heben und beweisen kann. Zusätzlich soll das vorhandene Betriebswissen von Vorteil sein.

Ein hinderlicher Faktor für einen internen Aufstieg könnte die fehlende Akzeptanz der Mitarbeitenden sein. Der Rollenwechsel vom Teamkollegen/von der Teamkollegin zum/zur Vorgesetzten kann zu einer Abwehrreaktion der neu zu führenden Mitarbeitenden führen. Dadurch können sie nicht erfolgreich miteinbezogen und mitgezogen werden. Entscheidungen bei ausgeschriebenen Leitungspositionen für oder gegen eine Frau sind laut den Befragten stark personenabhängig. Es kommt daher sehr darauf an, wie die zu entscheidenden Personen zu Frauen in Leitungspositionen stehen. Die Bewerberinnen haben somit keinen Einfluss auf diese Entscheidung.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Hierarchie und das Betriebsumfeld gleichzeitig förderliche wie auch hinderliche Aspekte beinhalten können.

— Vernetzung und Einsamkeit in der Leitung

Bei der Durchführung des Pretest-Interviews ist aufgefallen, dass *Einsamkeit in der Leitung* ein Bestandteil des Themenbereiches *Vernetzung* ist. Aus diesem Grund wurde dieses Thema erst im Nachhinein in den Leitfaden aufgenommen und wird in Kapitel 3, welches sich mit der Theorie auseinandersetzt, nicht behandelt. Die Thematik der Einsamkeit wird folglich im Fazit wieder aufgegriffen.

Einigkeit besteht beim Thema Netzwerk. Die Interview-Personen, wie auch Monika Henn mit der Theorie des ‚Old Boys Networking‘ (vgl. Kapitel 3.6), stellen für Frauen einen erschwerten Eintritt in Männergremien fest. Zudem wird die Nutzung von informellen sowie formellen Netzwerken als wertvoll genannt. Dabei ist es wichtig, dass diese aktiv genutzt und darin Verantwortungsbereiche übernommen werden, so dass man auf sich aufmerksam machen kann. Bei Monika Henn (vgl. Kapitel 3.6) wurde beschrieben, dass Frauen hauptsächlich MentorInnen auf der gleichen Hierarchiestufe suchen und nutzen. In den Interviews wurde allerdings von einer generellen Vernetzung auf derselben Hierarchiestufe gesprochen. Mehrmals wurde von den InterviewpartnerInnen deutlich darauf aufmerksam gemacht, dass es speziell für Frauen wichtig ist, sich vermehrt zu vernetzen.

MentorInnen fördern gezielt Personen in Bezug zur Karriere. In den Interviews konnten die Befragten zwar Personen benennen, welche sie in ihren Vorhaben unterstützt haben, aber es wurde nie von einer gezielten Karriereförderung gesprochen. Zusätzlich konnte festgestellt werden, dass Frauen sich dem Potenzial der Netzwerke durchaus bewusst sind.

— Geschlechterdifferenz Arbeit und Bewerbungsgespräche

Aus zahlreichen Interviews, sowie aus dem Theorie Kapitel, geht klar hervor, dass Frauen allgemein mehr leisten müssen, um die gleiche Anerkennung wie ein Mann zu erhalten. Es wird auch davon gesprochen, dass Frauen sich besser in den Netzwerken vermarkten sollen. Dies kann zu einer optimaleren Ausgangslage für eine Karriere führen.

Der Autorschaft ist aufgefallen, dass vermehrt Aussagen aus den Interviews darauf hindeuten, dass Frauen eher der Gefahr ausgesetzt sind diskriminiert, ausgeschlossen oder abgewertet zu werden. Diese Tendenz wird auch in Kapitel 3.6 unter dem Abschnitt ‚Old-Boys-Networking‘ hervorgehoben. Abschliessend wurde in den Interviews vereinzelt vom ‚Männerfilz‘ gesprochen. Als Beispiel wurde genannt, dass sich die Männer die ‚guten‘ Jobs untereinander zuschieben.

Aus den Interviews geht hervor, dass Frauen bei Stelleninseraten den Anspruch haben 90 Prozent der Anforderungen zu erfüllen. Männer andererseits gehen von 50 Prozent der Stellenkriterien aus. Für Frauen scheint das Arbeitsklima ein wichtiger Punkt bei der Stellenwahl zu sein. Einzeln wurde auch erwähnt, dass eine allzu grosse Transparenz hinsichtlich Zukunftspläne (z.B. Kinder und Reisepläne) nicht von Vorteil ist für eine Frau. Die Arbeitgeber und ArbeitgeberInnen möchten eine längere Abwesenheit der Mitarbeitenden vermeiden.

