

Frauen in Führungspositionen

Narrative Einblicke in Entscheidungsprozesse von
Frauen in Führungspositionen sozialer Organisationen



Masterthesis

Master of Arts in Sozialer Arbeit mit Schwerpunkt Soziale Innovation
Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten

Eingereicht von Emilija Babić

Eingereicht im Juli 2025 bei Dr. phil. Eva Tov

Externer Expert: Prof. Dr. Urs Kaegi

Abstract

Die vorliegende Masterarbeit untersucht, welche Faktoren Frauen in Führungspositionen in der Sozialen Arbeit als kritisch betrachten, wenn sie sich auf eine Führungsposition bewerben. Denn trotz des hohen Frauenanteils sowohl in der Ausbildung als auch im Berufsfeld der Sozialen Arbeit sind die Führungspositionen weiterhin unterproportional mit Frauen besetzt.

Aufbauend auf unterschiedlichen theoretischen Konzepten wird die Problematik mittels qualitativer Forschung aufgearbeitet. Dafür wurden sechs narrative Interviews mit Frauen in Führungspositionen geführt, vier von diesen wurden einer detaillierten narrationsanalytischen Fallanalyse nach Fritz Schütze unterzogen. Die Ergebnisse zeigen auf, dass besonders individuelle Selbstbilder, das soziale Umfeld, biographische Schlüsselereignisse wie auch externe Zuschreibungen entscheidend für eine Führungsentscheidung sind. Zentrale Rollen spielen zudem der Umgang mit strukturellen Barrieren, Vorbilder, ein hohes Mass an Selbstverantwortung wie auch das Vertrauen durch Dritte. Trotz biographischer Unterschiede ergeben sich ähnliche Muster in Entscheidungsprozessen, weshalb strukturelle Unterstützung und Mitwirkungsmöglichkeiten bereits im Ausbildungsprozess relevant sind. Aus diesem Grund schliesst die Arbeit mit konkreten Empfehlungen mit Fokus auf Fachhochschulen ab.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	<i>Erkenntnisinteresse und erkenntnisleitende Fragestellung.....</i>	<i>1</i>
1.2	<i>Relevanz für die Soziale Arbeit</i>	<i>4</i>
1.3	<i>Struktur der Arbeit</i>	<i>5</i>
2	Theoretischer Hintergrund	6
2.1	<i>Frauen und Führung</i>	<i>6</i>
2.1.1	Gläserne Decke und gläserne Klippe	9
2.1.2	Weshalb es mehr Frauen in Führungspositionen braucht	11
2.1.3	Subjektive Einordnung auf Basis theoretischer Auseinandersetzung	12
2.2	<i>Geschlecht, Habitus und Biographieforschung</i>	<i>13</i>
2.2.1	Doing Gender und Geschlechterhabitus.....	14
2.2.2	Relevanz der theoretischen Konzepte für das Erkenntnisinteresse	18
2.2.3	Biographieforschung und dialogische Biographiearbeit	19
3	Methodische Vorgehensweise.....	22
3.1	<i>Grounded Theory als Forschungsdesign</i>	<i>22</i>
3.2	<i>Narratives Interview als Erhebungsinstrument.....</i>	<i>25</i>
3.3	<i>Narrationsanalyse als Auswertungsmethode</i>	<i>27</i>
3.4	<i>Dokumentation des Forschungsprozesses.....</i>	<i>30</i>
4	Darstellung der Ergebnisse	34
4.1	<i>Falldarstellung Frau A.....</i>	<i>34</i>
4.1.1	Biographische Kurzbeschreibung	34
4.1.2	Interpretation der Kernstellen.....	35
4.1.3	Analytische Abstraktion.....	41
4.2	<i>Falldarstellung Frau B.....</i>	<i>42</i>
4.2.1	Biographische Kurzbeschreibung	42
4.2.2	Interpretation der Kernstellen.....	43
4.2.3	Analytische Abstraktion.....	50

4.3	<i>Falldarstellung Frau C.</i>	51
4.3.1	Biographische Kurzbeschreibung	51
4.3.2	Interpretation der Kernstellen.....	52
4.3.3	Analytische Abstraktion.....	58
4.4	<i>Falldarstellung Frau D.</i>	58
4.4.1	Biographische Kurzbeschreibung	58
4.4.2	Interpretation der Kernstellen.....	59
4.4.3	Analytische Abstraktion.....	66
4.5	<i>Gemeinsamkeiten und Unterschiede</i>	67
4.6	<i>Weitere Erkenntnisse</i>	70
5	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	75
5.1	<i>Beantwortung der Hauptfragestellung und der Unterfragen</i>	75
5.2	<i>Limitation und Ausblick</i>	80
6	Quellenverzeichnis	82
6.1	<i>Titelbild</i>	85
7	Anhang	86
7.1	<i>Einverständniserklärung zum Interview</i>	86
7.2	<i>Transkript Notation</i>	87
7.3	<i>Zeitleisten</i>	88
7.4	<i>Interpretation der Kernstellen und Einteilung Frau E. und Frau F.</i>	90
7.5	<i>Flyer</i>	94
7.6	<i>Wahlmodul</i>	95
7.7	<i>Transkripte</i>	97
8	Eigenständigkeitserklärung	190

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Frauen in Führungspositionen in der Schweiz (BFS 2025: o. S.).....	1
Abbildung 2:	Europäische Union: Anteil von Frauen in Führungspositionen 2024 (Statista 2025: o. S.)	2
Abbildung 3:	Theoretische Erklärungsansätze bezüglich des niedrigen Frauenanteils in Führungspositionen (Rybnikova/Menzel 2021: 439).....	7
Abbildung 4:	Mindmap zum Workshop.....	72
Abbildung 5:	Zeitleiste Frau A.	88
Abbildung 6:	Zeitleiste Frau B.	88
Abbildung 7:	Zeitleiste Frau C.	89
Abbildung 8:	Zeitleiste Frau D.	89
Abbildung 9:	Flyer.....	94

Anmerkung zur gendergerechten Sprache in der vorliegenden Masterthesis

Mit dem Bewusstsein, dass die Sprache ein Ausdruck des sozialen Handelns ist und die neutrale Sprache, wie beispielsweise «Studierende» anstelle von Studentinnen und Studenten oder der Genderstern verwendet werden sollten, sollte hier angemerkt werden, dass sich alle interviewten Personen als Frauen identifizieren. In dieser Arbeit steht das Thema «Frauen in Führungspositionen» im Vordergrund, weshalb das Augenmerk auf Frauen gelegt wird, welche mit dem weiblichen Geschlecht geboren wurden und sich als weiblich identifizieren. Aus diesem Grund wird in dieser Masterarbeit teilweise nur von Frauen gesprochen oder nur die weibliche Form verwendet, wenn sich auf eine einzelne Person oder eine spezifische Gruppe bezogen wird. Dies verfolgt keineswegs das Ziel, andere Geschlechtsidentitäten auszugrenzen, sondern dient lediglich Forschungszwecken, der thematischen Fokussierung und der besseren Lesbarkeit. Nichtsdestotrotz wird darauf geachtet, die geschlechtergerechte Schreibweise nach der Wegleitung zur Gestaltung wissenschaftlicher Arbeiten an der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW so weit wie möglich zu berücksichtigen.

*«Wirklicher Wandel,
dauerhafter Wandel,
passiert Schritt für Schritt.»*

Ruth Bader Ginsburg
Richterin am Obersten Gerichtshof der USA
(1993 – 2020)

1 Einleitung

In der Einleitung der vorliegenden Masterarbeit werden das Erkenntnisinteresse dargelegt und die erkenntnisleitende Fragestellung formuliert. Nach der Herstellung des Bezugs zur Sozialen Arbeit vervollständigt ein Ausblick auf den Aufbau und Struktur der Arbeit die einleitenden Ausführungen.

1.1 Erkenntnisinteresse und erkenntnisleitende Fragestellung

Die Soziale Arbeit hat zum Ziel, benachteiligte Individuen oder Gruppen zu unterstützen und in ihrer Entwicklung zu stabilisieren, Problemstellungen sowie soziale Ungleichheiten zu bekämpfen und Veränderungen zu fördern (vgl. Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz 2010: 7). Die Prinzipien der sozialen Gerechtigkeit und der Menschenrechte sind für die Soziale Arbeit dabei von fundamentaler Bedeutung (ebd.: 9). Sie hat sowohl auf individueller, gesellschaftlicher sowie politischer Ebene einige Veränderungen bewirkt. Es scheint der Sozialen Arbeit allerdings unzureichend zu gelingen, die eigene Problematik aufzulösen: Denn auch wenn überwiegend mehr Frauen als Männer das Bachelor- oder Masterstudium in Sozialer Arbeit abschliessen, wird die Disziplin nichtsdestotrotz mehrheitlich von Männern geleitet – ungeachtet dessen, dass im schweizweiten Vergleich der Frauenanteil fast doppelt so hoch ist wie in sonstigen Arbeitsbereichen (vgl. Friedli 2021: 20). Wird die Gesamtsituation in der Schweiz beachtet, gibt folgende Abbildung Aufschluss:

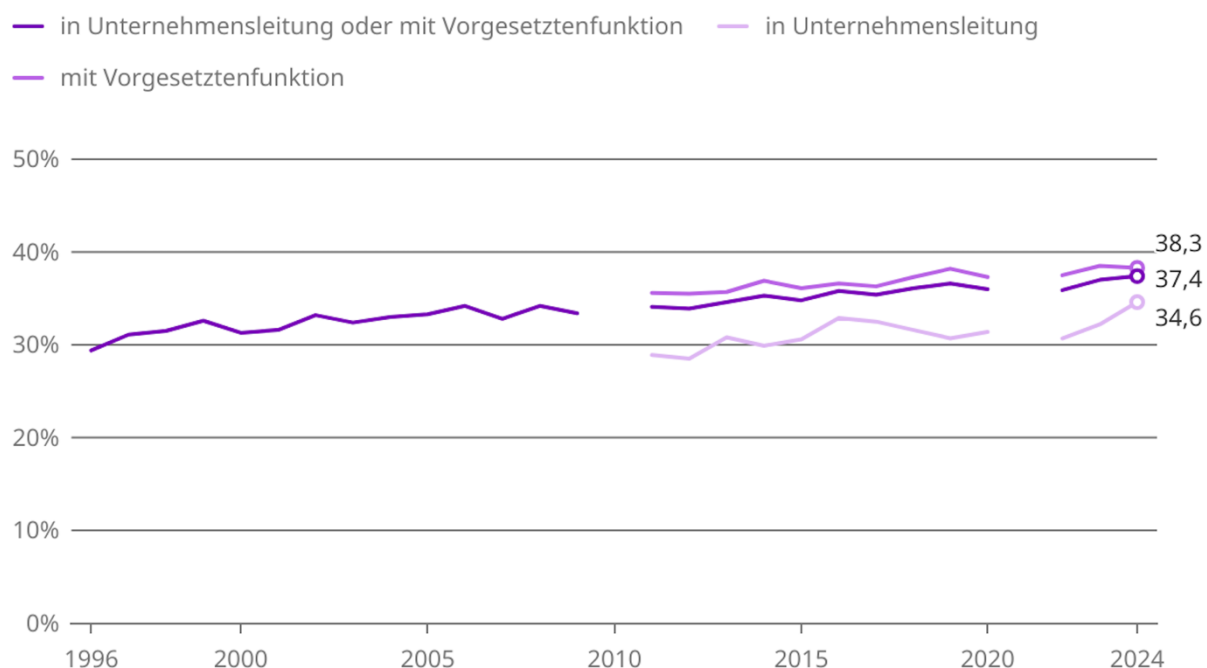


Abbildung 1: Frauen in Führungspositionen in der Schweiz (BFS 2025: o. S.)

Diese Grafik zeigt die Entwicklung des Frauenanteils in Führungspositionen von 1996 bis 2024 in der Schweiz. Es ist ein kontinuierlicher Aufstieg erkennbar, wobei Frauen im Jahr 2024 34,6 % der Positionen in Unternehmensleitungen und 38,3 % der Vorgesetztenfunktionen einnehmen. Der Anteil der Frauen, die entweder eine Unternehmensleitung oder eine Vorgesetztenfunktion innehaben, liegt bei 37,4 %. Auffällig ist jedoch, dass Frauen häufiger in mittleren als in den oberen Führungsebenen vertreten sind. Trotz einem positiven Trend zeigt die Grafik deutlich, dass Frauen nach wie vor, und insbesondere in der Unternehmensleitung, unterrepräsentiert in Führungspositionen sind. Somit belegen diese Daten zwar Fortschritte, aber auch bestehende strukturelle Hürden beim Zugang zu den obersten Führungsetagen.

Natürlich hat sich in der westlichen Gesellschaft im Vergleich zur Situation von 100 Jahren einiges getan. Nichtsdestotrotz sind es auch heute noch mehrheitlich Männer, welche als Führungspositionen in (sozialen) Organisationen arbeiten. Der Frauenanteil in den Führungspositionen und somit auch die formelle Beteiligung an der Macht bleibt trotz jahrhunderter Emanzipationsbemühungen und -bewegungen auch in der Schweiz unterhalb den statistisch erhofften 50 Prozent (vgl. Rybnikova/Menzel 2021: 434). Auch gehört die Schweiz im allgemeinen Vergleich mit den EU-Ländern diesbezüglich nach wie vor zu den Schlusslichtern, wie die nächste Abbildung verdeutlicht:

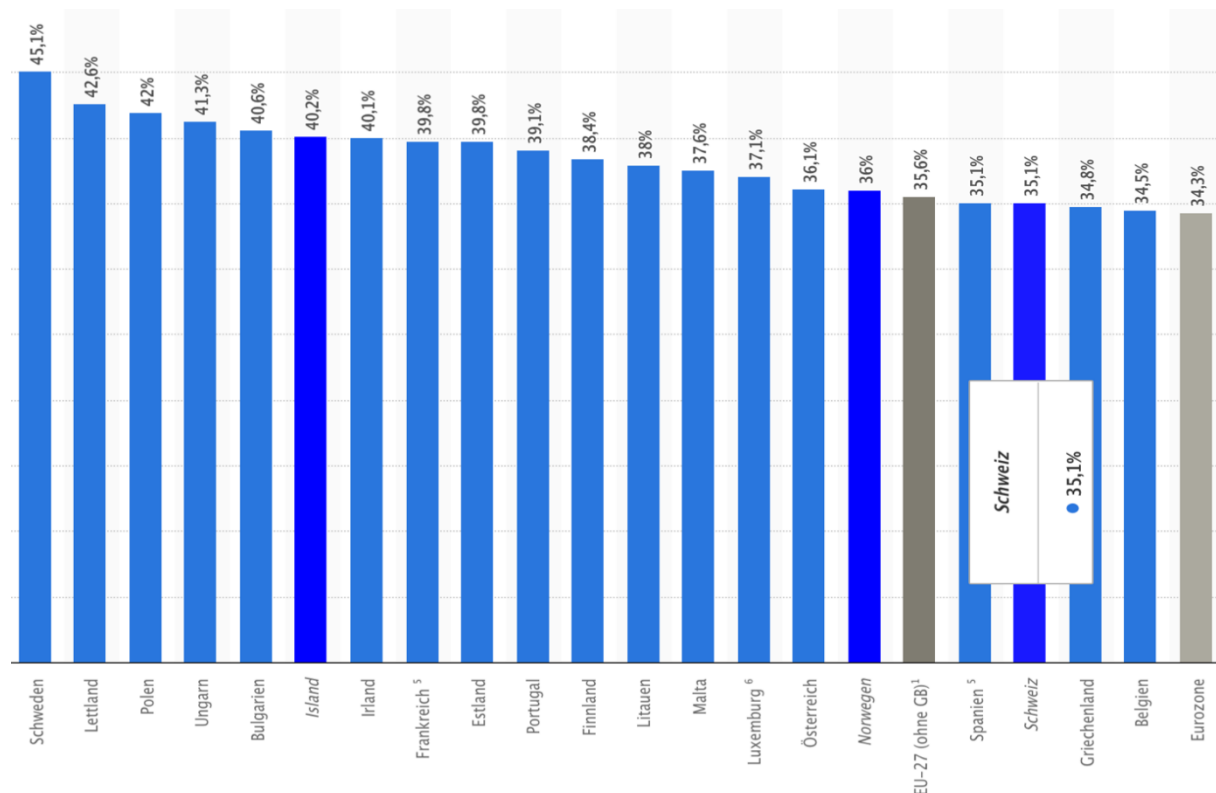


Abbildung 2: Europäische Union: Anteil von Frauen in Führungspositionen 2024 (Statista 2025: o. S.)

Mit einem Anteil von 35,1 % der Frauen in Führungspositionen befindet sich die Schweiz im Jahr 2025 nur knapp vor Belgien, Griechenland und der Eurozone. Schweden, Lettland und Polen gehören zu den Spitzenreitern aber auch sie liegen unter den statistisch erwünschten 50 %.

Die Wirtschaftsauskunftei CRIF führte am 7. Februar 2025 eine Erhebung durch, in der untersucht wurde, wie sich die Frauenquote in den letzten zehn Jahren in Schweizer Unternehmen entwickelt hat. Dabei wurde die Erkenntnis gewonnen, dass Frauen in Führungspositionen im Sozialwesen mit insgesamt 53,3 % vertreten sind (vgl. CRIF 2025: o. S.).

Auch wenn im Sozialwesen nun 53,3 % Frauen Führungspositionen innehaben, sind sie gemessen an ihrem Anteil in der Ausbildung (77 und 78 %¹) immer noch unterrepräsentiert. Diese Daten zeigen auf, dass es trotz zahlenmässiger Mehrheit immer noch Barrieren auf dem Weg in die Führungsetagen gibt – beispielsweise durch gläserne Decken, stereotypen Rollenzuschreibungen oder Vereinbarkeitsprobleme von Karriere und Familie. Umgekehrt gilt natürlich, dass Männer trotz ihrer geringeren Anzahl überproportional häufig Führungspositionen erreichen. Daher können diese Zahlen nur auf den ersten Blick als Zeichen für Gleichstellung interpretiert werden, denn Gleichstellung meint faire Zugangsmöglichkeiten, die anhand von strukturellen Rahmenbedingungen, Qualifikation und Erfahrung gemessen werden können.