— Gleichstellung

Beim Thema Gleichstellung vertraten die InterviewpartnerInnen tendenziell die Meinung, dass Frauen nach wie vor weniger verdienen im Vergleich zu Männern. Statistiken des Bundesamtes für Statistik unterstreichen diese Tendenz deutlich. In den Interviews wurde den Frauen empfohlen bei Lohngesprächen besser zu verhandeln. Zusätzlich sollen sie sich über den möglichen Lohn mit Berufskollegen und Berufskolleginnen aus dem gleichen Bereich austauschen. Allgemein kann aus den Interviews geschlossen werden, dass die Transparenz der Löhne als Schritt für die Umsetzung der Gleichstellung empfohlen wird. Vereinzelt wurde auch auf die Umsetzung der gendergerechten Schreibweise aufmerksam gemacht. Explizit wurde bei vorhandenen Genderkonzepten in Betrieben erwähnt, dass der Nutzen der Konzepte nur erbracht werden kann, wenn diese regelmässig ausgewertet und die Gleichstellung thematisiert wird. In grösseren Betrieben stehen mehr Mittel für die Umsetzung der Gleichstellung zur Verfügung.

Der Stellenwert der Gleichstellung scheint bei den InterviewpartnerInnen stark generationenabhängig zu sein. Unter den Befragten bestand keine Einigkeit darüber, ob das

Thema Gleichstellung wesentlich sei für die Soziale Arbeit. Einige gingen davon aus, dass sich professionelle der Sozialen Arbeit, das nötige Wissen bereits im Studium aneignen und somit auch in der Arbeitswelt anwenden und umsetzen. Andere waren der Meinung, dass dieses Thema in der Sozialen Arbeit stärker thematisiert werden sollte. Ältere Befragte erinnerten sich noch besser daran, dass Frauen für ihre Rechte eintreten mussten. Die jüngere Generation der Befragten wurde eher durch das Studium für diese Thematik sensibilisiert und weniger durch eigene Erfahrungen.

6.2 Erkenntnisse

Im Folgenden werden die Haupteckdaten der obigen Gegenüberstellung aufgezeigt. Diese wurden erneut in die bereits bekannten Themenkomplexe eingeteilt.

1. Erfahrungen bezüglich der Geschlechterdifferenz in der Kindheit

- Die Förderung und Unterstützung in der Kindheit ist ein wesentlicher Punkt für das Selbstbewusstsein.
- Die Eltern und die Schule sind zwei wichtige Akteure, um eine abwertende Differenzierung zwischen den Geschlechtern zu vermeiden.

2. Netzwerk und Einsamkeit

- Netzwerke sind eine grosse Ressourcenquelle und sind hilfreich gegen die Einsamkeit in der Leitungsposition.

3. Förderlich für eine Karriere

- Aus- und Weiterbildungen sind karrierefördernd.
- Das Verständnis des Arbeitgebers und des Teams gegenüber der familiären Situation, ermöglicht es Frauen mit Kindern eher eine Karriere zu machen.
- Führungsfrauen sollten zukünftige Führungsfrauen fördern und unterstützen.
- Um eine Leitungsposition anzustreben, sind Netzwerkressourcen wichtig, um auf das eigene Können aufmerksam zu machen und somit die Karriere gezielt zu gestalten.

4. Vereinbarkeit von Familie und Beruf / geschlechtsbezogene Hindernisse

- Die Unterstützung der Partnerin/ des Partners und des Umfelds ist wesentlich dafür, ob eine Frau eine Karriere machen kann oder nicht.
- Für Frauen ist es generell schwieriger Karriere zu machen als für Männer.
- Betriebe scheuen sich davor in Frauen zu investieren, da eine längere Pause (durch eine Geburt) keinen Gewinn für den Betrieb einbringt.
- Genderkonzepte und Quotenregelungen können dazu beitragen, dass die Gleichstellung zwischen Mann und Frau verbessert wird.

5. Strukturelle Hindernisse

- Flexible Arbeitszeiten wirken den Anforderungen an eine hohe Präsenzkultur entgegen.
- Je mehr Hierarchiestufen ein Betrieb hat, desto mehr Perspektiven eröffnen sich für die ersten Karriereschritte.

6. Geschlechtsdifferenz Arbeit / Bewerbungsgespräche

- Frauen müssen in der Arbeitswelt mehr leisten, damit sie Anerkennung und folglich auch eine Führungsposition erreichen können.
- Die Selbstvermarktung in Netzwerken müssen Frauen optimieren, um eine bessere Ausgangslage hinsichtlich ihrer Karriere zu erreichen.
- Frauen sind einem höheren Risiko ausgesetzt, dass sie diskriminiert, ausgeschlossen oder abgewertet werden.
- Männer geben sich die guten Jobs untereinander weiter.
- Frauen haben höhere Anforderung an sich selber fast alle Kriterien von Stelleninseraten zu erfüllen als Männer. So schliessen sie sich automatisch selber für gute Stellen aus, obwohl sie Chancen hätten.
- Verschwiegenheit hinsichtlich Zukunftspläne (z.B. Kinder oder Reisen) ist von Vorteil für eine Frau.

7. Gleichstellung

- Frauen verdienen tendenziell weniger als Männer.
- Frauen müssen sich über die Höhe des Lohnes im Berufsfeld informieren.
- Eine gute Verhandlung bezüglich des Lohnes ist wichtig.
- Lohntransparenz ist förderlich für die Gleichstellungsumsetzung.
- Gendergerechte Schreibweise fördert das Bewusstsein für die Gleichstellung.
- Genderkonzepte sollten in den Betrieben verankert sein und regelmässig ausgewertet werden.
- Die Gleichstellung muss stetig thematisiert werden.

7 Schlussteil

Im vorangehenden Kapitel wurden Erkenntnisse, durch die Gegenüberstellung der fachlichen und theoretischen Grundlagen mit den Forschungsbefunden, gewonnen. Diese wurden in die bereits bekannten Themenkomplexe eingeteilt. Auf der Basis dieser Erkenntnisse werden nun Handlungsempfehlungen entwickelt. Wenn möglich werden sie in die Ebenen Individuum, Organisation und Gesellschaft unterteilt. Jede einzelne Ebene wird aus Sicht der Professionellen der Sozialen Arbeit beleuchtet.

7.1 Empfehlungen

In Kapitel 2 wurde aufgezeigt, wie die gesetzlichen Grundlagen gegen die Diskriminierung der Frau auf Bundesebene entstanden sind. Die Grundlagen der Schweizerischen Gesetzgebung bauen, wie auch der Berufskodex der Sozialen Arbeit, auf den Menschenrechten auf. Laut Berufskodex der Sozialen Arbeit Schweiz von AvenirSocial (2010) soll, gemäss Art. 4 Ziff. 2, die Soziale Arbeit einen Ausgleich und eine faire Zusammenarbeit zwischen den Individuen und gerechte Sozialstrukturen anstreben (S. 6). Was bedeuten nun diese Grundlagen, wenn der Fokus auf die in der Sozialen Arbeit tätigen Menschen gerichtet wird?

Der Berufskodex richtet sich unter anderem an die Professionellen der Sozialen Arbeit und ihren Berufsorganisationen. Die Professionellen richten den Blick bei der täglichen Arbeit hauptsächlich auf die Anliegen der Zielgruppen. Dabei sollten die eigenen Anliegen und nicht zuletzt auch das Wohlbefinden der Fachpersonen nicht übersehen werden. Denn Diskriminierungen machen auch vor der Sozialen Arbeit keinen Halt. Art. 9 Ziff. 4 zeigt auf, dass die Professionellen verpflichtet sind Diskriminierung zurückzuweisen, beispielsweise aufgrund des Alters, des sozialen oder biologischen Geschlechts sowie des Familienstandes (AvenirSocial, 2010, S. 8).

Die in Kapitel 6 herausgearbeiteten Erkenntnisse werden als Grundlage für die folgenden Empfehlungen verwendet, sodass die vierte und letzte Fragestellung beantwortet werden kann.

Inwiefern können die in dieser Forschungsarbeit gewonnen Erkenntnisse für die Soziale Arbeit von Nutzen sein?

Diese Frage wird auf der Ebene der Individuen, nämlich die der SozialarbeiterInnen (Mikroebene), der Organisationen der Sozialen Arbeit (Mesoebene) und der Ebene der Gesellschaft (Makroebene) behandelt. Jede Ebene kann auf die jeweiligen anderen einen Einfluss haben. Auf diese Zusammenhänge wird in den Handlungsempfehlungen näher eingegangen. Während der Analyse der Leitfadeninterviews widerspiegelten sich diese drei Ebenen vermehrt in den Antworten der Befragten.

Auf der Mikroebene wird beleuchtet, wie die Fragestellung in Bezug zum Individuum beantwortet werden kann. Diese Betrachtung zeigt auf, inwiefern sich das Individuum selber für eine verbesserte Position einsetzen kann und welche förderlichen Bedingungen bestehen sollten.

Die Mesoebene betrachtet Gruppensysteme, Netzwerke und Betriebe und förderliche Einflüsse, welche es einer Frau ermöglichen Karriere zu machen.

Die Makroebene befasst sich mit Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Politik und der Umsetzung des Gleichstellungsgesetzes.

Die fachlichen und theoretischen Grundlagen aus Kapitel 3, sowie die Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass die Handlungsempfehlungen auf allen drei Ebenen ansetzen müssen. Die drei Ebenen sind eng miteinander verwoben, wie in Abbildung 6 verdeutlicht dargestellt.

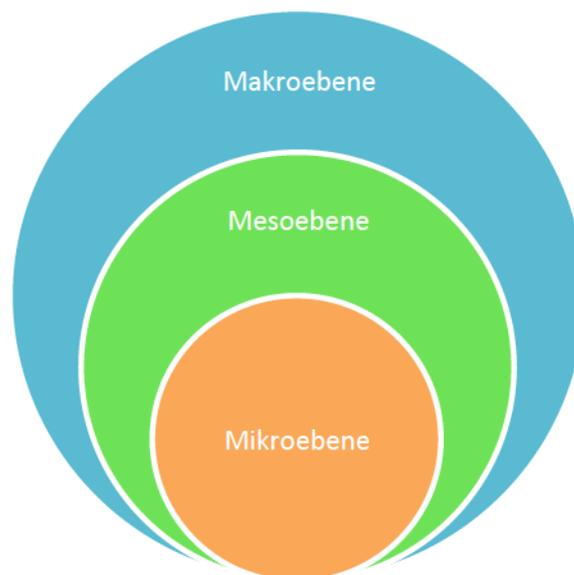


Abbildung 6: Darstellung des Handlungsrahmens für die Handlungsempfehlungen. Quelle: Eigene Darstellung.