Jurić beispielsweise generiert nach der qualitativ-empirischen Analyse ihrer Masterthesis «Frauen in Führungspositionen in der Sozialen Arbeit» Handlungsempfehlungen für die Profession der Sozialen Arbeit, in der Aufklärungsarbeit und Sichtbarmachung des Problems in Organisationen und der Gesellschaft sowie an den Fachhochschulen Inputs zur Thematik «Frauen in der Führung» gemacht werden müssen und junge Frauen ermutigt werden sollen, sich später für Leitungsstellen zu bewerben (vgl. 2023: 86). Aus ihrer Masterthesis ergeben sich interessante Erkenntnisse – doch nun stellt sich darauf aufbauend die Frage, ob mit einem anderen Forschungszugang herausgefunden werden könnte, welche Faktoren als kritisch bei der Entscheidung angesehen werden, sich (als Frau) überhaupt für eine Führungsposition zu bewerben. Und wenn es an den Fachhochschulen Inputs geben und junge Frauen ermutigt werden sollten, welche Themen wären dann von Relevanz? Somit ist das zentrale Erkenntnisinteresse in dieser Arbeit, ein vertieftes Verständnis dafür zu gewinnen, welche Faktoren Frauen in der Sozialen Arbeit bei ihrer Entscheidung für oder gegen eine Führungsposition berücksichtigen.

¹ Bundesamt für Statistik (BFS), Stand 2016: 77 % der Bachelorabsolventen und 78 % der Masterabsolventen in Sozialer Arbeit waren Frauen (vgl. BFS 2016: o. S.).

Dieses Wissen sollte dazu verhelfen, ebendiese gewonnenen Erkenntnisse in Ausbildungskontexten aufzugreifen und somit die Gleichstellung auf der Führungsebene in sozialen Organisationen gezielt zu fördern. Darüber hinaus soll diese Arbeit durch konkrete Handlungsempfehlungen einen Beitrag zur sozialen Innovation an der Fachhochschule leisten und Impulse für weitere Diskussionen innerhalb der Profession der Sozialen Arbeit liefern. Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Arbeit folgender Hauptfragestellung nachgegangen:

Welche Hinweise liefern narrative Interviews zum Thema Frauen in Führungspositionen hinsichtlich der Faktoren, die als kritisch bei der Entscheidung betrachtet werden, sich auf eine Führungsposition zu bewerben?

Zudem wird ein weiterer Fokus auf folgende beiden Unterfragen gelegt:

- 1) Weshalb braucht es mehr Frauen in Führungspositionen in der Sozialen Arbeit?
- 2) Welche Themen wären für ein entsprechendes Wahlmodul im Bachelorstudium wichtig?

1.2 Relevanz für die Soziale Arbeit

Die Professionellen der Sozialen Arbeit begünstigen und fördern bedürfnis- und menschengerechte Solidarsysteme und Sozialstrukturen. Ihr Handeln beruht auf den Prinzipien der sozialen Gerechtigkeit, der sie eine besondere Bedeutung zuerkennen und woraus sie Verpflichtungen ableiten. Dazu gehören laut den Leitlinien die Anerkennung von Verschiedenheiten, die Zurückweisung von Diskriminierungen, die gerechte Verteilung von Ressourcen, die Einlösung von Solidarität sowie die Aufdeckung von ungerechten Praktiken (vgl. Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz 2010: 10f.). Die Soziale Arbeit hat demzufolge einen gesellschaftlichen Bildungsauftrag – somit ist sie als Profession, die gezielt soziale Gerechtigkeit fördert, dazu aufgerufen, Gleichstellung vorzuleben. In diesem Sinne ist es von Relevanz, dass eigene System kritisch zu reflektieren und strukturell gerechter zu gestalten.

Die Hochschule für Soziale Arbeit (HSA) hat sich in den letzten Jahren spezifisch mit der Weiterentwicklung des Studiengangs in Sozialer Arbeit auseinandergesetzt und einige Veränderungen und Innovationen ins Rollen gebracht – so zum Beispiel das neu konzipierte Modul «BA5000 Mentoring», in welchem die Studierenden jeweils von zwei Co-Mentor:innen über das ganze Studium begleitet werden und sich mit ihren persönlichen fachlichen Entwicklungen in regelmässigen Einzelgesprächen auseinandersetzen. Die Möglichkeit, in einem spezifischen Modul oder in einem sonstigen Rahmen über Frauen und Führung zu sprechen oder junge Frauen zu ermutigen, ist ungenügend vorhanden – so beschäftigt sich jeweils im Bachelor- als

auch im Masterstudium nur ein Wahlmodul grundsätzlich und allgemein mit dem Thema Führung. Werden junge Frauen idealerweise während dem Bachelorstudium, oder dem Masterstudium gezielt dazu motiviert, sich mit der Rolle der Führungsposition auseinanderzusetzen – und nicht erst im späteren Berufsalltag –, dann kann dies einen wichtigen Beitrag dazu leisten, dass die soziale Gerechtigkeit gezielt gefördert wird. Denn für eine erfolgreiche Führungskarriere sollen, laut Hernandez Bark und Pundt, Personen nicht nur kompetent und motiviert sein, sie sollen auch die Rahmenbedingungen vorfinden, welche ihnen erlauben, ihre Kompetenz und Motivation unter Beweis zu stellen (vgl. 2023: 313). Die HSA möchte die soziale Innovation gezielt voranbringen: Soziale Innovation bedeutet im vorliegenden Kontext, dass im Sinne einer zukunftsgerichteten, praxisnahen und gleichstellungsorientierten Professionalisierung der Sozialen Arbeit ebendiese Bedingungen in der Ausbildung gezielt gestalten werden.

1.3 Struktur der Arbeit

Im ersten Kapitel werden das Erkenntnisinteresse, die erkenntnisleitende Fragestellung wie auch die Relevanz für die Soziale Arbeit dargestellt. Das zweite Kapitel beleuchtet den theoretischen Hintergrund. Dabei stehen spezifisch das Thema Frauen in Führung sowie das Geschlecht, Habitus und die Biografie im Vordergrund. Im dritten Kapitel wird die methodische Vorgehensweise beschrieben und der Forschungsprozess dokumentiert. Es geht spezifisch auf die Grounded Theory als Forschungsdesign, das narrative Interview als Erhebungsinstrument und die Narrationsanalyse als Auswertungsmethode ein. Im vierten Kapitel werden die Ergebnisse der Auswertungen anhand von Falldarstellungen präsentiert und die Gemeinsamkeiten und Unterschiede dieser erläutert. Dem folgen weitere Erkenntnisse zu zusätzlichen Durchführungen. Im fünften Kapitel werden die Hauptfragestellung sowie die Unterfragen beantwortet und ein Ausblick auf zukünftige Forschungsmöglichkeiten gegeben. Den Abschluss der Arbeit bilden das Literaturverzeichnis, alle relevanten Dokumente im Anhang, die Transkripte sowie die Eigenständigkeitserklärung.

2 Theoretischer Hintergrund

In diesem Kapitel wird der theoretische Hintergrund erläutert. Es geht zunächst auf die Definition der Führung und spezifisch auf das Thema «Frauen und Führung» ein. Anschliessend werden die Themen Geschlecht, Habitus und Biographieforschung näher beleuchtet.

2.1 Frauen und Führung

Bevor über Frauen und Führung gesprochen wird, sollten zunächst einmal der Begriff und das Verständnis von Führung definiert werden. Es zeigt sich, dass es eine Fülle an Definitionen von Führung gibt. Fröse, Naake und Arnold (vgl. 2019: 5) zitieren die gängige Definition von Steinle, welcher Führung wie folgt versteht: «Führung wird verstanden als systematisch strukturierter Einflussprozess der Realisierung intendierter Leistungs-Ergebnisse; Führung ist damit im Kern zielorientierte und zukunftsbezogene Handlungslenkung, wobei diese Einwirkung sich auf Leistung und Zufriedenheit richtet» (Steinle 1978: 27). Weiter gehen Fröse et al. darauf ein, dass ein solches Verständnis von Führung ein Teil des klassischen Managementbegriffes ist, da es sich um aktives Organisieren handelt. Sie verweisen darauf, dass Leadership – welches im Englischen deutlich vom Management-Begriff unterschieden wird – einen anderen Schwerpunkt setzt. Während sich Manager:innen auf Systeme fokussieren, initiieren, erhalten, verwalten, auf kurzfristige Erfolge aus sind und nach dem Wie und Wann fragen, sind Leader «innovativ, sie entwickeln, kreieren, fordern den Status quo heraus, fokussieren auf Menschen, setzen auf Vertrauen, denken langfristig, fragen nach dem Was und Warum, sind begeistert und begeisternd, haben die Vision im Herzen, machen die richtigen Dinge» (Fröse/Naake/Arnold 2019: 5f.). Hier wird Management als «doing» und Leadership als «leiten und führen» verstanden (ebd.: 7). In dieser Arbeit wird ebendiese beschriebene Definition des Leaders zugrunde gelegt und der Begriff Führung im Sinne von Leadership verstanden und entsprechend verwendet.

Es bestehen unzählige Begründungen, weshalb eine «gute» Führung an sich von Bedeutung ist, sowie zahlreiche Führungstheorien und Führungsansätze – beispielsweise situationsorientierte Ansätze, Verhaltens- und Führungsstiltheorien sowie personenzentrierte Ansätze. Für diese Arbeit werden all diese jedoch keinen Raum finden, denn wenn über Frauen und Führung gesprochen wird, geht es weder um einen Führungsansatz noch um eine Führungstheorie; vielmehr geht es um die Erwartung einer geschlechtergerechten Teilhabe in unterschiedlichen Organisationen, in denen die oberste Hierarchie auch heute noch mehrheitlich männerbesetzt ist (vgl. Rybnikova/Menzel 2021: 434). Derartige Überlegungen entstammen der Frauenbewegung –

angefangen mit Simone de Beauvoir, gefolgt von Rosabeth Moss Kanter bis hin zur McKinsey-Studie.² Jahrzehnte liegen dazwischen, in denen zahlreiche Studien und Analysen sowie neue Konzepte durchgeführt wurden (vgl. ebd.: 434f.). Unterschiedliche theoretische Ansätze – welche von psychologischen, soziologischen bis hin zu ökonomischen Ansätzen reichen – befassen sich mit der Frage, weshalb Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind (vgl. ebd.: 438). Eine als sinnvoll erachtete Zusammenstellung stammt von Rybnikova und Menzel, welche in der folgenden Abbildung die vier geläufigsten theoretischen Erklärungsansätze kurzfassend zu erläutern versuchten (ebd.: 439):

Theoretische Erklärungsversuche	Wesentliche Argumente
Ökonomischer Ansatz	Frauen weisen ungenügend Kompetenzen auf, die für Führungspositionen erforderlich sind, weil sie familiäre Verpflichtungen bevorzugen und auf hohe Investitionen in ihre Ausbildung verzichten oder sich auf Positionen in den „weichen Abteilungen“ fokussieren. Die Gehaltsunterschiede zwischen Frauen und Männern sind auf das niedrige Humankapital von Frauen zurückzuführen.
Gekennzeichnete Frau	Die Minoritätenposition verleiht Frauen in Führungspositionen den Status von „Gekennzeichneten“. Dies führt zu einer starken Beschränkung ihrer Machtposition, wenigen Bündnismöglichkeiten und schlechten Aufstiegsperspektiven. Aus dieser Benachteiligung resultiert mitunter solches Führungsverhalten wie das „Bossiness“.
Theorie der Rolleninkongruenz	Die Erwartungen an die Führungskräfte sind geschlechtsspezifisch: Ideale Führungskräfte werden vor allem mit männlichen Attributen beschrieben, die als weiblich bezeichneten Eigenschaften spielen nur eine nachrangige Rolle. Da implizite Erwartungen an Frauen nicht mit denen an Führungskräfte übereinstimmen, ernten weibliche Führungskräfte negative Einschätzungen.
Implizite Geschlechterquote	In Unternehmen existieren implizite Vorstellungen, wie hoch ein akzeptabler Frauenanteil sein soll. Wird dieser erreicht, z. B. durch eine einzige Frau im Führungsgremium, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass weitere Frauen hinzugezogen werden, sehr stark.

Abbildung 3: Theoretische Erklärungsansätze bezüglich des niedrigen Frauenanteils in Führungspositionen (Rybnikova/Menzel 2021: 439)

² Simone de Beauvoir setzte sich 1951 mit der Frage der sozialen Konstruktion des weiblichen Geschlechts auseinander, Rosabeth Moss Kanter schlug 1977 das Konzept der „gekennzeichneten Frau“ vor, und in die im Jahr 2007 durchgeführte McKinsey-Studie zum Thema „Women matter“ regte die Diskussion zum Thema Frauen in Führungspositionen erneut an, da sie den betriebswirtschaftlichen Nutzen der Frauen verdeutlichte (vgl. Rybnikova/Menzel 2021: 434f.).

Laut dem ökonomischen Ansatz sind Frauen seltener in Führungspositionen anzutreffen, weil sie nicht genügend Kompetenzen und Fähigkeiten aufweisen, welche die Führungsposition voraussetzt. Oftmals bevorzugen Frauen familiäre Verpflichtungen und verzichten somit auf Ausbildung oder Arbeitserfahrung, weswegen sie aufgrund weniger Kompetenzen und geringerer Arbeitserfahrung strukturell im Nachteil sind. Damit erklärt dieser Ansatz auch die Gehaltsunterschiede von Frauen und Männern (vgl. ebd.: 439f.).

Das Konzept der «gezeichneten Frauen» von Rosabeth Moss Kanter besagt, dass das Verhalten von Organisationsmitgliedern durch ihren Status und ihre Position in den Organisationen bestimmt wird. Einer Person gelinge es anhand von drei Kriterien, eine hohe Position in einer Organisation einzunehmen: Gelegenheit, Macht und Verhältnis. Dabei spiele das Geschlecht eine entscheidende Rolle, wenn es um die Ausprägung aller drei Kriterien geht. Diejenigen Frauen, die in der obersten Führungsetage von einer Mehrzahl an Männern umgeben sind, erhielten somit den Status der einzigen «gezeichneten Frau» – da die Frau die «Ausnahme» darstellt, werde sie als Repräsentantin aller Frauen wahrgenommen, und es werde ihr physisches Erscheinungsbild und weniger ihre Erfolge und ihr Können in den Vordergrund gestellt, was sie einem hohen Druck aussetze, sich beweisen zu müssen (vgl. ebd.: 441).

Die Theorie der Rolleninkongruenz besagt, dass die Beurteilung von Führungspersönlichkeiten auf unbewussten geschlechtsspezifischen Erwartungsmustern beruht. Gewisse Führungsattribute würden als «männlich» angesehen – somit schnitten diejenigen Frauen in der Beurteilung schlechter ab, deren Verhalten eher «typischen weiblichen Rollenerwartungen» entspreche und nicht den Erwartungen an idealtypisches Führungsverhalten (vgl. ebd.: 443). Dem Ansatz der impliziten Geschlechterquote zufolge arbeiten Frauen – oft unbewusst – selbst dagegen an, dass sich der Frauenanteil in einer Organisation erhöht, damit die als von ihnen gerecht empfundene Geschlechterbalance nicht gefährdet werde (vgl. ebd.: 444).

Nebst diesen kurzfassenden Erklärungsversuchen ergeben sich wie erwähnt viele weitere Themen, die eine Verbindung zum Thema «Frauen und Führung» haben – unter anderem das Patriarchat, die Industrialisierung, das Geschlecht als Konstruktion, die Sozialisation, der Gender-Pay-Gap. Folglich wäre es kaum leistbar, all diese Erklärungsversuche und Themen in diesem Kapitel ausführlich zu behandeln, auch wenn allesamt von Relevanz sind. Nachfolgend wird deshalb auf diejenigen Überlegungen, Studien und Konzepte eingegangen, die sich nach der Gesamtanalyse als besonders relevant für diese Arbeit erwiesen haben.

2.1.1 Gläserne Decke und gläserne Klippe

In Verbindung mit Frauen und Führung erfreut sich die Metapher der sogenannten «Gläsernen Decke» einer grossen Popularität, welche die Unterrepräsentation von Frauen in den hierarchisch höheren Führungspositionen zu erklären versucht. Ihr zufolge hindert eine unsichtbare Hürde Frauen aufgrund ihres Geschlechts daran, auf die oberste Etage der Hierarchie hinaufzusteigen. Dabei stehen folgende drei Gründe im Vordergrund: *kulturelle Barrieren* wie beispielsweise Stereotype und Vorurteile oder Netzwerke und Beziehungen, *personelle Barrieren* wie beispielsweise die ausgrenzende Haltung unter Männern und die Selbstunterschätzung von Frauen sowie *strukturelle Barrieren* wie beispielsweise Arbeitsorganisation, Entlohnungsunterschiede oder Diskriminierung. Zur Identifizierung der Effekte der Gläsernen Decke am Arbeitsplatz werden vier Kriterien vorgeschlagen: 1) Es bestehen Unterschiede zwischen den Geschlechtern und zwischen Minderheiten und Mehrheiten, welche nichts mit den Aufgaben an sich zu tun haben (wie beispielsweise strukturelle Benachteiligungen oder kulturell und gesellschaftlich bedingte Vorurteile). 2) Mit steigender Position höher nehmen auch die Unterschiede zu. 3) Manche Individuen werden am Aufstieg gehindert. 4) Mit zunehmender Berufserfahrung nehmen die Unterschiede zwischen den Geschlechtern zu (vgl. Rybnikova/Lang 2021: 452).