Handlungsempfehlungen auf der Mikroebene (Individuum)

Die Professionellen der Sozialen Arbeit sollten...

- ...reflektieren ob im eigenen Berufsfeld Diskriminierungen stattfinden und inwiefern diese aufgezeigt und abgebaut werden können.
- ...bereits in der Kindheit der Mädchen ein Augenmerk auf die Entwicklung des Selbstbewusstseins legen. Die Erfahrung einer aktiven Unterstützung und Förderung trägt dazu bei, dass das Selbstbewusstsein gestärkt wird, was sich später wiederum positiv auf eine mögliche Karriere auswirken kann.
- ...sich ihrer Verantwortung dem Individuum gegenüber bewusst sind und auf eine ermutigende Zusammenarbeit achten.
- ...auf bestehende Abwertungen zwischen den Geschlechtern aufmerksam machen und die negativen Folgen für das Individuum benennen.
- ...die Einsamkeit in Leitungspositionen thematisieren, den Berufskolleginnen Vorteile eines Netzwerkes aufzeigen, damit sie in Netzwerken auf sich aufmerksam machen können. Die Professionellen der Sozialen Arbeit sollten die Frauen dazu motivieren an bestehenden Netzwerken teilzunehmen und/oder selber aktiv Netzwerke zu bilden.
- ...die Möglichkeit nutzen, an Aus- und Weiterbildungen teilzunehmen.
- ...auf bestehende Hürden, welche eine Frau zu bewältigen hat, aufmerksam zu machen. Aus der Forschung wurde ersichtlich, dass die Unterstützung des privaten Umfeldes für die Frau hinsichtlich Karriereermöglichung ein zentraler Faktor ist. Daher sollten nützliche Strategien für Frauen welche wenig Unterstützung aus dem privaten Umfeld genießen, erarbeitet werden. Dazu gehört auch, dass Führungsfrauen zukünftige Führungsfrauen fördern und unterstützen.
- ...Frauen über ihre Rechte in der Arbeitswelt informieren. Ihnen dabei zu helfen mögliche Diskriminierungen zu erkennen und Handlungsstrategien zu entwickeln.
- ...den Frauen aufzeigen, dass sie über ihre Zukunftspläne wie zum Beispiel Familiengründung, dem potentiellen Arbeitgeber gegenüber keine Auskunft geben müssen. Grundsätzlich sollte eine Akzeptanz gegenüber der Familienplanung geschaffen werden. So dass folglich dieser inoffizielle Ausschlussfaktor für Frauen erheblich vermindert wird.
- ...den Frauen Karriere-Perspektiven aufzeigen.

- ...Frauen ermutigen sich auf Leitungsstellen zu bewerben und ihnen bewusst machen, dass sie nicht alle Punkte des Anforderungsprofils eines Stelleninserates erfüllen müssen. Die (fehlenden) erforderlichen Kompetenzen können zum Beispiel während der Einarbeitung angeeignet werden.
- ...einen Austausch über die Höhe des Lohns initiieren. So dass eine allfällige Lohndiskrepanz erkannt wird und Frauen die Wichtigkeit der Lohntransparenz bewusst wird. Dieses Wissen ermöglicht den Frauen selbstbewusster in Lohnverhandlungen zu gehen.

Handlungsempfehlungen auf der Mesoebene (Organisation)

- Die betrieblichen Rahmenbedingungen sollten so gestaltet werden, dass keine Abwertung zwischen den Geschlechtern stattfinden kann. Möglichkeiten dafür sind beispielsweise die Einführung von Quotenregelungen, die Entwicklung und die konsequente Umsetzung von Genderkonzepten, eine betriebliche Lohntransparenz sowie eine familienfreundliche Betriebskultur. Diese gleichstellungsfreundlichen Regelungen sind nur nützlich, wenn sie regelmässig kontrolliert, ausgewertet und thematisiert werden. Wenn diese Rahmenbedingungen nicht überdacht werden, wird es für Frauen generell schwieriger bleiben Karriere zu machen.
- Betriebe sollten beiden Geschlechtern gleichberechtigt Aus- und Weiterbildungen ermöglichen und diese finanziell, jedoch auch mit zeitlichen Ressourcen, unterstützen.
- Alle vakanten Stellen eines Betriebes sollten immer öffentlich ausgeschrieben werden, so dass die Chancengleichheit gewährleistet ist.

Handlungsempfehlungen auf der Makroebene (Gesellschaft)

Diese Handlungsansätze können den Professionellen der Sozialen Arbeit als Grundlage dienen, sich vermehrt in der Politik zu engagieren und Projekte zu initiieren. Dies lässt den Schluss ziehen, dass es von Vorteil wäre, wenn vermehrt Professionelle aus der Sozialen Arbeit politische Ämter übernehmen würden und somit direkten Einfluss nehmen würden.

- Der Nationalstaat Schweiz sollte sich vermehrt für familienfreundliche Strukturen im Arbeitsmarkt starkmachen.
- Die staatlichen Kontrollmechanismen sollen die Gleichstellung sicherstellen. Anhand dieser Mechanismen sollen Diskriminierungen erkannt, geahndet und aufgehoben werden.

- Es ist wichtig, dass das Thema der externen Kinderbetreuung in die politische Agenda aufgenommen wird. Die Betreuung der eigenen Kinder darf für Frauen kein Hindernis darstellen, ihre berufliche Laufbahn nach den eigenen Wünschen gestalten zu können. Ein bedeutender Aspekt ist die externe Betreuungsmöglichkeit, welche entsprechend dem Bedürfnis der Leitungspersonen (am Abend und am Wochenende) zu Verfügung stehen sollten. Vor allem für Soziokulturelle AnimatorInnen wären flexible Betreuungsmöglichkeiten unterstützend, da die Bereitschaft zu Arbeitseinsätzen am Abend und am Wochenende als Anstellungskriterium gelten kann.
- Dass die Quotenregelung gesetzlich verankert wird.
- Schweizweit soll die Lohntransparenz über alle Branchen hinweg eingeführt werden.

7.2 Schlusswort

Die Hauptannahme der vorliegenden Forschungsarbeit, dass es für Frauen schwieriger ist Karriere zu machen, hat sich anhand der Erläuterungen aus den theoretischen und fachlichen Grundlagen sowie den Erkenntnissen aus den Interviews, bestätigt. Es konnte eine Vielzahl an förderlichen und hinderlichen Bedingungen extrahiert werden. Wie die von der Autorenschaft durchgeführte qualitative Analyse der Experteninterviews gezeigt hat, besteht die Möglichkeit als Frau in der Sozialen Arbeit eine Führungsstelle anzustreben und zu erhalten. Die interviewten Frauen konnten mehrheitlich von bestärkenden Bedingungen in ihrem Leben berichten, welche ihnen ermöglichten in die Leitung zu gelangen. Dabei ist zu beachten, dass viele Frauen nicht von den herausgearbeiteten, förderlichen Rahmenbedingungen profitieren können und dass dadurch ihre Karriereperspektiven eingeschränkt oder verunmöglicht werden.

Es stellt sich als sehr schwierig heraus, ein allgemeingültiges Rezept anzubieten, welches Frauen ermöglichen soll, Karriere zu machen. Wichtig dabei ist, dass auf allen drei Ebenen (Mikro-, Meso- und Makroebene) gehandelt wird, um eine vollumfängliche Diskussion anzuregen und daraus resultierend eine Verbesserung der aktuellen Lage zu erlangen. Um als Beispiel voranzugehen, sollten die Professionellen der Sozialen Arbeit sich aktiv für die Gleichstellung von Frau und Mann engagieren. Eine Hilfestellung könnte das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) bieten, sowie die kantonalen Fachstellen zur Gleichstellungsthematik. Um auf allfällige herabsetzende Differenzierungen aufmerksam zu machen und eine Änderung anzustreben, ist es von Vorteil, wenn sich die Professionellen der Sozialen Arbeit aktiv in der nationalen Politik engagieren. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass sie sich ein Netzwerk aufbauen oder die vorhandenen Netzwerke verstärken, um ihren Anliegen in der Politik und der Gesellschaft Gehör zu verschaffen.

Durch die Erkenntnisse aus der Forschung, stellte die Autorenschaft zudem fest, dass die Gleichstellungsthematik in Form von Genderkonzepten oder fixen Lohnregelungen gewährleistet werden soll. Viele der Expertinnen und Experten nahmen hauptsächlich die Privatwirtschaft als Beispiel, um über die Ungleichstellung der Frauen in Leitungspositionen zu berichten. Es fehlte eine Reflexion dieser Thematik in Bezug zur Profession der Sozialen Arbeit. Die Befragten gingen davon aus, dass durch die erwähnten Gleichstellungsstrukturen sowie Gleichstellungsbestrebungen eine Chancengleichheit von Frau und Mann in ihren Betrieben bereits vorliegt. Allerdings kristallisierten sich im Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit strukturelle Hindernisse heraus, vor allem in Bezug zur Thematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Diese hemmenden Strukturen gilt es zu erkennen und aufzuheben, wie auch die bereits vorhandenen förderlichen Bedingungen zu verstärken, um eine tatsächliche Gleichstellung in der Sozialen Arbeit gewährleisten zu können.