Es wurden Studien durchgeführt, die das Phänomen der Gläsernen Decke belegen sollen, und auch wenn Kritik besteht, konnte nachgewiesen werden, dass die Gläserne Decke quantitativ gemessen werden kann und weiterhin existent und aktuell ist (vgl. ebd.: 453). Nichtsdestotrotz bedient sich das Konzept laut Kritiker:innen eher einer einfachen bildhaften Vorstellung, anstatt es genau zu erklären. So ist nicht klar, wie die Gläserne Decke in einer Organisation zustande kommt und wie viele davon in einer Organisation existieren. Zudem konzentriert sich das Konzept auf eher privilegierte Frauen in Führungspositionen anstatt auf Situationen mit eher schlecht situierten Frauen. Daher haben Carli und Eagly (2007) eine weitere Metapher vorgeschlagen: die des Labyrinths. Die Gläserne Decke beziehe sich hauptsächlich auf die höchsten oder höheren Führungspositionen, doch Frauen würden nicht nur auf der obersten Hierarchieebene, sondern in ihrem gesamten Karriereverlauf unzähligen Hindernissen konfrontiert. Mit Hilfe der Metapher des Labyrinths könne die Komplexität der Karriereverläufe von Frauen besser veranschaulicht werden (vgl. ebd.: 454). Das Labyrinth ersetze die Gläserne Decke nicht, sondern differenziere und erweitere diese eines besseren Verständnisses halber. Rybnikova und Lang erklären dies wie folgt:

«Wie in einem Labyrinth, passieren Frauen auf ihrem Weg nach oben zahlreiche Kreuzungen, bei denen man im Vorfeld nicht weiss, welche Folgen die getroffenen Entscheidungen

nach sich ziehen. Den Weg ins Zentrum säumen zahlreiche Hindernisse, wie Vorurteile, diskriminierende Gehalts- und Beförderungsstrukturen oder der Ausschluss aus wichtigen Netzwerken, aber auch Irrwege, die in die Sackgassen oder direkt ins Abseits führen. Schlussendlich gelingt es nur wenigen Frauen, einen Weg ins Zentrum der Macht zu finden und eine angestrebte Karriere als Führungskraft zu absolvieren» (Rybnikova/Lang 2021: 454).

Erforderlich seien Bemühungen, Navigationskünste und Ausdauer, um den Weg aus dem Labyrinth zu finden. Mit dieser Metapher wird weder die individuelle Person für das berufliche Scheitern noch die Situation alleine dafür verantwortlich gemacht. Vielmehr wird die gesamte Situation unterschiedlich getroffener Entscheidungen und Umstände in den Vordergrund gestellt (vgl. ebd.: 454f.).

Schaffen es Frauen, die Gläserne Decke zu durchbrechen und ins Zentrum des Labyrinths zu gelangen, werden sie mit der Gläsernen Klippe konfrontiert. Die gläserne Klippe beschreibt, dass Frauen dann in Führungspositionen berufen werden, wenn gewisse Umstände behoben werden sollten, wie beispielsweise Unternehmenskrisen. Diese Idee wurde von Haslam und Ryan (2005) entwickelt und geht auf Grundlage von Studien davon aus, dass diejenigen Frauen, welche die Gläserne Decke durchbrechen, in risikoreichen Positionen landen und sich somit auf einer gläsernen Klippe bewegen. Es wird davon ausgegangen, dass der Misserfolg einer Organisation günstige Rahmenbedingungen für diejenigen Frauen schafft, die in die Führungsetage aufsteigen wollen. In solchen Situationen sei es für die Frauen schwer, erfolgreich zu sein, denn wenn sie scheiterten, werde nicht die ungünstige Ausgangssituation betrachtet, sondern die individuelle Herangehensweise. Die gläserne Klippe erklärt somit Misserfolg in Führungspositionen mit strukturellen Bedingungen (vgl. ebd.: 455). So wird angenommen, dass bei einer Krise nicht die typisch «männlichen» Attribute, sondern die typisch «weiblichen» Eigenschaften wie die Zuwendung zu Mitarbeiter:innen, Partizipations- oder Kommunikationsfähigkeit als wichtig angesehen werden, um den Ruf der Organisation zu verbessern. Auch gruppendynamische Prozesse, mit besonderem Augenmerk auf gruppeninterne Vetternwirtschaft, soll das Phänomen der gläsernen Klippe erklären. Denn während in Männernetzwerken Informationen über unsichere und risikohafte Führungspositionen in bestimmten Organisationen ausgetauscht oder begehrte Posten verteilt werden, bleiben die übrigen Positionen für die Frauen frei (vgl. ebd.: 456).

Die Metapher der Gläsernen Klippe ist umstritten, denn auch wenn prekäre Ausgangslagen vorliegen, bleiben Frauen oftmals länger in ihren Positionen als Männer, und die Wahrscheinlichkeit der Optimierung einer Organisation erhöht sich, wenn Frauen die Führungsposition übernehmen, was den Annahmen widerspricht (vgl. ebd.). Die Metapher der Gläsernen Decke wiederum erscheint passend. Trotz Kritik aufgrund der Einfachheit lässt sich in der Praxis beobachten, dass strukturelle, soziale und kulturelle Mechanismen vorhanden sind, die den beruflichen Aufstieg der Frauen behindern, vor allem mit steigender Hierarchiestufe. Somit verhilft das Konzept dazu, auf vorhandene Ungleichheiten und auf die Tatsache, dass tief verwurzelte Barrieren bestehen, welche nicht allein durch individuelle Leistung überwunden werden können, aufmerksam zu machen.

2.1.2 Weshalb es mehr Frauen in Führungspositionen braucht

«Wer aus anderen Gründen als Fairness, Ethik oder Moral dafür plädiert, dass mehr Frauen in Führungspositionen vertreten sein sollten, der nimmt zumindest implizit an, dass weibliche Führungskräfte einen Mehrwert für Unternehmen bieten könnten» (Palmer 2019: 223). Palmer macht darauf aufmerksam, dass basierend auf den allgemeinen und bekannten Geschlechterunterschieden davon ausgegangen wird, dass sich Frauen und Männer in Führungspositionen geschlechterstereotyp verhalten. Dieser Fokus ist seit den 1970er Jahren und vor allem in den letzten Jahren in vielen verschiedenen wissenschaftlichen Untersuchungen vorhanden – so werden beispielsweise der beziehungsorientierte Führungsstil mit einem weiblichen Führungsstil und der aufgabenorientierte Führungsstil mit einem männlichen Führungsstil in Verbindung gesetzt (vgl. 2019: 223f.). Doch inwieweit entspricht diese Gleichsetzung der Realität? Palmer nennt hierzu einige Befunde:

- Die Hinweise von Untersuchungen, dass Frauen beziehungsorientierter führen als Männer, sind statistisch sehr klein und die tatsächlichen Auswirkungen im Arbeitsalltag eher unwahrscheinlich (ebd.: 225).
- Aufgrund des Geschlechterverhältnisses sowie der Tatsache, dass Daten auf Selbst- und Fremdwahrnehmungen beruhen, kann keine valide Aussage darüber getroffen werden, ob eher Frauen oder Männer konsistent als effektiver in ihrer Führungsrolle wahrgenommen werden (ebd.: 226).
- Wissenschaftliche Untersuchungen geben keinen Hinweis darauf, dass bei einer Veränderung des Frauenanteils an der Führungsspitze der Erfolg in Organisationen negativ oder positiv beeinflusst wird (ebd.: 228).

- «Der Anteil von Frauen in Führungspositionen korreliert negativ mit der Risikobereitschaft der Unternehmensspitze, führt zu egalitären Entscheidungen in Bezug auf Mitarbeiter und wirkt sich positiv auf die Innovationsleistung eines Unternehmens aus» (Palmer 2019: 229).

Somit unterscheiden sich weibliche Führungspersönlichkeiten in ihrem Führungsstil in statistischer Hinsicht wenig von ihren männlichen Kollegen; zudem zeigen Untersuchungen auf, dass sie relativ ähnliche Ergebnisse erzielen (vgl. ebd.: 230). Ob dies nun daran liegt, dass nicht genügend Frauen in Führungspositionen sind, um diese besonderen Eigenschaften von Frauen aussagekräftig belegen zu können, oder ob tatsächlich keine markanten Unterschiede vorliegen, lässt sich abschliessend nicht aussagekräftig beantworten. Lediglich der letzte Punkt der Befunde verdeutlicht, dass ein höherer Frauenanteil in Führungspositionen mit faireren Personalentscheidungen, vorsichtigerem Risikoverhalten und mehr Innovation in den Organisationen einhergeht. Letztlich sollte demzufolge nicht das Geschlecht, sondern die Eignung und die Qualität der Führungspersönlichkeit im Vordergrund stehen. Laut Palmer gibt es keine empirischen Hinweise, die dafür sprechen, dass Frauen weniger effektiv in Bezug auf ihre Leistungen sind oder ihre Rolle als Führungsposition schlechter ausfüllen als Männer – somit spricht aus funktionaler Perspektive nichts gegen ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in (sozialen) Organisationen (vgl. ebd.: 230).

2.1.3 Subjektive Einordnung auf Basis theoretischer Auseinandersetzung

Insgesamt lässt sich festhalten, dass weder eine Führungstheorie noch ein Führungsansatz angesprochen wird, wenn das Thema «Frauen und Führung» behandelt wird. Typische «weibliche Führungsattribute» werden in dieser Arbeit nicht behandelt, da eine klare Positionierung darüber besteht, dass keine Geschlechtsunterschiede in Bezug auf Führung gemacht werden sollten. Deutlich wird, dass Frauen trotz zahlreichen Fortschritten immer noch nicht gleichermassen als geeignet für Führungsaufgaben angesehen werden und deshalb spezielle Hürden meistern müssen. Zudem wird ersichtlich, dass es keine klaren, sachlich begründbaren Argumente gegen Frauen in Führungspositionen gibt. Frauen in Führungspositionen können sowohl für junge Frauen als auch für Männer als Vorbild fungieren und das Bild «Führung = (nur) männlich» verändern, woraus neue Normen für Arbeitskultur, Macht als Gestaltungsspielraum und genereller Führung geschaffen werden könnten.

2.2 Geschlecht, Habitus und Biographieforschung

Schmid, Schlegel und Huber aus dem Institut für Gender & Diversity der Fachhochschule Ostschweiz führten in den Jahren 2014 und 2015 in der Ostschweiz eine Studie über die Selbstwahrnehmung und -beschreibung wie auch über Zukunftsvorstellungen und Interessen von Mädchen und jungen Frauen durch. Mit Mädchen aus verschiedenen Schulen, Gegenden, sozialen Milieus und Altersgruppen wurden 78 leitfadengestützte qualitative Interviews mit dem Augenmerk auf ihre Lebens- und Selbstkonzepte geführt und analysiert (vgl. Schmid/Schlegel/Huber 2016: 29). Dabei ergaben sich vor allem folgende deskriptive Ergebnisse:

Bei den jüngeren Mädchen wurden eher offene Selbst- und Lebenskonzepte, bei den 16-Jährigen eher geschlechtstypische Vorstellungen festgestellt, welche sich hauptsächlich bei der Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit sowie der Berufswahl zeigen. Daher wird angenommen, dass in dieser Lebensphase eine bestimmte Richtung vorbestimmt (oder gegeben) wird, in welcher eine Entscheidung für oder gegen eine geschlechtstypische Lebensplanung und Berufswahl fällt (vgl. ebd.: 41).

«Die Ergebnisse lassen erkennen, dass die Lebensvorstellungen der Mädchen im Laufe ihrer Entwicklung stärker durch geschlechtsspezifische Erwartungen und Zuschreibungen geprägt werden. Trotz vielfältiger Interessen und Fähigkeiten haben viele von ihnen spätestens gegen Ende der Pubertät ein Lebenskonzept entwickelt, das sich auf Ehe, die Hausfrauenrolle und Kinder konzentriert und dem Beruf und einem möglichst guten eigenen Einkommen (vorerst) eine eher geringere Bedeutung beimisst» (Schmid/Schlegel/Huber 2016: 41).

Eine weniger grosse Rolle spielen die eigene Karriere oder ein eigener Lohn, klare Vorstellungen über die Rollenaufteilung in einer späteren Partnerschaft hingegen schon, und das Lebensmodell der Erziehungsberechtigten wird häufig als Vorbild für den eigenen Lebensentwurf erwähnt (vgl. ebd.: 41). Mädchen aus weniger privilegierten Familienhaushalten denken eher an eine Teilzeitanstellung. Eine 16-Jährige träumt davon, Detailhandelsangestellte und später Filialleiterin zu werden, scheint sich aber bereits im Klaren zu sein, die Führungsposition aufgeben zu müssen, sobald sie eine Mutter werden würde, denn beides scheint nicht möglich zu sein (vgl. ebd.: 42). Besonders interessant sind zudem die Selbsteinschätzung und die Anerkennung bestimmter Vorbilder bei den jungen Mädchen. Während sich die neunjährigen Mädchen als schlau, mutig und stark einschätzen, geben 16-jährige Mädchen diese Eigenschaften weniger häufig an. Nur die Hälfte empfindet sich als selbstsicher und viel eher steht die Hilfsbereitschaft

im Vordergrund. Auch was die Vorbilder betrifft, ergeben sich Unterschiede: die jüngsten Mädchen bewundern Figuren aus Büchern oder Stars, doch ab dem zwölften Lebensjahr sind es vermehrt, wenn überhaupt, Familienmitglieder, unter anderem die Grossmütter oder Mütter, die als Vorbild fungieren (vgl. ebd: 37).

Insgesamt zeigt ebendiese Studie auf, dass Mädchen zwei gegenläufige Entwicklungen erleben. Auch wenn die Gleichstellung der Geschlechter rechtlich verankert ist und in der Gesellschaft postuliert wird, werden ihnen laut Schmid, Schlegel und Huber nach wie vor von verschiedenen Seiten geschlechtstypische Rollenerwartungen vermittelt. Mädchen haben viele unterschiedliche Interessen und Fähigkeiten, trauen sich aber mit zunehmendem Alter weniger zu, zu diesen zu stehen, besonders dann, wenn sie nicht den geschlechtstypischen Erwartungen entsprechen. Diese Erkenntnis deutet darauf hin, dass Berufsorientierungsmassnahmen meist zu spät erfolgen, nämlich dann, wenn die Mädchen bereits ein resistentes Selbst- und Lebenskonzept entwickelt haben. Daher sollten genderspezifische Ermächtigungs- und Aufklärungsmassnahmen in einem sehr frühen Alter stattfinden (vgl. ebd.: 42). Denn nebst Erklärungsansätzen zu Geschlechterstereotypen oder institutionellen Mechanismen legen auch psychologische Erklärungsansätze über die Ausprägung des Selbstkonzeptes und Selbstwertgefühls nahe, dass der Berufserfolg von Frauen wesentlich von hohen Karrierezielen und einem positiven Selbstkonzept abhängig ist (vgl. Schmid/Schlegel/Huber 2016: 31).

Für ebendiese Mädchenstudie wurde sowohl das Doing-Gender-Konzept als auch Bourdieus Konzept des Geschlechterhabitus herangezogen und scheint auch für die vorliegende Arbeit ein wichtiger Anhaltspunkt. Zusätzlich stellte sich während der Recherche die Frage nach der Biographiearbeit, welche in diesem Zusammenhang sowie in der grundsätzlichen Forschungsarbeit von Bedeutung ist. Dahingehend wird nachfolgend näher auf ebendiese Konzepte und die Biographiearbeit eingegangen.

2.2.1 Doing Gender und Geschlechterhabitus

Das Geschlecht wurde lange Zeit lang als von Geburt an und etwas Eindeutiges gegeben gesehen, in dem vorbewusst von der Geschlechtszugehörigkeit die Verhaltensdeutungen sowie Verhaltensweisen bestimmt werden. In der Geschlechterforschung wird jedoch zwischen drei Kategorien unterschieden: Die erste, «Sex», beschreibt die Geburtsklassifikation des körperlichen Geschlechts angesichts der biologischen Kriterien. Die zweite, «Gender», definiert das kulturelle und soziale Geschlecht als soziale Konstruktion, welches auf Basis des biologischen Ge-

schlechts zugeordnet und bestimmt wird. Die dritte, «Sex category», beschreibt die soziale Zuordnung zu einem Geschlecht, welche der Geburtsklassifikation nicht entsprechen muss, sondern viel eher im Alltag aufgrund der sozial geforderten Darstellung geschieht, wie beispielsweise durch äusserlich wahrnehmbare Merkmale wie das Verhalten oder die Kleidung. Diese Unterscheidung eröffnet die Perspektive, dass Differenz und Gleichheit miteinander zu denken sind und dass die biologische Differenz zwischen den Geschlechtern nicht soziale Ungleichheit legitimieren (vgl. Kohler-Spiegel 2020: 67). Das Geschlecht ist demzufolge ein «Tun», eine soziale Konstruktion, dass in den Handlungen der Individuen ständig verändert oder entwickelt wird, und keine Zuschreibung per se (vgl. ebd.: 68). West und Zimmerman fassen dies folgendermassen zusammen:

“When we view gender as an accomplishment, an achieved property of situated conduct, our attention shifts from matters internal to the individual and focuses on interactional and, ultimately, institutional arenas. In one sense, of course, it is individuals who "do" gender. But it is a situated doing, carried out in the virtual or real presence of others who are presumed to be oriented to its production. Rather than as a property of individuals, we conceive of gender as an emergent feature of social situations: both as an outcome of and a rationale for various social arrangements and as a means of legitimating one of the most fundamental divisions of society” (West/Zimmerman 1987: 126).

«Doing Gender» ist nach West und Zimmerman demzufolge unvermeidlich und kein absichtlicher oder bewusster, sondern viel eher ein in alltäglichen Routinen eingebetteter und unreflektierter Akt. Aufgrund des wahrgenommenen Geschlechts werden dem entsprechenden Individuum verschiedene emotionale, motorische oder kognitive Fähigkeiten sowie Interessen zugeschrieben, oder es entstehen bestimmte Erwartungen an das Gegenüber (vgl. Kohler Spiegel 2020: 68). Weiter erläutern Zimmerman und West:

“But doing gender also renders the social arrangements based on sex category accountable as normal and natural, that is, legitimate ways of organizing social life. Differences between women and men that are created by this process can then be portrayed as fundamental and enduring dispositions. In this light, the institutional arrangements of a society can be seen as responsive to the differences - the social order being merely an accommodation to the natural order. Thus if, in doing gender, men are also doing dominance and women are doing deference (...), the resultant social order, which supposedly reflects "natural differences", is a powerful reinforcer and legitimator of hierarchical arrangements” (West/Zimmerman 1987: 146).