Es ist der Autorenschaft ein Anliegen, darauf aufmerksam zu machen, dass diese Arbeit in erster Linie das Ziel hat, betroffene Frauen zu bestärken. Es soll unter anderem aufgezeigt werden, welche Bestrebungen notwendig sind, um eine Chancengleichheit für beide Geschlechter herzustellen. Das weiterführende Ziel ist, ein Gleichgewicht zu schaffen, dass jedes Individuum, unabhängig von Geschlecht, Alter, Nationalität oder einer Behinderung die gleichen Chancen erhält, sich die berufliche Laufbahn nach den eigenen Wünschen zu gestalten.

Abschliessend kann, in Anlehnung an die Intersektionalitätstheorie (vgl. Kapitel 3.3), gesagt werden, dass eine laufende Reflexion der Professionellen der Sozialen Arbeit das Ziel haben soll, Ausschlusskategorien aufzudecken und zu hinterfragen, um diese, wenn nötig, abzubauen. Alle diese Erkenntnisse gilt es bei der weiteren Entwicklung von Handlungsalternativen in Bezug zum Thema *Frau und Karriere in der Sozialen Arbeit* zu beachten.

Vision

Durch die gewonnenen Erkenntnisse der Bachelorarbeit, konnte die Autorenschaft eine wichtige Wissenslücke füllen, wie auch weiterführende Themen eruieren. Um genauere Zahlen zu erhalten, erachten die Autorenschaft als wichtig, dass eine schweizweite Statistik über Führungsfrauen der Sozialen Arbeit erhoben wird. Die gewonnenen Zahlen können als eine handfeste Grundlage genutzt werden, um die vorherrschende Situation realitätsnah beleuchten zu können. So kann das Ungleichgewicht der Geschlechter in Leitungspositionen in der Sozialen Arbeit gezielter evaluiert und verkleinert werden.

Diese Forschungsarbeit hat sich mit den Aneignungsprozessen in der Kindheit auseinander gesetzt. Demzufolge ist eine Forschungsarbeit welche den Fokus auf die

Frühförderung von Mädchen setzt, zusätzlich sinnvoll. Um die Vergleichbarkeit der Interviewdaten zu gewährleisten, wurden im Sampling hauptsächlich InterviewpartnerInnen ausgewählt, welche in grösseren Betrieben angestellt sind. Für eine weiterführende Forschung wäre es empfehlenswert kleinere Organisationen zu untersuchen.

Weiterführend ist auch eine vertiefte Forschung zum Thema Frau und Karriere im Bereich der Intersektionalität zu befürworten. In dieser Arbeit konnte der Schluss gezogen werden, dass für Frauen, welche eine Karriere machen möchten, auch in der heutigen Zeit noch Hindernisse bestehen.

Weit über das Geschlecht hinaus, ist die Chancengleichheit auf allen Ebenen für alle Menschen anzustreben.

8 Literatur- und Quellenverzeichnis

- Achatz, Juliane; Beblo, Miriam & Wolf, Elke (2010). Berufliche Segregation. In Projektgruppe GiB (Hrsg.), *Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft*. Berlin: Edition Sigma
- Amnesty International (2011). *Homepage Amnesty International*. Gefunden am 5. Mai 2014, unter <http://www.amnesty.ch/de/themen/rassismus-diskriminierung/was-ist-diskriminierung>
- AvenirSocial (2010). Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. *Ein Argumentarium für die Praxis der Professionellen* [Broschüre]. Bern: Autor.
- Bamberg, Eva und Starr, Henning (2012). Work – Life – Balance. In Eva Bamberg; Gisela Mohr & Christine Busch. *Arbeitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
- Bamberg, Eva und Vincent, Sylvie (2012). Berufswahl und Laufbahnentwicklung. In Eva Bamberg; Gisela Mohr & Christine Busch. *Arbeitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
- Biermann, Benno; Bock-Rosenthal, Erika; Doelemann, Martin; Grohall, Karl-Heinz & Kühn, Dietrich (2013). *Soziologie. Studienbuch für soziale Berufe*. (6. Aufl.). München: Reinhardt GmbH & Co KG.
- Blome, Eva; Erfmeier, Alexandra; Gülcher, Nina & Smykalla, Sandra (2005). *Handbuch zur Gleichstellungspolitik an Hochschulen. Von der Frauenförderung zum Diversity Management?* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bundesamt für Statistik [BFS]. (2010a). *Erwerbsarbeit und Beruf. Führungspositionen*. Gefunden am 4. Mai 2014, unter http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/regionen/thematische_karten/gleichstellungsatlas/erwerbsarbeit_und_beruf/fuehrungspositionen.html
- Bundesamt für Statistik [BFS]. (2010b). *Frauen und Männer an den Schweizer Hochschulen. Indikatoren zu geschlechtsspezifischen Unterschieden*. Gefunden am 10. Sept. 2013, unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/15/22/publ.Document.149848.pdf>
- Degele, Nina & Winker, Gabriele (2007). *Intersektionalität als Mehrebenenanalyse*. Gefunden am 17. Juni 2014, unter www.soziologie.uni-freiburg.de/personen/degele/dokumente-publicationen/intersektionalitaet-mehrebenen.pdf
- Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann [EBG]. (2008). *Auf dem Weg zur Gleichstellung von Frau und Mann. Stand und Entwicklung*. Gefunden am 12. Sept. 2013, unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/20/22/publ.Document.114569.pdf>
- Ehrhardt, Angelika (1998). *Frauen – Macht – Karriere. Eine Untersuchung zu Aufstiegserfahrungen und Leitungskonzepten von Frauen in der Sozialen Arbeit*. Wiesbaden: Fachhochschule Wiesbaden