«Doing Gender» ist somit ein eingebauter Mechanismus zur sozialen Kontrolle und bildet das interaktive Gerüst von sozialen Strukturen. Daher muss der soziale Wandel sowohl auf der interaktiven Ebene von Gender als auch auf der kulturellen und institutionellen Ebene der Geschlechterkategorie angestrebt werden (vgl. ebd.: 147). So fokussieren sich unterschiedliche Wissenschaftler:innen auf das Undoing Gender, mit dem die Positionierung verstanden wird, welche im Gegensatz zu Doing Gender nicht die Differenz, sondern die Gleichheit der Geschlechter betonen (vgl. Nentwich/Vogt 2021: 3). So werden in Forschungsprojekten die Ansätze des Doing Gender und Undoing Gender als sich bereichernd, und nicht gegenseitig ausschliessend, verstanden (vgl. ebd.: 28).

Während das Konzept des Doing Gender wie erwähnt darauf eingeht, dass das Geschlecht in sozialen Interaktionen ständig entwickelt und verändert wird, fokussiert sich der Begriff des Geschlechterhabitus auf die Handlungs- und Wahrnehmungsmuster, die diese Handlungen prägen und ermöglichen. Beaufaÿs zufolge wird der Habitus während dem Hineinwachsen in einer Gesellschaft und über die soziale Praxis von Individuen erworben (vgl. 2019: 351f.). Beide Konzepte widersprechen sich nicht, sondern beleuchten die verschiedenen Ebenen desselben Phänomens: Doing Gender betont die situative Herstellung des Geschlechts, während sich der Geschlechterhabitus mit der langfristigen Prägung des geschlechtlichen Verhaltens, der Erwartung sowie der Wahrnehmung befasst.

Bourdieu versteht moderne Gesellschaften als sozial ungleiche Gesellschaften, da in ihr die Chancen auf gesellschaftliche Teilhabe ungleich verteilt sind und ihre Mitglieder über unterschiedlich viele Ressourcen verfügen. Er verwendet das Konzept des sozialen Raums, um die soziale Zusammensetzung der Gesellschaft analytisch zu beschreiben. Der soziale Raum sei durch sogenannte Klassen strukturiert; und je nach der Masse an Ressourcen stünden die Klassen über- oder untereinander, weshalb der soziale Raum hierarchisch strukturiert sei. Die Ressourcen nennt Bourdieu «Kapital». Zu diesen gehören das ökonomische (Geld und Besitz), soziale (Ressourcen, die aus Beziehungen resultieren) und kulturelle (Besitztum, Bildungs- und Kulturgüter oder Bildungszertifikate) Kapital. Individuen verfügen demzufolge, je nach sozialer Position, über eine unterschiedliche Kapitalausstattung, was sich massgeblich auf die gesellschaftliche Teilhabechancen auswirke (vgl. Grendel 2019: 52f.). Bourdieu erläutert weiter: «Als Vermittlungsglied zwischen der Position oder Stellung innerhalb des sozialen Raumes und spezifischen Praktiken, Vorlieben, usw. fungiert das, was ich ‚Habitus‘ nenne, das ist eine all-

gemeine Grundhaltung, eine Disposition gegenüber der Welt, die zu systematischen Stellungen führt» (Bourdieu 1997: 31). Somit wird der Habitus als ein verinnerlichtes Wahrnehmungs-, Denk- und Bewertungsmuster definiert. Der Habitus bringt demzufolge bestimmte Lebensstile hervor, die jedes Individuum auf spezifische Art und Weise wahrnimmt. Dies wird auch *Erzeugungsprinzip* genannt (vgl. Grendel 2019: 53). Zudem gingen mit dem Habitus Bewertungen von Lebensstilen einher, die entweder anerkennend oder ablehnend seien und somit als *Klassifikationssystem* verstanden würden. Die eigene Erfahrung des Lebensstils und die Strategien der sozialen Klassen zur Statusverbesserung spielten für die Struktur ebendieser Bewertung eine entscheidende Rolle, da die Bestrebungen und Lebensbedingungen des Positionserhalts den Habitus prägten (vgl. ebd.: 54).

«Für die Analyse von Sozialisationsprozessen stellt sich die Frage, wie die Muster des Habitus ausgebildet werden. Bourdieu verweist diesbezüglich auf die Erfahrungen, die Heranwachsende innerhalb ihrer sozialen Klasse machen. Die Aneignung habituelier Muster erfolgt durch die Teilhabe an Alltagspraxis (=implizite Lernprozesse) sowie durch erzieherische Interventionen (=explizite Lernprozesse). Was „angemessenes“ Verhalten und Denken ist, was als schön oder hässlich, fein oder vulgär gilt, wird auf diese Weise vermittelt. Da wir nach sozialer Anerkennung in unserem Nahumfeld streben, orientieren wir uns an Erwartungen und Vorgaben» (Grendel 2019: 55).

Somit entscheiden nicht nur allein die verfügbaren Ressourcen, sondern die Bewertungsmassstäbe, welche in den bestimmten Bereichen der Gesellschaft angelegt werden, über die Teilhabechancen (vgl. ebd.: 56). Somit reproduziert der Habitus das Handeln und Denken eines Individuums, welches in seinem sozialen Raum Anerkennung findet, und kann als eine verinnerlichte Struktur gesehen werden, welche von den Individuen unbewusst reproduziert und nicht hinterfragt wird (vgl. ebd.: 59). In seinem Spätwerk «Die männliche Herrschaft» (2005) modifiziert Bourdieu sein Habituskonzept zu einem Geschlechtshabitus, worunter er den Zwang des Individuums versteht, sich gemäss seinem Geschlecht einzuordnen (vgl. Schmid/Schlegel/Huber 2016: 33). Trotz dem Wandel im Geschlechterverhältnis zeige sich vor allem in den Berufslaufbahnen eine weiterhin grosse Ungleichheit in der Gesellschaft, da die Situation von Frauen weiterhin einer traditionellen Logik folge, in welcher zwischen männlich und weiblich unterschieden werde. So besetzten immer noch häufiger Männer Machtpositionen, während Frauen eher für den privat häuslichen Raum zuständig oder in sozialen Berufen tätig seien. Diese Ungleichheiten in den Berufslaufbahnen liessen sich schon bei jungen Mädchen beobach-

ten, denn durch die impliziten und expliziten Lernprozesse fänden die Mädchen ebendiese soziale Ordnung meist natürlich und normal. Dadurch strebten sie diejenigen Berufswege an, die scheinbar für sie bestimmt sind, und lehnten jene ab, von denen sie ausgeschlossen zu sein scheinen (vgl. ebd.).

Sowohl das Doing-Gender-Konzept als auch der Geschlechterhabitus wurden in neueren Forschungen intersektional erweitert. Eine intersektionale³ Perspektive ermöglicht es zu verstehen, dass das Geschlecht ein «Tun» ist, welches aber durch Überkreuzungen, oder eben «intersections» wie Klasse, Bildung, Sexualität, Ethnizität oder Nationalität wirkt und der Habitus nicht geschlechtsneutral ist, sondern viel eher von den unterschiedlichen sozialen Lagen geprägt wird, in denen sich die Individuen befinden und handeln (vgl. Nef/Streckeisen 2019 :9f.). Somit ist auch diese erweiterte Perspektive bedeutsam, denn in Entscheidungsprozessen fließen nicht nur geschlechtsspezifische, sondern auch die genannten intersections mit ein.

2.2.2 Relevanz der theoretischen Konzepte für das Erkenntnisinteresse

Sowohl das Konzept «Doing Gender» wie auch der Geschlechterhabitus ermöglichen es, die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen zu verstehen, denn sie zeigen auf, dass das Geschlecht ein «Tun», eine soziale Konstruktion ist und durch alltägliche Routinen ständig unbewusst verändert und entwickelt wird. So werden Frauen im beruflichen Kontext mit stereotypischen Zuschreibungen konfrontiert. Wie die Mädchenstudie aufzeigt, trauen sich junge Mädchen im zunehmenden Alter nicht mehr zu, gegen geschlechtstypische Erwartungen zu handeln. Der Habitusbegriff respektive der Geschlechterhabitus ergänzt dieses Verständnis, denn durch die während der Sozialisation verinnerlichten Handlungs- und Deutungsmuster der Frauen und der ungleichen Verteilung des ökonomischen, kulturellen oder sozialen Kapitals wird das Selbstbild der jungen Mädchen oder Frauen stark beeinflusst. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass so lange Geschlecht in institutionellen, kulturellen und sozialen Praktiken (re)produziert wird, die Frauen in traditionellen Rollenbildern stecken bleiben. Um diese theoretisch beschriebenen Prozesse in ihrer konkreten Wirkung nachvollziehen zu können, kann die Biographieforschung Hilfe leisten. Ebendiese ermöglicht einen vertieften Einblick in die subjektive Verarbeitung der erwähnten Konzepte, weshalb sie im Folgenden näher beleuchtet wird.

³ Crenshaw (1991) zufolge geht das Konzept der Intersektionalität davon aus, dass Geschlecht und die Klasse, sexuelle Orientierung, Hautfarbe, Alter und Nationalität nicht isoliert, sondern in ihrem Zusammenwirken betrachtet werden sollten (vgl. 1991: 1244f.). Diese Perspektive ist besonders auch in Hinblick auf die Fragestellung dieser Arbeit von Bedeutung.

2.2.3 Biographieforschung und dialogische Biographiearbeit

«Das Leben zwischen Geburt und Tod wird von den Einzelnen gewöhnlich als Abfolge von Lebensabschnitten in verschiedenen Dimensionen (z. B. Beruf, Partnerschaft/Familie, gesundheitlicher Zustand, soziale Beziehungen) wahrgenommen, die miteinander in Wechselwirkung stehen» (Kleemann/Krähnke/Matuscheck 2013: 68). Diese Komponenten ergeben in ihrer Gesamtheit die Biographie eines Individuums (vgl. ebd.). Mithilfe der Unterscheidung zwischen Lebenslaufperspektive, Lebenslaufforschung und Biographieforschung können grundlegende Annahmen einer an Biographie und Lebenslauf orientierten sozialwissenschaftlichen Forschung entfaltet werden. Die Lebenslaufperspektive meint, dass das Leben eines Individuums entlang sich wandelnder und spezifischer Regeln, Mustern und Vorstellungen zeitlich sequenziert wird. Die Lebenslaufperspektive fragt nach den Formen und Bedingungen des Wandels ebendieser Muster, nach der Entwicklung des Individuums sowie nach dessen Funktionen für den sozialen Zusammenhalt und gewichtet vor allem das Lebensalter, bei welchem biologisch bedingte Prozesse und die einhergehenden Aufgaben, Statuszuweisungen und sozialen Deutungen miteinander in Verbindung gesetzt werden (vgl. Abraham 2017: 131f.). Die Lebenslaufforschung interessiert sich für die verschiedenen Kohorten im Durchgang durch Karrieren, Statuspassagen oder soziale Positionen. Der lebenszeitliche Gesamtverlauf soll so erfasst werden, damit daraus Schlüsse zur Bewertung von Prozessen sozialen Wandels oder sozialer Ungleichheit gezogen werden können (vgl. ebd.).⁴

«Professionelle Soziale Arbeit steht grundsätzlich in der Verantwortung ihre Klientel im Kontinuum ihrer Lebensgeschichte (und nicht nur im situativen Ausschnitt) wahrzunehmen. Insbesondere aber das bewusste Einsetzen von Biografiearbeit als Perspektive und als methodischer, intersubjektiver Zugang zur Klientel verlangt die Würdigung der Klientel in ihrer ganzen biografischen Figur.» (Jansen 2009: 26).

In der Biographieforschung werden überwiegend subjektive Sinnstrukturen vor dem Hintergrund relevanter Kontexte – wie beispielsweise Kultur, soziale Teilhabe oder Zeitgeschichte – systematisch herausgearbeitet und sichtbar gemacht (vgl. Jansen 2009: 20). Lebenserzählungen und Lebensgeschichten sind als identitätsstiftende Elemente zu verstehen, in die Bewertungen und Erfahrungen aus sozialen Welten sowie sozialen Netzwerken miteinfließen (vgl. ebd.: 22). «Erzähltes, erinnertes, dokumentiertes Leben macht biografisch Erlebtes reflektierbar, teilbar

⁴ Die Lebenslaufforschung interessiert sich zwar für verschiedene Kohorten im Durchgang durch Karrieren, soziale Positionen oder Statuspassagen, und sie wäre für diese Arbeit dann von Relevanz, wenn der Fokus auf die objektive Nachvollziehbarkeit von den Karriereverläufen der Frauen liegen würde. In dieser Arbeit stehen jedoch die biografische Deutung und die subjektive Sinngebung der Frauen im Vordergrund, da die subjektiven Logiken der entsprechenden Entscheidungen herausgearbeitet werden sollen. Deshalb wird die Biographieforschung als angemessener Zugang betrachtet.

mit Anderen, eröffnet die Chance zu verarbeiten, neu zu bewerten, neue Deutungsfolien aufzulegen und damit fühlbare, lebendige Lebenskontinuität zu sichern» (Jansen 2009: 23). Dementsprechend wendet sich die Biographieforschung hauptsächlich mit interpretativen Mitteln dem sozialen Konstrukt «Biographie» zu (vgl. Abraham 2017: 132). Während mit «Lebenslauf» der objektivierbare Verlauf eines Lebens angesprochen wird, ist mit «Biographie» der selbstreflexive Blick auf das eigene Leben gemeint (vgl. ebd.: 133).

Die Perspektive «Lebenslauf», wie sie in der Lebenslaufforschung im Zentrum steht, ist demzufolge auch für die Biographieanalyse bedeutsam, da sie den sozialen Raum (siehe Kapitel 2.2.1, S. 16) erfasst und die sozialen Möglichkeitsräume für die individuellen Lebensentwürfe und die Realisierung dieser in den Blick nimmt (vgl. Dausien 2004: 364). Somit werden in der Biographieforschung Lebensläufe als methodisch hergestellte und voraussetzungsvolle einer historisch-gesellschaftlichen Situation und nicht nur als empirische Ereignissequenzen betrachtet (vgl. ebd.: 363). Nichtsdestotrotz rekonstruiert die Biographieforschung im Gegensatz zur Lebenslaufforschung, wie die Individuen ihren Lebenslauf selbst als geordneten Ablauf von aufeinander bezogenen Lebensabschnitten erfahren und hervorbringen. Demzufolge erfolgt die Analyse nicht aus der Fremdperspektive der Forscher:innen, die mit Vorannahmen behaftet sind, sondern auf der Grundlage der subjektiven Deutungen und Wahrnehmungen der Biographieträger:innen. Die Biographieforschung interessiert sich vor allem für die wechselseitige Verschränkung und die innere Logik der Lebensabschnitte in ihren einzelnen Dimensionen (vgl. Kleemann/Krähnke/Matuscheck 2013: 68). Wie die Analyse der Biographieforschung genau stattfindet, wird im nachfolgenden Kapitel genauer erläutert (vgl. Kapitel 3.2, S. 25).

Während die Biographieforschung aus wissenschaftlicher Perspektive betrachtet und analysiert wird, verfolgt die Biographiearbeit eine praktische und begleitende Zielsetzung. Zwar sind es zwei unterschiedliche Bereiche, die normalerweise nicht unbedingt zusammengedacht werden, da sie, auch wenn sich beide mit Lebensgeschichten beschäftigen, unterschiedliche Ziele verfolgen. Jedoch scheint die Erwähnung der Biographiearbeit für diese Masterarbeit als durchaus sinnvoll. Zwar wird kein primärer Fokus auf die Biographiearbeit gelegt, aber dennoch sollte zumindest der Bezug exemplarisch hergestellt werden, da die Erkenntnisse dieser Arbeit nicht nur wissenschaftlich, sondern auch praxisnah nutzbar sein könnten und sowohl Biographieforschung und Biographiearbeit die Annahme teilen, dass das Deuten und Erzählen von Lebensgeschichten bedeutsam für die Handlungsmöglichkeiten und das Selbstverständnis eines Individuums sind. Denn es sind zentrale Bedürfnisse von Individuen, das eigene Handeln zu verstehen und sich und sein Leben einordnen zu können. Im Kontext der Sozialen Arbeit geht es

darum, die Individuen dabei zu begleiten und zu unterstützen, die bisher unverarbeiteten Erfahrungen in den Lebenslauf zu integrieren (vgl. Köttig/Rätz 2023: 1056). Dafür eignet sich das methodische Konzept der dialogischen Biographiearbeit, welches davon ausgeht, dass vor dem Hintergrund der Vergangenheit das gegenwärtige Handeln entschlüsselt werden kann (vgl. ebd.: 1057).

«Oevermann (1981) bezeichnet diese Regelmäßigkeit als Fallstruktur und geht davon aus, dass soziale Gebilde eine autonom konstruierte Geschichte aufweisen, die sich durch ihre jeweils spezifische Sequenzialität ergibt. Soziale Gebilde – wie in diesem Fall Biographien – bilden damit eine entsprechend eigene Struktur aus, die er als „individuierten Bildungsprozess“ (Oevermann 1981, S. 25) bezeichnet» (Köttig/Rätz 2023: 1057).

Somit wird die Struktur als ein prozesshaftes, sich entwickelndes und veränderndes Gebilde definiert. Demzufolge versucht die dialogische Biographiearbeit solche Strukturen in einem gemeinsamen Prozess, welcher dialogisch angelegt und auf Selbstverstehen ausgerichtet ist, zu rekonstruieren (vgl. ebd.). Dafür werden Techniken der interpretativ-rekonstruktiven Sozialforschung (wie die biographisch-narrative Gesprächsführung) verwendet, welche auf die Kompetenz zum Erzählen setzt und in unterschiedlichen Settings der Sozialen Arbeit angewendet wird (vgl. ebd.: 1070). Da für diese Arbeit keine Biographiearbeit im engeren Sinne durchgeführt wurde, erscheint die exemplarische Erwähnung trotzdem sinnvoll, da sich daraus Impulse für die professionelle Praxis ableiten lassen. Das konkrete methodische Vorgehen – mit dem Augenmerk auf der narrativen Biographieforschung – wird zu diesem Zweck nachfolgend explizit beleuchtet.