- Ehrhardt-Kramer, Angelika (1992). Frauen in Leitungsfunktionen im sozialen Bereich. In Margrit Brückner (Hrsg.), *Frauen und Sozialmanagement*. (1. Aufl., S. 20-32). Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.
- Engelke, Ernst; Borrmann, Stefan & Spatscheck, Christian (2009). *Theorien der Sozialen Arbeit* (5. Aufl.). Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.
- Europäische Menschenrechtskonvention [EMRK] vom 4. November 1950 (Art. 14). Gefunden am 22. Sept. 2013, unter <http://dejure.org/gesetze/MRK/14.html>
- Faultisch-Wieland, Hanelore (2008). Sozialisation und Geschlecht. In Claus Hurrelmann; Matthias Grundmann & Sabine Walper (Hrsg.), *Handbuch Sozialisationsforschung* (7. Aufl., S. 245). Weinheim: Beltz Verlag.
- Feldhoff, Kerstin (2006). Soziale Arbeit als Frauenberuf – Folgen für sozialen Status und Bezahlung?! In Margherita Zander; Luise Hartwig & Irma Jansen (Hrsg.), *Geschlecht Nebensache?* (7. Aufl., S. 43). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Genderkompetenzzentrum (2010a). *Homepage Genderkompetenzzentrum*. Gefunden am 4. Mai 2014, unter <http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/gendermainstreaming/Strategie/Gleichstellungspolitik/chancengleichheit>
- Genderkompetenzzentrum (2010b). *Homepage Genderkompetenzzentrum*. Gefunden am 4. Mai 2014, unter <http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/gendermainstreaming/Strategie/Genderbudgeting/definition/index.html/?searchterm=Definition%20Gleichstellung>
- Gildemeister, Regine (2010). Doing Gender: Soziale Praktiken der Geschlechterunterscheidung. In Ruth Becker & Beate Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie*. (3. Aufl., S. 132). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gildemeister, Regina & Hericks, Katja (Hrsg.). (2012). *Geschlechtersoziologie. Theoretische Zugänge zu einer vertrackten Kategorie des Sozialen*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
- Graf, Ursula; Martin, Roger; Olbert, Sibylle; Schöne, Mandy & Wigger, Annegret (2012). *Karrierekonzeptionen von Frauen und Männern in Wirtschaft, Technik, Soziale Arbeit und Gesundheit zu verschiedenen berufsbiographischen Zeitpunkten – ein interdisziplinäres Forschungsprojekt (Nr. 167/09)*. Gefunden am 11. Februar 2014, unter [http://www.fhsg.ch/fhs.nsf/files/chancengleichheit_Karrierekonzeptionen_BBT%20Schlussbericht/\\$FILE/BBT_Schlussbericht_Karrierekonzeptionen_2012.pdf](http://www.fhsg.ch/fhs.nsf/files/chancengleichheit_Karrierekonzeptionen_BBT%20Schlussbericht/$FILE/BBT_Schlussbericht_Karrierekonzeptionen_2012.pdf)
- Hansen, Katrin (2011). *Frauen in Führungspositionen. Kompetenz, Widerstandsfähigkeit, Erfolg* (1. Aufl.). Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG
- Henn, Monika (2012). *Die Kunst des Aufstiegs. Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet*. (2. Aufl.). Frankfurt: Campus Verlag
- Mayer, Horst Otto (2004). *Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung Durchführung Auswertung*. (2. Aufl.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

- Metzger, Marius (2012). *Sampling: Wie kommt man zur Stichprobe?* Unveröffentlichtes Unterrichtsskript. Hochschule Luzern Soziale Arbeit.
- Neuwöhner, Marianne (2010). *Die Frau ist frei geboren und bleibt dem Manne gleich an Rechten. Frauenrechte und der Auftrag für die Soziale Arbeit*. Marburg: Tectum Verlag
- Purtschert, Patricia & Meyer, Katrin (2010). Macht der Kategorien. Kritische Überlegung zur Intersektionalität. *Zeitschrift für interdisziplinäre Frauen- und Geschlechterforschung*, 28 (1), 130-142. Gefunden am 14. Sept. 2013, unter <http://portal-intersektionalitaet.de/theoriebildung/schluesseletexte/purtschert/>
- Schweizerisches Arbeitsrecht vom 10. Mai 2000 (ArGV 1). Gefunden am 30. Nov. 2013, unter http://www.seco.admin.ch/themen/00385/00390/00392/02072/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,Inp6l0NTU042l2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCDfYF,gGym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--
- Sozial Aktuell [ohne Autor] (2012). Frauen in der Sozialen Arbeit. Lohngleichheit. *Sozial Aktuell. Die Fachzeitschrift für Soziale Arbeit*, 44 (7/8), 27.