3 Methodische Vorgehensweise

In diesem Kapitel wird die methodische Vorgehensweise erläutert. Es geht auf die Grounded Theory als Forschungsdesign ein, stellt das narrative Interview als Erhebungsinstrument und die Narrationsanalyse als Auswertungsmethode vor und dokumentiert zum Schluss alle Schritte des Forschungsprozesses.

3.1 Grounded Theory als Forschungsdesign

Die qualitative Sozialforschung befasst sich mit (sozialen) Problemen, indem sie diese mithilfe von offenen Fragen untersucht und tiefere Einblicke ermöglicht. Somit kann sie diejenigen Muster und Prozesse menschlichen Verhaltens erklären, welche kritisch zu quantifizieren sind (vgl. Tenny/Brannan/Brannan 2022: o. S.). Berger-Grabner beschreibt das Ziel der qualitativen Forschung wie folgt:

«Qualitatives Forschen ist somit der Versuch, herauszufinden, wie Menschen einen Sachverhalt sehen, welche individuelle Bedeutung er für sie hat und welche Handlungsmotive in diesem Zusammenhang auftreten. Erleben und Verhalten werden durch Verstehen und Interpretation bestimmbar. Aus den Ergebnissen werden Hypothesen generiert, Theorien konstruiert und Folgerungen für die Praxis gezogen. Repräsentativität, Standardisierung und Strukturierung werden durch Offenheit, Breite, Detaillierung, Nähe und Interdisziplinarität ersetzt» (Berger-Grabner 2022: 138f.).

Barney Glaser und Anselm Strauss entwickelten in den 1960er Jahren gemeinsam die Forschungskonzeption der Grounded Theory (gegenstandbezogene/datengestützte Theoriebildung), welche aus der qualitativen Sozialforschung nicht mehr wegzudenken und im Laufe der Zeit weiterentwickelt worden ist.⁵ Die Grounded Theory ist eine qualitative Forschungsmethode mit einer übergeordneten und grundlegenden Forschungshaltung. Sie kann auch als strategische Vorgehensweise und konkrete methodische Herangehensweise verwendet werden. Anhand der Orientierung an der Grounded Theory soll eine Theorie entstehen, die mittels Datengenerierung und Datenbegründung zu neuem theoretischem Wissen über die soziale Wirklichkeit verhilft (vgl. Hunger/Müller 2016: 259). Somit ist dieses Forschungsdesign ein Lösungsansatz, welcher die Lücke zwischen sozialwissenschaftlicher Theorie und alltagsnaher empirischer Forschung schliesst (vgl. ebd.: 260). Diese Masterarbeit orientiert sich an dem grundlegenden Konzept, bei welchem die zentrale Frage nach dem Verhältnis von Empirie und

⁵ Unter anderem erstmals von Glaser/Strauss (1967), danach von Corbin/Strauss (strukturierend) (1990), Strauss (1991) sowie Glaser (klassisch) 1992.

Theorie in der qualitativen Forschung gelöst wird. Der Forschungsmethode der Grounded Theory umfasst folgende fünf zentrale Prinzipien, welche nicht nacheinander, sondern zirkulär ineinandergreifen:

Das erste Prinzip ist der *Wechselprozess von Datenerhebung und Auswertung sowie das theoretische Sampling*. Dabei geht es darum, bei den ersten gesammelten oder erhobenen Daten mit einer Analyse zu beginnen, damit diese die weitere Richtung der nächsten Erhebungen steuern kann. So kann im Verlauf der Zeit erkannt werden, ob anfängliche Berücksichtigungen noch relevant sind und/oder einen wiederholenden Charakter haben. Wenn sich Konzepte während der weiteren Erhebung wiederholen und an Relevanz gewinnen, können sie als Bestandteil der sich entwickelnden Theorie betrachtet werden. Somit werden nicht mehr Personen oder Gruppen, sondern Ereignisse und Situationen «gesampelt», die zur Fortentwicklung der Theorie verhelfen. Demzufolge orientiert sich das theoretisch fundierte Sampling an der Kontrastierung und Weiterentwicklung von Konzepten, bis deren theoretische Sättigung herbeigeführt wird (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014: 200f.). In einem Prozess der Minimierung und Maximierung von Unterschieden werden somit die gewonnenen theoretischen Kategorien gebildet und überprüft (vgl. ebd.: 182).

Das zweite Prinzip ist das *theorieorientierte Kodieren*. Dabei geht es darum, dass bei den ersten erhobenen Daten Rohdaten in Konzepte überführt und beim Fortgang der Analyse ähnliche Phänomene unter demselben Konzept erfasst werden. Aus den Konzepten werden schlussendlich Kategorien gebildet, welche ein Resultat von Interpretationen sind und als Grundsteinlegung der sich herausbildenden Theorie dienen (vgl. ebd.: 201).

Das dritte Prinzip ist das *ständige Vergleichen*. Hierbei soll jedes Ereignis, auf welches ein Augenmerk gelegt wird, mit anderen Phänomenen und entwickelten Konzepten auf Unterschiede und Ähnlichkeiten – dem minimalen und maximalen Kontrast – verglichen werden. (vgl. ebd.: 204). «Der permanente und systematische Vergleich dient demselben Zweck wie der Versuch der Verifikation oder Falsifikation von Theorie, nämlich die Robustheit von Hypothesen (Konzepten) zu überprüfen» (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014: 206).

Das vierte Prinzip ist das Schreiben *theoretischer Memos*. Dieses begleitet den gesamten Forschungsprozess. Dabei ist es wichtig, nicht auf das Verhalten der Akteur:innen, sondern auf Konzepte Bezug zu nehmen. Dies kann dazu verhelfen, neue Datenerhebungen zu generieren oder bereits entwickelte Konzepte bei Lücken in der Theorieentwicklung anzupassen (vgl. ebd.: 208).

Das fünfte Prinzip ist die *Relationierung von Datenerhebung, Kodieren und Memoschreiben im gesamten Forschungsprozess* und integriert die vier beschriebenen Prinzipien. Das bedeutet, dass der Forschungsprozess nicht linear organisiert ist und sich die unterschiedlichen Arbeitsschritte wechselseitig beeinflussen. Somit können ständig Rückgriffe auf frühere Codes, Daten oder neue Erhebungen gemacht werden. Der zentrale Arbeitsschritt ist das Kodieren⁶ respektive das Kodierparadigma, welches von Strauss und Corbin weiterentwickelt wurde und ein systematisches Vorgehen zur Strukturierung von Daten darstellt. Unterschieden wird zwischen dem offenen, axialen und selektiven Kodieren. Mit dem offenen Kodieren wird das empirische Material Wort für Wort oder Zeile für Zeile analysiert. Das Ziel ist es, erste vorläufige Konzepte zu entwickeln. Mit dem zu einem späteren Zeitpunkt eintreffenden axialen Kodieren wird eine bestimmte Kategorie intensiver analysiert, damit sich eine Schlüsselkategorie herauskristallisiert. Während dem selektiven Kodieren wird systematisch nach der Schlüsselkategorie kodiert. Das Augenmerk liegt auf dem Herausarbeiten des Kerns der Theorie (vgl. ebd.: 209–211).

Grundsätzlich gilt festzuhalten, dass der erwähnte Forschungsansatz in dieser Masterarbeit verwendet wird, da er keine deduktive Überprüfung vorliegender Theorien oder vorab definierter Hypothesen vornimmt, sondern empirisch begründete neue Erkenntnisse sowie theoretische Konzepte über biographische Lebenserfahrungen und Prozesse in einem spezifischen empirischen Feld ermöglicht.⁷ Dazu müssen die Fragestellung sowie die Erhebungs- und Auswertungsmethode offen für subjektive Darstellungsmuster bleiben (vgl. Dausien 1994:138). Aus diesem Grund wurde für diese Arbeit das narrative Interview als Erhebungsinstrument und die Narrationsanalyse als Auswertungsmethode ausgewählt. Nachfolgend wird genauer auf diese beiden Verfahren eingegangen.

⁶ „Kodieren bezeichnet die Überführung empirischer Daten in Konzepte und Kategorien (= höherwertige Konzepte), aus denen schliesslich eine Theorie entwickelt wird“ (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014: 209f.).

⁷ Die Vertreter der Grounded Theory präsentierten ihren Zugang erstmals als induktiv. Dausien macht jedoch darauf aufmerksam, dass dem Konzept eine abduktive Logik unterliegt, da der Forschungsprozess von Vorannahmen und der Abwechslung von Induktion und Deduktion geleitet wird (vgl. Dausien 1996: 97).

3.2 Narratives Interview als Erhebungsinstrument

Das narrative⁸ Interview ist eine auf das Auswertungsverfahren der Narrationsanalyse zugeschnittene, von Fritz Schütze entwickelte Methode der Datenerhebung und hat sich mittlerweile insbesondere in der Biographieforschung⁹ etabliert (vgl. Rosenthal/Loch 2002: 3).

Schütze unterscheidet zunächst zwischen vier Ebenen des Erzählens:

- der Ebene der formalen Darstellung, welche die semantischen Elemente und den strukturellen Aufbau einer Erzählung beschreibt;
- der Ebene der inhaltlichen Darstellung, welches das Bild im Vordergrund stellt, welches der/die Erzähler:in von einem bestimmten Ereignis zeichnet;
- der Ebene des faktischen Handelns, in dem rekonstruiert wird, wie die Erzähler:innen und die Interaktionspartner:innen während dem geschilderten Ereignis tatsächlich handeln; und
- der Ebene des kommunikativen Austauschs, in welchem der/die Erzähler:in und der/die Zuhörer:in verbal und nonverbal miteinander kommunizieren (vgl. Heiser 2024: 161).

Ebenfalls von Bedeutung sind die erzähltheoretischen Grundlagen, die vier linguistischen Konzepte: das Konzept der vier kognitiven Figuren, das Konzept der Stegreiferzählung, das Konzept der Zugzwänge des Erzählens sowie die konzeptionelle Unterscheidung von drei Formen einer Sachverhaltsdarstellung, welche Heiser wie folgt beschreibt (vgl. ebd.: 163f.):

Bei den *vier kognitiven Figuren* handelt es sich um die Erzählträger:innen (die beteiligten Akteur:innen, welche den Prozess erleben), die Ereigniskette (der erlebte Prozess wird in einzelne Phasen aufgeteilt), Situationen (die Höhepunkte eines erlebten Prozesses, welche detailliert beschrieben werden) und die thematische Gesamtgestalt (die zentrale Problematik eines erlebten Prozesses). Das Konzept der *Stegreiferzählung* sind Situation von Angesicht zu Angesicht, in denen unvorbereitete und spontane Erzählungen beschrieben werden, welche die vier kognitiven Figuren der Erzähler:innen wiederbeleben (vgl. ebd.: 165). Während ebendieser Stegreiferzählung wirkt das Konzept der *Zugzwänge des Erzählens*; den Detaillierungszwang (Hinter-

⁸ «Narrationen sind – im Alltag wie im Forschungsinterview – eine Ressource der Selbstvergewisserung und des sich (wechselseitig) Verständlichmachens, d. h. sie unterstützen Selbst- und Fremdverstehensprozesse während des Kommunikationsverlaufes» (Rosenthal/Loch 2002: 2).

⁹ Für gewöhnlich wird das Leben zwischen Geburt und Tod von den Erzählenden als Abfolge von Lebensabschnitten in unterschiedlichen Dimensionen, die in einer Wechselwirkung stehen, erfasst und in ihrer Gesamtheit die Biographie eines Individuums ergeben. Die Biographieforschung rekonstruiert, wie Individuen selbst ihren Lebenslauf als gegliederte Abfolge von aufeinander bezogenen Lebensabschnitten erfahren und veranschaulichen (vgl. Kleemann/Krähnke/Matuschek: 68).

grunderzählungen werden gemacht, um die Erzählung nachvollziehbar zu machen), den Kondensierungs- und Relevanzfestlegungszwang (es wird nur das erwähnt, was für den/die Erzähler:in als relevant betrachtet wird) wie auch der Gestaltschliessungszwang (ein erzählter Prozess wird trotz möglichen Unannehmlichkeiten zu Ende erzählt). Diese wirken jedoch nur, wenn tatsächlich eine Erzählung und keine Argumentation oder Beschreibung vorliegt (vgl. ebd.: 166f.). In Argumentationen werden Begründungen oder Rechtfertigungen einer bestimmten Verhaltensweise oder Einstellung und in Beschreibungen zusammenfassende Darstellungen bestimmter Sachverhalte erläutert. Erzählungen hingegen können an den präzisen Angaben, dem hohen Detaillierungsgrad und einer differenzierten Darstellung erkannt werden (vgl. ebd.: 169). Stegreiferzählungen sind die zentrale Datengrundlage der Narrationsanalyse, weshalb ein Interviewverfahren erforderlich ist, welches die Befragten zu spontanen Erzählungen animiert. Demzufolge sind die Datenerhebung und die Datenauswertung eng miteinander verknüpft, denn nur Interviewdaten mit hohen Erzählanteilen lassen sich fundiert narrationsanalytisch auswerten (vgl. Kleemann/Krähnke/Matuschek 2013: 73).

Beachtet werden sollten die biographietheoretischen Grundlagen. Der Lebenslauf und die dazugehörigen Lebensphasen sind in modernen Gesellschaften stark institutionalisiert. Innerhalb dieser entstehen gesellschaftliche Normalitätsmuster, welche den Lebenslauf strukturieren und individuelle Handlungsoptionen steuern (vgl. ebd.: 69).

„Individuen können Lebensabschnitte ebenso aktiv gestalten wie reaktiv erdulden, sie können erfolgreich sein, aber auch scheitern, die Kontrolle über ihr Leben verlieren oder auch einen unvorhergesehenen Lebensweg einschlagen. Diese Optionsvielfalt sollte in der Forschung angemessen berücksichtigt werden. Zur Erfassung von aktiven und passiven Momenten des Lebenslaufes unterscheidet Schütze (1983, 1995) vier idealtypische Prozessstrukturen des individuellen Lebenslaufs“ (Kleemann/Krähnke/Matuschek 2013: 69).

Zu den vier idealtypischen Prozessstrukturen des individuellen Lebenslaufs gehören die institutionellen Ablaufmuster, das biographische Handlungsmuster, die Verlaufskurve sowie die biographische Wandlung. Mit diesen kann eine genauere inhaltliche Bestimmung darüber erfolgen, welche Haltung die Individuen gegenüber ihrer Biographie einnehmen. Institutionelle Ablaufmuster sind biographische Handlungen, die im Rahmen einer sozialen Institution, wie beispielsweise Familiengründung oder Studienabschluss, stattfinden (vgl. ebd.). Biographische Handlungsmuster sind selbst gesteuerte und initiierte Entwicklungen, wie beispielsweise selbstständig werden oder ein Studium abbrechen (vgl. ebd.: 70). Die Verlaufskurve, bei der zwischen einer negativen und positiven unterschieden wird, beschreibt die Lage des Individuums,

in der es nicht die eigene Biographie gestalten oder selbst bestimmen kann. Dies kann dazu führen, dass das Individuum entweder den äusseren Bedingungen ausgesetzt ist (negative Fallkurve) oder sich durch schicksalhafte Bedingungen neue Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten ergeben (positive Steigkurve) (vgl. ebd.: 71). Die biographische Wandlung beschreibt die Übergangsphasen, oftmals im Anschluss an eine negative Verlaufskurve. Diese Übergangsphasen beenden den verlaufskurvenhaften Prozess, und das Individuum gewinnt – meist durch strukturelle Veränderungen oder Aktivitäten Dritter – die biographische Handlungsfähigkeit zurück. Die erwähnten Prozessstrukturen des Lebenslaufs sind Idealtypen, welche als heuristische Instrumente dienen können. Das Ziel ist es, die Verlaufslogiken zu erkennen und darauffolgend die gesamtbiographische Verlaufslogik eines Falles bestimmen zu können (vgl. ebd.: 72).

Das narrative Interview selbst wird folgendermassen gegliedert: Begonnen wird mit einer konkreten Erzählaufforderung, damit die interviewte Person möglichst reichhaltig erzählen kann, was ihr in den Sinn kommt (vgl. Kleemann/Krähnke/Matuschek 2013: 74). Während der Erzählung soll sich darum bemüht werden, Zwischenfragen und Kommentare, soweit es geht, zu vermeiden und mit Hörsignalen und Nicken Aufmerksamkeit zu signalisieren. Nachdem die interviewte Person durch einen Erzählcode (wie beispielsweise „das wars“) signalisiert, dass die Erzählung zu Ende ist, können zuerst erzählgenerierende und danach weitere Nachfragen zu spezifischen Stellungnahmen oder ergänzenden Beschreibungen stattfinden (ebd.). Der Interviewabschluss sollte möglichst konsensuell beendet werden (vgl. Rosenthal/Loch 2002: 12).

Das aufgezeichnete Interview soll im Wortlaut verschriftlicht werden. Falls gesprächsexterne Elemente wie Lärm oder parasprachliche Elemente wie Räuspern oder Husteln einen Einfluss auf den Interviewverlauf haben könnten, sollten diese im Transkript erfasst werden. Auch Hörsignale sollten festgehalten und Eigennamen der interviewten Personen, Organisationen oder Orte anonymisiert werden (vgl. Kleemann/Krähnke/Matuschek 2013: 74). Danach kann mit der Narrationsanalyse und den dazugehörigen Analyseschritten begonnen werden, welche im nachfolgenden Kapitel genauer erläutert werden.

3.3 Narrationsanalyse als Auswertungsmethode

Mithilfe der Narrationsanalyse wird die soziale Wirklichkeit so erfasst, wie sie aus der Sichtweise der interviewten Personen dargelegt wird. Analysiert werden Schilderungen über bestimmte Abläufe oder Geschehnisse erzählenden Charakters. Dabei werden die Wahrneh-

mungsweisen der interviewten Personen, die ihnen zugrunde liegenden Deutungen und Orientierungen sowie die tatsächlich stattgefundenen Geschehnisse rekonstruiert (vgl. Klee-
mann/Krähnke/Matuschek 2013: 65). Das Vorgehen der Narrationsanalyse orientiert sich an-
fänglich darauf, einen Einzelfall ausführlich zu analysieren, auch wenn es sich um ein fallver-
gleichendes Verfahren handelt. «Im Anschluss an die Einzelfallanalysen werden die Fälle dann
auf typische Unterschiede und Gemeinsamkeiten hin analysiert. Das Ziel ist in der Regel, eine
Typologie im Hinblick auf die leitende Fragestellung der Untersuchung zu erstellen» (Klee-
mann/Krähnke/Matuschek 2013: 76). Die Narrationsanalyse besteht aus fünf Auswertungs-
schritten, welche im Folgenden genauer erläutert und während der Auswertung linear nachei-
nander abgearbeitet werden:

- Die *formale Textanalyse* des Interviews ist der erste Auswertungsschritt der Narrations-
analyse. Das Augenmerk wird nicht auf die inhaltliche Analyse der dargestellten Sach-
verhalte gelegt, sondern auf die Darstellung der formalsprachlichen Struktur. Somit
wird die Erzählung auf der Grundlage ihrer sprachlichen Struktur sachlich aufgeteilt
beziehungsweise sequenziert. Um dies ausführen zu können, werden zwei Teilschritte
vorgenommen. In einem ersten Schritt werden nicht narrative Passagen ausgeklammert,
also alle, welche keine konkreten Abläufe oder Ereignisse schildern und keinen erzäh-
lenden Charakter haben, denn so zeigt sich die Struktur der reinen Erzählung. Demzu-
folge sollten Argumentationen und Beschreibungen erst einmal ausgelassen werden
(vgl. ebd.: 77). In einem zweiten Schritt wird die Erzählung in formale Sequenzen struk-
turiert. Mit Rahmenschaltelementen wie beispielsweise «nachdem», «gleichzeitig» oder
«dann», die aufzeigen, dass der entsprechende Sachverhalt für die interviewte Personen
etwas Eigenständiges oder Neues darstellt, wird die Erzählstruktur identifiziert (vgl.
ebd.: 80).
- Die *strukturelle inhaltliche Beschreibung* ist der zweite Schritt der Narrationsanalyse.
In diesem Schritt werden die Handlungsweisen der Akteur:innen untersucht, in dem die
identifizierten Sequenzen inhaltlich genauer beschrieben und in ihrem inneren Zusam-
menhang analysiert werden. Dieses Vorgehen wird in drei Teilschritte untergliedert. In
einem ersten Schritt werden die formalsprachlich identifizierten Einzelsequenzen zu ei-
nem zentralen Sachverhalt benannt und inhaltlich erfasst (vgl. ebd.: 83). In einem zwei-
ten Schritt werden ebendiese Einzelsequenzen zu grösseren zusammenhängenden

Sinneinheiten verknüpft. Diese Einheiten ergeben sich bei Sequenzen, in denen strukturell ähnliche Handlungsweisen und Handlungsbedingungen der erzählenden Person bestehen (ebd.: 86). In einem dritten Schritt werden die Sinneinheiten strukturell-inhaltlich beschrieben. Dabei steht die Analyse der Handlungsweise der Erzähler:innen und den konkreten Handlungsbedingungen im Vordergrund. Im Anschluss wird an die Überschrift jedes Sinnabschnitts eine generalisierende Beschreibung hinzugefügt, welches die Prozessstruktur genauer darstellt und als Grundlage für den dritten Auswertungsschritt dient (ebd.: 87).

- *Die analytische Abstraktion* ist der dritte Schritt der Narrationsanalyse, in welchem die «Details der einzelnen dargestellten Lebensabschnitte gelöst, die abstrahierten Strukturaussagen zu den einzelnen Lebensabschnitten systematisch miteinander in Beziehung gesetzt, und auf dieser Grundlage [...] die biographische Gesamtformung [...] herausgearbeitet» wird (Schütze 1983: 286). Um die konkreten Handlungen und Erlebnisse bestimmter Lebensphasen unabhängig von der Person beschreiben zu können, wird auf sozialwissenschaftliche Konzepte zurückgegriffen. Werden diese allgemeinen Muster anschliessend miteinander verglichen, kann die Hauptstruktur der biographischen Entwicklung der erzählenden Person respektive des Falles identifiziert werden (vgl. Klee-
mann/Krähnke/Matuschek 2013: 88).
- Das Ziel des vierten Auswertungsschrittes, der *Wissensanalyse*, ist es, die rekonstruierten Verhaltens- und Handlungsweisen der Akteur:innen mit ihren Wahrnehmungen, Wertungen und Deutungen in Verbindung zu setzen. In diesem Schritt werden die zuvor ausgeklammerten, nicht narrativen Passagen des Interviews zur Analyse des Falles hinzugezogen. Anhand dieser lässt sich erkennen, welche Motive und Handlungsabsichten die interviewte Person während dem Geschehen hatte, welche Orientierungen und Deutungen dem entsprechenden Verhalten zugrunde liegen und wie ebendieses Verhalten im Nachhinein betrachtet wird. Es gilt, die sozial typischen Hintergründe und Merkmale der Wertungen, Wahrnehmungen und Deutungen der Akteur:innen herauszuarbeiten. Da sie sich ändern können, sind sie in einer prozessualen Perspektive zu erfassen. Demzufolge sollen die vorherigen drei Schritte sowie narrative Sequenzen, welche Hinweise darüber geben, ob sich in einer Handlungssituation selbst weitere Motive für ein bestimmtes Verhalten ergeben, mit diesem Schritt verknüpft werden (vgl. ebd.: 90).

- Der fünfte und letzte Schritt der Narrationsanalyse ist der *kontrastive Fallvergleich* von Einzelfällen. Die Grundlage bilden die Fallanalysen der einzelnen Interviews, welche auf die konkrete Forschungsfrage bezogen mit den zuvor erläuterten Auswertungsschritten ausgearbeitet worden sind. Das Ziel dieses Schrittes ist es, zwischen den Fällen relevante Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu entdecken, was somit den Prinzipien des minimalen und maximalen Kontrasts der Grounded Theory entspricht (vgl. ebd.: 95).

Dausien untersuchte 1996 in ihrer Dissertation das Verhältnis von Biographie und Geschlecht am empirischen Beispiel lebensgeschichtlicher Erzählungen von Frauen aus unterschiedlichen proletarischen Milieus und stütze sich selbst an die Narrationsanalyse nach Schütze. In der Dokumentation ihres Forschungsprozesses teilt sie die Auswertungsschritte in «biographische Kurzbeschreibung», «strukturelle Beschreibung», «analytische Abstraktion» und «vergleichende Analysen und Formulierung gegenstandsbezogener Hypothesen» auf. In der biographischen Kurzbeschreibung wurde mithilfe eines Verlaufsprotokolls der biographische Ablauf in einer chronologischen Reihenfolge rekonstruiert (vgl. Dausien 1996: 128). In der strukturellen Beschreibung wurden der Prozess und die Ergebnisse der Interpretation selbst in Kernkategorien dokumentiert (vgl. ebd.: 130). In der analytischen Abstraktion stützt sie sich auf die strukturelle Beschreibung und fasst den gesamten Fall mit Bezug auf ihrer Forschungsfrage und einen vorläufigen Entwurf der angezielten gegenstandsbezogenen Theorie zusammen. In der vergleichenden Analyse und Formulierung gegenstandsbezogener Hypothesen bezieht und vergleicht sie alle Fälle miteinander (vgl. ebd.: 132).

In der vorliegenden Arbeit wurde sich dieser Logik des Aufbaus bedient, um alle in diesem Kapitel relevanten Aspekte einzubeziehen und eine klar verständliche Darstellung der Ergebnisse zu ermöglichen. Die eigene Dokumentation des gesamten Forschungsprozesses wird im nachfolgenden Kapitel erläutert.

3.4 Dokumentation des Forschungsprozesses

Es wurden sechs Frauen in Führungspositionen unterschiedlichen Alters sowie unterschiedlichen Funktionsstufen und Verweildauer ebendieser ausgewählt. Zudem wurden jeweils drei Frauen aus der Praxis und drei Frauen aus der Hochschule ausgewählt, um so möglichst unter-

schiedliche Sichtweisen zu erfassen. Die Interviewten wurden persönlich oder per E-Mail kontaktiert¹⁰ und vorab über die Interviewführung und das Forschungsvorhaben informiert. Sie durften selbst wählen, wo das entsprechende Gespräch stattfinden sollte. Eingangs unterzeichneten sie eine Einverständniserklärung, der zufolge das Gespräch aufgenommen, transkribiert und anonymisiert für diese Masterarbeit verwendet wird. Insgesamt wurden sechs Interviews nach dem von Schütze entwickelten methodischen Konzept durchgeführt und selbstständig mit der Notation nach Dausien transkribiert.¹¹ Bevor mit der Aufnahme begonnen wurde, wurden die Interviewpartnerinnen darauf aufmerksam gemacht, dass der Schwerpunkt auf ihrer ersten Arbeitsstelle als Führungsperson liegt. Somit wurden die Interviews leicht vorstrukturiert, um die Lebenserzählung mit einem thematischen Schwerpunkt zu verknüpfen (Rosenthal/Loch 2002: 7). Die konkrete Erzählaufforderung lautete: *Ich möchte Sie bitten, mir zu erzählen, wann und weshalb Sie sich das erste Mal für eine Führungsposition entschieden haben und wie diese Erfahrung Ihren weiteren Werdegang geprägt hat?*

Während der Interviewführung wurden nach der Erzählcoda (meistens mit «so», «ja», «genau» oder einer längeren Pause) einige von den sechs narrativen Nachfragetypen verwendet, zu welchen das Ansteuern einer benannten Situation, Ansteuern einer Erzählung zu einem Argument sowie Ansteuern von Fantasien oder von Zukunftsvorstellungen gehören (vgl. Rosenthal/Loch 2002: 11). Das Interview wurde mit einem Ratschlag an junge Frauen abgeschlossen, die sich für eine Führungsposition interessieren, und somit konsensuell beendet. Anschliessend wurden Notizen erstellt, um die Eindrücke des Interviews und Überlegungen zu weiteren Interviews festzuhalten. Die Dauer der sechs Interviews variieren zwischen 33 und 56 Minuten. Alle Personennamen, Arbeitsstellen und Ortsnamen wurden transkribiert und anonymisiert. Auch wenn die Interviews kurz waren, repräsentiert jedes eine umfassende Datenmenge über die biographische Erfahrung als Führungspersönlichkeit. Um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen, wurden schlussendlich vier von sechs Interviews ausgewertet. Das Augenmerk bei der Wahl der auszuwertenden Interviews wurde darauf gelegt, diejenigen Biografien auszuwählen, welche sich stark voneinander unterscheiden. Im Anhang (Siehe S. 90) befinden sich nichtsdestotrotz jeweils zwei wichtige Kernstellen derjenigen Interviews, welche nicht vollständig ausgewertet wurden, und die Zuteilung ebendieser zu den ausgewerteten Interviews.

¹⁰ Ein formaler Stichprobenplan wurde nicht durchgeführt. Die Auswahl der Interviewpartnerinnen erfolgte anhand der inhaltlich relevanten Unterscheidungsmerkmale, um möglichst vielfältige Perspektiven und Erfahrungen erfassen zu können.

¹¹ Dausien entwickelte in Anlehnung an die «halbinterpretativen Arbeitstranskriptionen» nach Ehlich und Rehbein 1976 ein Verfahren der literarischen Umschrift (vgl. Dausien 1996:125). Diese wurde für die Auswertung, vor allem in Hinblick auf die Interpretation, als sinnvoll betrachtet und somit ebenfalls angewendet. Der Transkriptionsschlüssel befindet sich im Anhang (siehe S. 87).

Die vier Interviews wurden nach den fünf Auswertungsschritten der Narrationsanalyse von Schütze analysiert, welche Schritt für Schritt im Arbeitsbuch von Kleemann, Krähnke und Matuschek aufgeführt wurden (vgl. 2013: 76–100). Die Darstellung folgt Dausien, welche die Fälle in ihrer Dissertation in «biographische Kurzbeschreibung», «strukturelle Beschreibung» und «analytische Abstraktion» aufteilte (vgl. 1996: 136–339). Diese Aufteilung schien besonders für das bessere Verständnis und eine sinnvolle Aufteilung anhand der Analyse adäquat.

Im ersten Schritt, der formalen Textanalyse, wurden die Segmente der Interviews farblich in Erzählung, Beschreibung und Argumentation sequenziert und am Rande die Zugzwänge des Erzählens – Gestaltungs-, Detaillierungs- und Kondensierungszwang – beschriftet. Die Rahmenschaltelemente dienten als Ausgangslage dafür, die Segmente aufteilen zu können. So wurde die klare Struktur der Erzählung deutlich, und nicht narrative Passagen wurden erstmals ausgeklammert. Auch wurden ersten Interpretationen schriftlich festgehalten (offenes Kodieren).

Im zweiten Schritt, der inhaltlich strukturellen Beschreibung, wurden die Segmente inhaltlich genauer bestimmt und in ihrem Zusammenhang analysiert, indem Zeile für Zeile interpretiert wurde. Um ein besseres Verständnis dafür zu gewinnen – und die wichtigsten Kernstellen anhand des Forschungsinteresses herauszuarbeiten –, wurden grafische Zeitleisten erstellt. Die vier Zeitleisten der ausgewerteten Interviews befinden sich im Anhang (Siehe S. 88). Somit konnte eine erste biographische Kurzbeschreibung skizziert werden. Anhand dieser Zeitleisten und Informationen wurden in einem ersten Schritt die Einzelsequenzen inhaltlich beschrieben und bei Bedarf zu grösseren zusammenhängenden Sinneinheiten verbunden. In einem zweiten Schritt wurden diese Segmente dann strukturell-inhaltlich beschrieben und so weit wie möglich interpretiert. Für die Nachvollziehbarkeit der Interpretationen wurden die Kernstellen jeweils mit Überschriften beschrieben und der entsprechende Ausschnitt des Transkripts vorangestellt. Zudem wurden vor der Darstellung der jeweiligen Ergebnisse die Kernaussage jedes Interviews beschrieben, um bereits einen Gesamteindruck zu ermöglichen. Im dritten Schritt, der analytischen Abstraktion, wurde die biographische Gesamtformung, also die Prozessstruktur, erfasst. Dabei wurde sich an das Beispiel von Kleemann, Krähnke und Matuschek gestützt (vgl. 2013: 88f.). Im vierten Schritt, der Wissensanalyse, wurden die ausgeklammerten nicht narrativen Passagen hinzugezogen. Dieser Schritt brachte mit der prozessualen Perspektive und der Berücksichtigung der in dieser Arbeit erwähnten Theorie, einmal mehr Klarheit über die Wertungen, Wahrnehmungen und Deutungen der interviewten Personen. Daraus bildeten sich dann

wieder wichtige Interpretationen der Kernstellen. Somit wurde nach dem vierten Schritt wieder der dritte Schritt durchgeführt, um alle relevanten Informationen vollständig zu beleuchten.

Im fünften und letzten Schritt, dem kontrastiven Fallvergleich von Einzelfällen, wurden schlussendlich die theoretisch relevanten Unterschiede und Gemeinsamkeiten dargelegt. Dies entspricht den Prinzipien des minimalen und maximalen Kontrasts der Grounded Theory. In einem separaten Dokument wurden die Kernstellen aller Interviews zusammengefasst und in Beziehung gesetzt. Daraus herleitend wurde der kontrastive Fallvergleich im Sinne eines Fließtextes mit direkten Vergleichen aus allen Interviews zusammengestellt.

4 Darstellung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse präsentiert. Anfangs werden alle interpretierten und analysierten Kernstellen der Fälle dargestellt. Die Falldarstellung gliedern sich jeweils in die biographische Kurzbeschreibung, die Interpretation der Kernstellen und der analytischen Abstraktion. Nach der vergleichenden Analyse der Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Fälle werden die Ergebnisse weiterer Untersuchungen dargelegt.

4.1 Falldarstellung Frau A.

Junge Frauen sollen für sich herausfinden, in welche Richtung sie gehen wollen und was ihnen Spass macht. Wenn es sich gut anfühlt, ist es das Richtige. – Kernaussage aus dem Interview mit Frau A.

4.1.1 Biographische Kurzbeschreibung

Frau A. hat bereits während ihrer Schulzeit, als sie Klassensprecherin war, gemerkt, dass sie mit verschiedenen Menschen Lösungen finden konnte und wollte (Z. 21–22). Sie wuchs in einem Dorf im Kanton Aargau auf und war eines von zwei Kindern zweier migrierter Eltern. Ihr Vater war Lastwagenchauffeur, ihre Mutter arbeitete in einer Fabrik. Während dem Jugoslawienkrieg in den 1990er Jahren liessen sie sich scheiden.

Frau A. hatte bereits in der Schule grosses Interesse für die Slawistik entwickelt, weshalb sie sich später dann auch für das Slawistik- und Geschichtsstudium entschieden hatte (Z. 209–210). Während ihrem Studium lernte sie ihren Mann kennen, lebte mit ihm für drei Jahre in den USA und schloss dort ihr Studium ab (Z. 242–243). 1995 kamen sie zurück nach XY, und wenig später wurde sie Mutter zweier Kinder.

Danach begann sie ihr Jurastudium. Nach ihrem Studium suchte sie ein Praktikum und wurde daraufhin gefragt, ob sie sich eine Leitungsposition vorstellen könnte. Sie entschied sich für diese Stelle und gegen die Anwaltsprüfung, die sie ebenfalls in Betracht gezogen hatte. In einer Co-Leitung führte sie ein Team mit fünf Mitarbeiter:innen, wenig später hat sie dann ein eigenes Team übernommen. Nach einer gewissen Zeit merkte sie, dass sie gerne etwas Neues ausprobieren wollte, und bewarb sich auf eine Stelle als Bereichsleiterin im Kanton XY. Auf dieser Stelle konnte sie viele Erfahrungen sammeln und «ihre Rolle als Bereichsleiterin» finden (Z. 127). Nach einigen Jahren entschied sie sich, sich wieder auf eine Stelle in XY zu bewerben. Ebendiese hat sie bekommen und ist nun seit über einem Jahr Geschäftsleitungsmitglied und Bereichsleiterin einer sozialen Einrichtung.