Anhang A

Kurzfragebogen zu Ihrer Person

Sehr geehrte Interviewteilnehmerin

Sehr geehrter Interviewteilnehmer

Diese Angaben dienen dem Forschungsteam lediglich als Ergänzung, wie auch als Gedankenstütze für die Interviewauswertung. Um die Interviews auswerten zu können, ist das Forschungsteam auf eine Audioaufnahme angewiesen.

Ihre Daten werden vertraulich behandelt und ausschliesslich anonymisiert im Rahmen unserer Bachelorarbeit veröffentlicht, sodass keine Rückschlüsse auf Ihre Person oder Ihre Institution möglich sind.

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Das Forschungsteam:

Tenzing Frischknecht, Miriban Rakipi-Halimi & Lukas Unternährer

„Frau und Karriere in der Sozialen Arbeit“

Hochschule Luzern - Soziale Arbeit

Name:

Vorname:

Geburtsdatum:

Genaue Stellenbezeichnung/Profil:

.....

.....

Funktion:

Höchster Bildungsabschluss:

Einverständnis für Audioaufnahme: ja nein

Anhang B

Gesprächsleitfaden Leitungspersonen

„Welche Bedingungen ermöglichen oder verhindern einer Frau eine leitende Position in der Sozialen Arbeit einzunehmen?“

Themenkomplex	Fragenkomplex
Einstiegsfrage	Welche Erfahrungen haben Sie mit der Geschlechterdifferenz in Ihrem Leben bisher gemacht? (Kindheit/Familie/Schule/Beruf etc.)
Biografie der Person	Können Sie erläutern, welches Schlüsselmoment in Ihrem Leben (beruflich und privat) entscheidend für den Zugang in eine leitende Position war?
Frau und Arbeit	Welche Faktoren waren für Sie hinderlich für Ihre Karriere? Welche Faktoren sehen Sie im Allgemeinen als förderlich oder hinderlich für eine Karriere? Wie wichtig erachten Sie Ihr privates und berufliches Netzwerk in Bezug auf Ihre Karriere?
Glass Ceiling Effect	Welche strukturellen Merkmale könnten Ihren Aufstieg zu einer höheren leitenden Position verhindern?
Differenz	Haben Sie Unterschiede zwischen den Geschlechtern in der Arbeitswelt beobachtet? Was glauben Sie, welche Eigenschaften für eine leitende Position benötigt werden? Wir haben bereits oft gehört, dass es in einer leitenden Position sehr einsam sein kann. Wie empfinden Sie das und wo und wie holen Sie sich Unterstützung?
Gleichstellung	Welche Erfahrungen haben Sie im Zusammenhang mit der Gleichstellung in der Arbeitswelt gemacht? Wie wird Gleichstellung in Ihrem Betrieb umgesetzt (Lohn, Kinderbetreuung, Teilzeit etc.)?
Weitere Anmerkungen	Gibt es Ihrerseits noch Ergänzungen, welche im Gespräch noch nicht angesprochen wurden?

Anhang C

Gesprächsleitfaden Personalrekrutierung

„Welche Bedingungen ermöglichen einer Frau eine leitende Position in der Sozialen Arbeit einzunehmen?“

Themenkomplex	Fragenkomplex
Einstiegsfrage	Sie sind Personalverantwortliche der sozialen Dienste der Stadt Zürich. Wie sind Sie zu dieser Stelle gekommen? (Ausbildung)
Frau und Arbeit	Welche strukturellen Faktoren sehen Sie als förderlich oder hinderlich für eine Karriere? (Allgemein) und (Frau?) Welche Eigenschaften werden für eine leitende Position benötigt? Welche (unterschiedlichen) Eigenschaften zeigen Frauen und Männer auf? Welche werden positiver Bewertet? Um noch mal auf die Unterschiede einzugehen, wie verhalten sich Männer und Frauen in Bezug zum Netzwerk? Wer versucht mehr auf die anderen einzugehen? Wie verhalten sich Männer und Frauen im Vergleich in Bewerbungsgesprächen?
Glass Ceiling Effect	Welche strukturellen Merkmale können den Aufstieg zu einer leitenden Position verhindern?
Differenz	Haben Sie Unterschiede zwischen den Geschlechtern in der Arbeitswelt beobachtet? (Alternative Frage, da es oben evtl. bereits besprochen wurde)
Gleichstellung	Wie wird Gleichstellung in Ihrem Betrieb umgesetzt (Lohn, Kinderbetreuung, Teilzeit etc.)? Sehen Sie „Verbesserungspotenzial“ in der Arbeitswelt
Weitere Anmerkungen	Gibt es noch Ihrerseits Ergänzungen, welche im Gespräch noch nicht behandelt wurden?