4.1.2 Interpretation der Kernstellen

Erste Schritte

Frau A: „[...] das ist das erste Mal gewesen, wo ich so aus der Gruppe heraus dachte, das kann ich managen, bin auch gewählt worden, und ich habe es BEWUSST nach zwei Jahren, also mit der neuen Schulstufe nach zwei Jahren abgegeben, weil ich gefunden habe, ich möchte gar nicht mehr, ich möchte wieder etwas anderes, und jetzt sollen andere etwas machen. Ich habe aber gemerkt, ich habe es, glaube ich, auch sehr gerne gehabt, es hat mir dann auch ein bisschen gefehlt (lacht), aber dann ist auch gut gewesen. Das ist so ein Moment, wenn ich jetzt an meine Biografie denke, wo ich wie GEMERKT habe, ich kann mit verschiedenen Leuten Lösungen finden, ich werde auch von der Lehrerschaft akzeptiert, aber auch von den Schülern und Schülerinnen, Kollegen, Kolleginnen, das ist nie in Frage gestellt worden, ehm, das so vielleicht der erste so bewusste Akt“ (Z. 13–25).

Die Interviewte erzählt zu Beginn, dass es zwei Momente in ihrem Leben gab, die sie in ihrer Entscheidung, eine Führungsposition einzunehmen, geprägt haben. Demzufolge handelt es sich um eine Ereigniskette, in der sie von einem zeitlich fixierten Geschehen erzählt. Die Rolle der Klassensprecherin bezeichnet sie als den ersten Moment. Die detaillierte Beschreibung und das Erwähnen des bewussten Abgebens ihrer Rolle deuten darauf hin, dass dies eine Erfahrung war, welche ihr Mut gemacht hat, eine neue Rolle auszuprobieren und neue Kompetenzen zu erwerben. Diese Erfahrungen, von der Lehrerschaft akzeptiert zu werden, Lösungen zu finden und die anderen Schüler:innen nicht zu hinterfragen, stärkten sie in ihrem Selbstbewusstsein und liessen sie ihre Rolle als Klassensprecherin als befriedigend empfinden. Ihre Erwähnung, es habe sich um einen bewussten Akt gehandelt, lässt die Schlussfolgerung zu, dass dieser Moment – die eigenen Fähigkeiten zu erkennen, Verantwortung zu übernehmen, von ihrem Posten zurückzutreten und offen zu sein für eine Veränderung – sie in ihrer persönlichen Entwicklung geprägt hat.

Der zweite Moment habe während ihrem zweiten Studium – dem Jurastudium – stattgefunden. Sie hatte sich für ein Praktikum bei der Vormundschaftsbehörde beworben. Eines Abends wurde sie angerufen und gefragt, ob sie es sich aufgrund ihres Erfahrungsschatzes vorstellen könnte, eine Leitungsposition zu übernehmen. „Hin- und hergerissen“ zwischen ihrem Traum, Anwältin zu werden, und einem Job, den sie nicht gesucht hatte, aber laut eigener Aussage „megacool“ fand, entschied sie sich für die Co-Leitungsstelle und gegen die Anwaltsprüfung. Über diese Situation erzählt sie:

Frau A: „ich GLAUBE, von jemandem gesehen zu werden, dass jemand mir das zutraut, mich auch aktiv anspricht, ehm, das ist, glaube ich, ein wahnsinnig toller Moment, rückblickend, ich habe es dort, glaube ich, nicht immer in allen Aspekten können, ich bin mehr gestresst gewesen, was mache ich jetzt, wie bringe ich das mit Familie und Kind und JA, aber, aber das Erleben von jemand sieht etwas in mir, wo ich von mir selber gar noch nicht, ehm, mich glaube ich zugetraut hätte in dem Alter, das ist für mich sehr ein cooler Moment gewesen, und seither bin ich in der Führung, und das ist jetzt, ehm -- was ist es, siebzehn Jahr her. Ja, genau“ (Z. 52–62).

Die Interviewte erzählt von einem Wendepunkt, welcher vor siebzehn Jahren den Grundstein für ihre berufliche Entwicklung zur Führungskraft gelegt hat. Die Erwähnung, dass jemand an ihre Fähigkeiten geglaubt hat, hat bei ihr einen positiven Eindruck hinterlassen. Die entsprechende Rolle hätte sie sich selbst nicht zugetraut, sie wusste nicht, ob sie Arbeit und Familie miteinander würde vereinen können, aber die Unterstützung von aussen und das ihr entgegengebrachte Vertrauen halfen ihr, ihr Potenzial zu erkennen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass diese zwei Momente Frau A.s persönliches Wachstum begünstigt haben, da ihr trotz Herausforderungen und Selbstzweifeln in den entscheidenden Momenten Vertrauen, Unterstützung und Anerkennung entgegengebracht wurden und sie sich mit ihren eigenen Fähigkeiten auseinandersetzen konnte und diese Erfahrungen ihr Selbstvertrauen gestärkt haben.

Der weitere Werdegang

Die Interviewte erzählt weiter, dass sie nach der Co-Leitungsstelle als Amtsvormundin ihr eigenes Team übernommen hatte. Nachdem ihre Chefin frühzeitig in die Pension gegangen war, erwog sie, Bereichsleiterin zu werden. Sie schaute sich um und übernahm wenig später die Bereichsleitung Beistandschaften im Kanton XY. Die Stellensuche beschreibt Frau A. wie folgt:

Frau A: „und ich habe so ein bisschen gefunden, uff, ich würde sehr gerne Bereichsleiterin werden (lacht) wie mache ich das jetzt, und habe dann, ehm, zufällig, muss ich sagen, so ein bisschen angefangen zu schauen wegen Jobs und habe dann in XY, in der Stadt XY Bereichsleiterin Beistandschaften ausgeschrieben gesehen und habe dann gefunden, pro-bier einmal, XY ist ja nicht so weit weg“ (Z. 91–96).

Die Interviewte berichtet wieder von einer Ereigniskette, und zwar von dem Wunsch, sich einer neuen beruflichen Herausforderung zu stellen. Aus der genannten Rolle ergaben sich für sie ein klares Ziel und der Wunsch nach mehr Verantwortung. Sie erwähnt, dass sie die Stelle zufällig

gefunden habe; mit „zufällig“ könnte gemeint sein, einer Gelegenheit gegenüber offen zu sein. Dass XY für sie nicht weit weg war, erleichterte ihre Entscheidung, sich auf die entsprechende Stelle zu bewerben. Insgesamt lässt sich durch Frau A.s proaktives Handeln erkennen, dass Wille, Offenheit und Selbstsicherheit auch trotz möglichen Herausforderungen in diesem Lebensabschnitt zum Erreichen ihres Ziels führte.

Weiter berichtet Frau A. von ihrer damaligen Funktion, ihren Erfahrungen und Erkenntnissen, die sie gestärkt haben, und leitet anschliessend zu ihrer jetzigen Funktion über:

Frau A: „und, ehm, ich habe das Gefühl, dort bin ich wirklich, habe so meine Rolle als Bereichsleitung gefunden in XY, und, ehm, dann habe ich mich nach sechs Jahren oder nach fünf Jahren in XY habe ich das Gefühl gehabt, ich würde sehr gerne wieder nach XY zurückkommen, und habe so ein bisschen Ausschau gehalten und habe dann diese, wo ich jetzt bin, die Stelle, das ist jetzt Bereichsleiterin XY GESEHEN“ (Z. 126–132).

Frau A.s Erwähnung, ihre „Rolle gefunden“ zu haben, verdeutlicht, dass sie beruflich Zufriedenheit und Erfüllung empfand. Dass sie nach einiger Zeit in ihre Heimatstadt zurückkehren wollte, deutet darauf hin, dass sie den Wunsch nach persönlicher Nähe zu ihrer Familie verspürte und sich trotz Zufriedenheit einer neuen Herausforderung stellen wollte. Die Suche nach einer neuen Herausforderung und der Wunsch nach Weiterentwicklung lassen sich auch daran erkennen, dass Frau A. sich auf eine neue Stelle bewarb.

Festgehalten werden kann, dass Frau A. den Willen entwickelte, sich neuen beruflichen Herausforderungen zu stellen, und dementsprechend handelte. Als Bereichsleiterin in XY kam sie in ihrer beruflichen Entwicklung voran, wovon sie sich erfüllt fühlte. Nichtsdestotrotz wollte sie sich neuen Aufgaben und Erfahrungen stellen, was auch dadurch ersichtlich wird, dass sie sich wieder aktiv auf eine Stelle in ihrer Heimatstadt bewirbt.

Der Einfluss der Migrationserfahrung auf die Identität

Weiter erzählt Frau A. von ihrem Migrationshintergrund und dessen Einfluss. Ihr Vater ist Kroat, ihre Mutter Serbin, sie selbst wurde katholisch getauft, ihre Schwester orthodox. Dies war ihr in ihrer Kindheit nicht klar, denn aus ihrer Sicht sind sie Jugoslawen gewesen. Sie wuchs in einem Ort auf, in dem sie die einzigen „Jugos“ waren:

Frau A: „also ich wollte sagen, in meiner Kindheit habe ich wahrgenommen, ich bin anders, ich rede zuhause anders, und wir haben andere Regeln zuhause, und ich habe dort, glaub, würde ich rückblickend sagen, ehm, einen STARKEN Anpassungsdrang gehabt, ich wollte sein wie die anderen und ich habe es von meinen Eltern her toll gehabt, sie sind von

der Bildung her beide, also mein Vater ist Lastwagenchauffeur, meine Mutter ist, ehm, hat in der Fabrik gearbeitet, also das ist jetzt nicht akademisch oder so, hat es auch ganz viele Jugos gehabt, also Zahnärzte und medizinische Leute, aber das ist bei mir nicht so gewesen (lacht). Dennoch sind sie, also mein Vater ist sehr bildungsnahe gewesen, ist selber, hat selber fast die Matur gemacht, und, ehm, sie sind beide sehr erfreut gewesen, dass es mir rein gegangen ist in der Schule, und in der Schule habe ich aber, meinte ich, keine Widerstände gespürt“ (Z. 178–191).

Diese Beschreibung scheint ihr für ihr biographisches Gesamtverständnis wichtig zu sein. Es lässt sich erkennen, dass sie aufgrund des „Andersseins“ einen „starken Anpassungsdrang“ hatte, da sie merkte, dass es in ihrer Familie vielleicht andere Normen und Werte gab als bei anderen, weshalb sie den Wunsch verspürte, in ihrem sozialen Umfeld anerkannt und akzeptiert zu werden. Frau A. stammt aus einer nicht akademischen Familie, verweist aber dennoch darauf, dass ihr Vater sehr bildungsnahe war und die Bildung einen wichtigen Wert in der Familie hatte, was sich auch daran erkennen lässt, dass ihre Eltern beide über ihren Bildungsweg „erfreut“ waren und somit eine unterstützende familiäre Atmosphäre schafften. In der Schule selbst habe sie trotz allem keine Widerstände gespürt, was auf eine positive Erfahrung hindeutet. Nichtsdestotrotz lässt sie die Wahrnehmung ihres „Andersseins“ auf die Suche nach der eigenen Identität begeben, was folgendes Segment verdeutlicht:

Frau A: „weil Anfangs der 90er Jahre, vielleicht weisst du das ja noch, ist natürlich, sind die Kriege losgegangen, und meine Eltern hatten einen Riesenstress mit dem, weil auf einmal waren sie nicht mehr auf der gleichen Seite, sie haben sich auch scheiden lassen in dieser Zeit, ehm, und ich habe das sehr traumatisch in Erinnerung, also ich habe nicht so viel Verwandte, wo jetzt dort betroffen gewesen sind, im Sinne von ganz nahe Verwandte, aber viel so Cousin, Cousinen, die jetzt in Amerika oder was weiss ich wo, überall sind, ehm -- und [...]ić heissen ist auf einmal kompliziert gewesen, jeder wollte wissen, woher kommst du, was machst du und WARUM, und wie redest du“ (Z. 210–219).

Es wird deutlich, dass Frau A. aufgrund der Auswirkungen des Krieges, auch wenn sie selbst oder ihre Verwandten nicht davon betroffen waren, sowie die Scheidung ihrer Eltern, traumatische Erfahrungen gemacht hatte. Dass ihr Nachname zu kommenden Komplikationen führte, lässt auf eine Zeit hindeuten, in der sich Frau A. mit ethnischen, kulturellen und persönlichen Fragen zu ihrer Identität auseinandersetzen musste. Dies führte zur Auseinandersetzung mit dem eigenen Habitus.

Weiter berichtet die Interviewte, dass sie in dieser Zeit ihren späteren Mann kennenlernte, der ein Schweizer ist. Zusammen haben sie drei Jahre in den USA gelebt, wo sie ihr Geschichtsstudium absolvierte. Diese gemeinsame Migration habe ihnen „beiden sehr gutgetan“, denn sie war „wie geheilt von dem Thema“, als sie zurück in die Schweiz kam (Z. 272–274), was sie auch beruflich geprägt hat:

Frau A: „es ist für mich GANZ WICHTIG, ich muss das Diplom in der Hand haben, alles vorher gilt ja nicht, ich habe ja NICHTS, worauf ich zurückfallen kann, ich habe kein Netz, dass ist so mein Urgefühl, ich habe keinen Support, meine Eltern sind mittlerweile beide gestorben, aber auch dann, als sie da gewesen sind, sie hätten mich nicht finanziell auffangen können, ehm, - also ich muss immer auf meinen eigenen Beinen stehen und ich muss immer bereit sein, ich muss immer stark sein“ (Z. 285–291).

Hierbei handelt es sich um eine Argumentation, welches ihr „Urgefühl“ erklärt und legitimiert. Dies lässt darauf schliessen, dass die Kriegs- und Familiensituation Frau A. insofern geprägt haben, auf ihren eigenen Beinen stehen zu wollen und sich abzusichern. Die Erwähnung, dass ihre beiden Eltern gestorben sind, verweist auf eine Entwurzelung, und „immer stark sein“ zu müssen auf eine Selbstanforderung. Daraus lässt sich auch die Einstellung erkennen, dass sie Hilfsbedürftigkeit nicht in Betracht zieht und ihr Selbstständigkeit sehr wichtig ist.

Für ihren beruflichen Weg schildert Frau A. ihre weiteren Erfahrungen in ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit als RichterIn in den 2000er Jahren im nächsten Segment wie folgt:

Frau A: „mein Mann hat damals in der IT-Branche, damals hat man manchmal auch zuhause arbeiten können oder so, oder am Morgen war er mal zuhause, wenn das Zeug gekommen ist, und die haben immer Herr [...]ić gesagt und haben immer gemeint, das ist der Jugo, oder“ (Z. 323–327).

Frau A. macht auf die Erfahrungen mit Stereotypen und Fremdzuschreibungen aufmerksam. Hierbei handelt es sich um eine Erzählung einer konkreten Handlung. Sie hat den Nachnamen ihres Mannes nach der Heirat an ihrem Mädchennamen angehängt, und so wurde davon ausgegangen, dass der Mann, welcher kein Richter ist, der «Jugo» wäre und sie die Schweizerin. Es schien das gesellschaftliche Vorurteil zu bestehen, dass eine Frau mit Migrationshintergrund nicht die entsprechende berufliche Qualifikation erfüllen könnte. Frau A.s Beschreibung zeigt, dass es eine Herausforderung für sie war, sich aufgrund ihrer Herkunft beweisen zu müssen. In

einem nächsten Segment lassen sich diese Erfahrungen in ihrer Rolle als Führungspersönlichkeit und der Umgang mit Mitarbeiter:innen mit einer Migrationsgeschichte zusammenführen. Eine bestimmte Erfahrung beschreibt Frau A. wie folgt:

Frau A.: „und ich habe wie das Gefühl gehabt, die müssen, also, oder, ORTHOGRAPHIE geht gar nicht, wenn das irgendwie, hm, oder, also, es muss einfach alles so ein MÜ besser sein als der Durchschnitt, oder, weil schliesslich oder, es geht ja um etwas und es geht gar nicht, das man da jetzt larifari, und das hat mir mal jemand wie spiegeln müssen, ehm, also hat mir jemand auch mal eine Rückmeldung gegeben, ehm, dass ich strenger wäre mit ihnen als mit andern, aber das ist dann, nachdem sie schon nicht mehr mit mir zusammengearbeitet haben, und das hat mich dann sehr berührt, weil ich es hat so etwas angesprochen“ (Z. 421–428).

Frau A. reflektiert ihre damalige Haltung. Sie macht auf den Druck auf sich aufmerksam, dem sie ausgesetzt war. Sie hat hohe Anforderungen an sich selbst und dass das „besser sein als der Durchschnitt“ ihre Denkweise geprägt hat. Dass sie diese Rückmeldung berührt hatte, lässt sich darauf zurückführen, dass sich Frau A. dieser inneren Haltung nicht ganz bewusst war, trotz Migrationshintergrund und den daraus resultierenden Erfahrungen auch ihre eigene durch Voreingenommenheit verzerrte Wahrnehmungen oder Einschätzungen besitzt. Dies führte zu einer Selbstreflexion und ermöglichte ihr, die Einstellung zu ihrer Rolle als Führungskraft zu ändern. Sie erweiterte ihre intersektionale Perspektive.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Frau A. in ihrer Kindheit einen „starken Anpassungsdrang“ hatte und auf der Suche nach ihrer Identität war. Auch im Erwachsenenalter musste sie sich mit Stereotypen und Fremdzuschreibungen auseinandersetzen, weshalb sie sehr hohe Erwartungen an sich selbst hegte und meinte, „besser als der Durchschnitt“ sein zu müssen. Diese innere Haltung spiegelt sich in dem Feedback wider, welches sie erhalten und ihr somit den Raum gegeben hatte, sich selbst zu reflektieren.

Ratschläge an junge Frauen

Frau A.: „das herausfinden, was motiviert dich, in die Führung zu gehen, und dann probieren, irgendwo etwas wirklich sein können, es kann aber auch in einem ehrenamtlichen Kontext sein, so ein Präsidium oder Vizepräsidium von irgendeinem Verein, Stiftung, Pfadi, was weiss ich, oder (lacht) also einfach irgendwo, wo du organisieren, strukturieren musst, ehm, und zu merken, was es mit dir macht und ob du Spass daran hast, und auch wie die Leute so reagieren, ich glaube, das ist ganz wichtig, wirklich herauszufinden, was zieht einem in diese Richtung, genau, und dann, dann kommts (lacht) wenn es sich gut anfühlt, genau“ (Z. 528–536).

Die Interviewte ist der Ansicht, dass das Arbeiten in einem ehrenamtlichen Kontext und das Herausfinden, ob man Spass daran hat und ein gutes Gefühl entwickelt, wichtig sind. Anhand ihrer Laufbahn lässt sich erkennen, dass es ihr wichtig war, praktische Erfahrungen zu sammeln und sich immer wieder selbst zu reflektieren. In einem weiteren Segment fügt sie hinzu:

Frau A: „ich glaube, für Frauen ist es anstrengender herauszufinden, ob sie es WOLLEN, weil sie dann auch so ein bisschen soziale, ehm, -- also ich sage jetzt mal, man muss auch einen Partner oder Partnerin haben, wo das auch lustig findet, und wenn man selber vielleicht jetzt nicht so in der Hierarchie ist, die Partnerin ist es dann, ist es auch nicht jeder Mann ist nicht so entspannt oder, also, also, was ich sagen möchte, FAMILIE, und dann ist noch die ganze Familiengründung und Kinder haben und all das Zeugs, also ich habe das Gefühl, Frauen müssen MEHR überlegen, weil das Spektrum kleiner ist, weil von aussen es eher, ehm -- also sie müssen wie eine höhere Hürde nehmen, ich glaube bei einem Mann fragt niemand, wenn er in die Führung möchte: Möchtest du das wirklich?“ (Z. 559–570).

Die Aussage „einen Partner oder Partnerin haben, wo das auch lustig findet“, deutet darauf hin, dass Frau A. von ihrem Partner die nötige Unterstützung erhält und dies wichtig findet. Auch die Erwähnung der Rolle als Mutter bzw. der Familiengründung und der grundsätzlichen Vereinbarkeit von Karriere und Familie lässt darauf schliessen, dass es in Frau A.s Leben Momente gegeben haben könnte, in denen sie sich mit ebendiesen Themen auseinandersetzen musste. Dass dies laut Frau A. für einen Mann kaum ein Thema ist, lässt erkennen, dass sie auch aufgrund konkreter Erfahrungen die gesellschaftliche Wahrnehmung von Frauen und Männern in der Führung aus einem kritischen Blickwinkel betrachtet.

4.1.3 Analytische Abstraktion

Frau A.s frühere Erfahrung als Klassensprecherin und die unerwartete Anfrage ihrer ersten Führungspositionen sind Wendepunkte, in denen sie anhand der externen Anerkennung und Bestätigung Selbstbewusstsein und Mut entwickelt hat, unbekannte Wege einzuschlagen, auch wenn sie diese nicht aktiv suchte. Durch diese praktischen Erfahrungen konnte sie Handlungssicherheit gewinnen, Verantwortung übernehmen und ein berufliches Selbstkonzept entwickeln, welches sie über die Jahre und weiteren Erfahrungen ausbauen konnte.

Aufgrund ihrer Migrationsgeschichte erlebte sie ein Gefühl des «Andersseins», was aus intersektionaler Perspektive zu der Leistungsorientierung, «besser als der Durchschnitt zu sein», sowie einem Anpassungsdrang führte. Ihre reflektierte Auseinandersetzung mit ebendiesem

Thema ermöglichte ein kritisches Bewusstsein für strukturelle Ungleichheiten, welches Einfluss auf ihren Führungsstil und ihre Identitätskonstruktion hatte.

Frau A. erlebt sich als Gestalterin ihres Weges, da sie trotz einem nicht akademischen Elternhaus einen konsequenten Bildungsweg verfolgt. Dabei werden der Habitus und Doing Gender ersichtlich. Sie musste sich mit Geschlechterrollen und Vorurteilen auseinandersetzen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf abwägen sowie Netzwerke wahrnehmen. Sie ist offen für neue Herausforderungen und Veränderungen, da sie sich aktiv auf neue Positionen bewirbt, wie die Bereichsleitung in XY und nun in XY. Die Bereitschaft zur bewussten Gestaltung ihrer beruflichen Laufbahn wie auch zur Selbstreflexion ermöglichen Frau A., ihren Führungsweg zu gehen, welcher nicht auf Status oder Macht, sondern auf Gestaltung, Verantwortung, Reflexionsfähigkeit und persönlichem Wachstum basiert.

4.2 Falldarstellung Frau B.

Junge Frauen sollen sich ein Netzwerk aufbauen, sich austauschen und mutig sein. Sie sollen sich bewusst sein, dass sie nicht alle Kriterien von Anfang an mitbringen müssen, sie können und werden in ihrer Position reinwachsen. – Kernaussage aus dem Interview mit Frau B.

4.2.1 Biographische Kurzbeschreibung

Frau B. wuchs in einer Familie auf, in der Frauen bedeutsame Karriereschritte machten. Ihre Urgrossmutter, Grossmutter und Mutter vermittelten ihr Werte wie Mut und Selbstständigkeit, die sie in ihrem Werdegang «sehr geprägt» haben (Z. 273–303). Ihre Eltern sowie ihr Partner spielen eine zentrale Rolle in der Betreuung ihrer vier Kinder und ermöglichen somit ihren beruflichen Werdegang (Z. 204–223). Einen grossen Fokus legt sie auf Netzwerkarbeit, welche sie sowohl beruflich wie auch privat pflegt.

Frau B. hat als Lehrerin gearbeitet, bevor sie Soziale Arbeit studiert hat (Z. 6–7). Nach ihrem Studium hat sie in einer Non-Profit-Organisation an unterschiedlichen Projekten gearbeitet, bevor sie dann die Anfrage und Unterstützung erhielt, eine Projektleitung zu übernehmen. Wenig später übernahm sie zudem die Bereichsleitung. In dieser Zeit absolvierte sie ihr Masterstudium und wurde Mutter dreier Kinder (Z. 8–61). Als sie aufgrund unterschiedlicher Sichtweisen in eskalierenden Konfliktsituationen mit der Geschäftsleitung geriet, entschied sie sich, sich beruflich neu zu orientieren. Sie bewarb sie sich bei einer Hochschule und arbeitete zuerst als wissenschaftliche Mitarbeiterin, danach als Dozentin und übernahm zudem eine Führungsweiterbildung und wenig später eine Co-Leitung in einem Institut (Z. 91–109). Nach einiger Zeit

bewarb sie sich an einer anderen Hochschule für eine Stelle, die sie zunächst nicht bekam, danach aber gefragt wurde, ob sie eine andere Position übernehmen wolle. So wurde sie Dozentin und Projektleiterin ebendieser Hochschule, bei der sie ihre Dissertation begann und bis heute arbeitet (Z. 128–130).

4.2.2 Interpretation der Kernstellen

Erste Schritte

Die Interviewte erzählt, dass sie vor ihrem Studium in Sozialer Arbeit als Lehrerin arbeitete. Nach dem Studium hat sie ihre erste Stelle in einer Non-Profit-Organisation begonnen, in der sie bei unterschiedlichen Projekten mitwirkte. Beim Aufbau eines neuen Projektes wurde sie von ihrer vorgesetzten Person angefragt, ob sie die Projektleitung übernehmen möchte. Dies hatte sie angenommen und so gemerkt, dass sie Freude an dieser Arbeit hatte. Später wurde die Stelle der Bereichsleitung frei, und sie war eine von drei Personen, die in Frage kam, diese Leitungsstelle zu übernehmen. Diese Erinnerung beschreibt sie wie folgt:

Frau B: „und nachher waren wir drei Personen, zwei Männer und ich, wir waren in Frage kommen, und die beiden Männer haben aus unterschiedlichen Gründen gefunden, hm, eigentlich eher nicht, und haben mich nachher auch sehr unterstützt, und ich habe gefunden, ja wieso eigentlich nicht, bin mir aber, glaube ich, nicht ganz bewusst gewesen, was das für eine grosse Kiste ist, also ich habe immer bei neuen Stellen wie das Gefühl gehabt, ich probiere es mal (lacht), ehm, ja, und habe nachher wie gefunden, also wenn ich schon die Unterstützung habe, auch von den verschiedenen Teams und von den anderen beiden Leitungspersonen, mol, komm, ich nehme die Führungsposition an, und das ist nachher eine EXTREM herausfordernde Führungsposition gewesen, die Bereichsleitung (lacht) und vor allem eben noch Mitglied der Geschäftsleitung“ (Z. 37–49).

Sie berichtet über eine konkrete Entscheidungssituation. Frau B. erhält von den beiden Männern die Möglichkeit und Unterstützung, die entsprechende Verantwortung zu übernehmen. Diese soziale Unterstützung scheint ein ausschlaggebender Punkt für die berufliche Aufstiegssituation gewesen zu sein. Aus der Aussage «ja wieso eigentlich nicht» lässt sich eine gewisse Selbstvergewisserung ablesen, die eine Mischung aus Entschlossenheit, aber auch Unsicherheit hervorhebt. Ihr wiederholtes Lachen spricht für eine lockere Haltung gegenüber den eigenen Entscheidungen und könnte als eine Art Bewältigungsstrategie dienen, welche die damalige, vielleicht stressige und verantwortungsvolle Rolle der Führungskraft als dennoch gut handelbar erscheinen lässt. Zudem lässt sich erkennen, dass Frau B. eine neue Rolle übernahm, die von ihr nicht angestrebt worden war, sondern ihr aufgrund der Unterstützung von aussen ermöglicht

wurde. Aus Frau B.s Aussage «das ist nachher eine extrem herausfordernde Führungsposition gewesen» lässt sich auf eine im Nachhinein starke berufliche Identifikation mit der Rolle aufgrund der Übernahme der entsprechenden Führungsposition erkennen. Über ihre Erfahrungen in der Organisation sagt Frau B.:

Frau B: „dass ich mich sehr immer auch VERNETZT habe mit den Menschen da drin, weil ich dann schon gemerkt habe, AHA, okay, in der Führung wird man auch ein bisschen einsam, also es ist nachher eine andere Rolle, die man einnimmt, und habe dann wie gemerkt, ja ich muss mich da gut vernetzen, ich muss gut mit Leuten in den Austausch kommen, und bin nachher auch in wahnsinnigen Spannungsfeldern hineingeraten. Was mir geholfen hat, ist, dass ich zeitgleich noch im Master gewesen bin“ (Z. 54–61).

Hierbei wird Frau B.s Reflexion und subjektive Wahrnehmung ihrer Führungserfahrung sichtbar, da sie zunächst die Erfahrung der Einsamkeit und somit auch den sozialen Wandel mit der Übernahme der Position thematisiert und daraufhin die Einsicht gewinnt, dass Vernetzung wichtig ist, um aktiv gegen diese Einsamkeit vorzugehen, was ihre berufliche Identität stärkt. Dennoch hat sie gemerkt, dass sie auch in Spannungsfelder hineingeriet, und betont, dass es ihr geholfen hat, im Master zu sein, was eine wichtige Ressource für Frau B. zu sein schien, bei der die Verbindung von Theorie und Praxis als Hilfe und Entlastung betrachtet werden könnte, aber auch einen gewissen Abstand von den Konflikten bei der Arbeit ermöglichte. Die erwähnten Spannungsfelder könnten ebenfalls darauf hinweisen, dass sich Frau B. in unterschiedlichen Rollen bewegte und versuchte, ihre Position in ebendiesen zu finden. Diese Textstelle zeigt somit ein reflektierendes Argumentationsmuster auf.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Interviewte sowohl die positiven wie auch die negativen Aspekte der Führungsposition erkennt, indem sie anfängliche Leichtigkeit und die darauffolgenden Herausforderungen thematisiert. Besonders die soziale Anpassung, aber auch die innere Haltung und die Eigeninitiative scheinen für Frau B. zu diesem Zeitpunkt zentral gewesen zu sein.

Der weitere Werdegang

Weiter berichtet Frau B, dass sich mit der Zeit Schwierigkeiten mit dem Geschäftsführer entwickelten, was folgendes Segment verdeutlicht:

Frau B: „am Anfang war es mehr so, oh jö, die junge Frau kommt da in die Geschäftsleitung und so, noch nicht mal 30, und jaja, ihr sagen wir schon, wie sie muss, und nachher ja, doch auch da ich immer mehr Entscheidungsmacht und Einfluss bekommen habe, bin

ich wie auch ihm gefährlicher geworden, und dann haben unsere Konflikte so zugenommen, dass er mir wie eine offene Kriegserklärung gemacht hat, das er eins von meinen Lieblingsprojekten, das er beschlossen hat, das gehört nicht mehr in die Stiftung, und nachher habe ich wie gemerkt, OKAY, ah, jetzt wird es schwierig, und das ist nachher der Moment gewesen, wo ich wie gemerkt habe, jetzt muss ich ein bisschen herumschauen, und bin nachher an die Hochschule gekommen“ (Z. 81–91).

Die Interviewte schildert eine konkrete Eskalation im Berufskontext. Mit den Aussagen „oh jö“ und „ihr sagen wir schon, wie sie muss“ beschreibt sie ihre Erfahrung von Diskriminierung und den geschlechtsspezifischen Herausforderungen als junge Frau. Als sie mit der Zeit mehr Einfluss und Macht gewinnt, kommt es zu einer „offenen Kriegserklärung“, was einen Wendepunkt darstellt, der sie dazu bringt, neue berufliche Optionen in Betracht zu ziehen. Diese Erfahrung zeigt auf, dass Frau B. Selbstbewusstsein entwickelte, sich zum einen den Konflikten mit der Geschäftsleitung zu stellen, zum anderen ihrer eigenen Entwicklung im Bereich der Führung bewusst zu werden und dies nebst den Schwierigkeiten ebenfalls als Ansporn nutzte, um sich an der Hochschule zu bewerben. Zudem illustriert der bisherige Verlauf ihrer Führungskarriere das Konzept der Gläsernen Decke genauestens.

An der Hochschule arbeitete sie sich dann von der wissenschaftlichen Mitarbeiterin zur Co-Leitung eines Institutes auf. Die Erfahrung zur Bewerbung als Co-Leitung beschreibt Frau B. wie folgt:

Frau B: „und nachher habe ich wie gefunden, also ja, ich kenne das Team so gut, ich habe sowieso vorher wie so mitgedacht, dann übernehme ich doch die Leitung, also beide, jetzt grosse Leitungsstellen, die ich gehabt habe, sind in diesem Sinne, nicht ich habe mich von AUSSEN darauf beworben auf die Leitungsstelle, sondern ich bin wie von innen aus dem Team nachher in die Leitungsposition hineingekommen“ (Z. 107–113).

Frau B. erzählt von einem konkreten Entscheidungsprozess. Ihre Aussage „dann übernehme ich doch die Leitung“ zeigt zum einen ein Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten und die interne Entscheidung und zum anderen Vertrauen und Akzeptanz im Team. Es entsteht der Eindruck, dass sie bereits vor der Übernahme dieser Position eine mitgestaltende Rolle innehatte. Die Aussage „dann übernehme ich doch die Leitung“ steht für Verantwortungsübernahme.

Nach einiger Zeit und vielen Erfahrungen in dieser Leitungsposition wollte sie einen nächsten Schritt wagen und bewarb sich auf eine Stelle an einer anderen Hochschule. Dies beschreibt sie wie folgt:

Frau B: „ich habe mich nachher für eine Leitungsstelle beworben an einer anderen Hochschule, habe die aber nicht bekommen, bin nachher aber gerade einen Monat nach diesem Verfahren von dieser Hochschule doch wieder angefragt worden, ob ich nicht zu haben wäre für eine andere Stelle, eine Dozentur mit einer anspruchsvollen Projektleitung, und habe wie gefunden, oh mol, das passt auch noch, weil ich die Diss dazu machen kann“ (Z. 124–130).

Frau B. berichtet von einer konkreten Übergangssituation. Sie thematisiert, dass sie die Stelle nicht bekam, auf die sie sich beworben hatte, geht aber nicht näher darauf ein; vielmehr beschreibt sie die neue Möglichkeit, die sich ergab. Frau A. reagierte also flexibel, als sie eine neue Chance bekam, die sie für stimmig hielt, was die Aussage „oh mol, das passt auch noch, weil ich die Diss dazu machen kann“ bestätigt. Insgesamt lässt sich daraus interpretieren, dass Frau B. das eigene Handeln und die sich ergebenden Gelegenheiten höher gewichtet als den „Misserfolg“, die geplante Stelle nicht erhalten zu haben.

Zusammenfassend lässt sich erkennen, dass Frau B. sowohl negative als auch positive Erfahrungen als Chance sieht und zu ihren Werten steht. Aus allen drei Segmenten wird ersichtlich, dass ihre berufliche Identität von reflektierten Übergängen und zwischenmenschlichen Erfahrungen geprägt sind und nicht von klaren Zielsetzungen.

Entscheidungen

Im Verlauf des Interviews berichtet Frau B. von weiteren Entscheidungen, die sie treffen musste:

Frau B: „und bei all dem, also jetzt der Entscheid, schon nur der Entscheid, den Master anzufangen, ich habe dann drei kleine Kinder gehabt, als ich mit dem Master angefangen, und jetzt der Entscheid, mit der Diss anzufangen, oder der Entscheid, in die Führung hineinzugehen, ich habe so ein Motto, das ich so wie sage: Hey, Schritt für Schritt, ich muss nicht die Erwartung haben an mich, dass ich von Anfang an einfach alles weiss und alles kann, und ich muss wie Schritt für Schritt hineinspüren“ (Z. 151–158).

Die Interviewte erläutert, dass alle Entscheidungen schrittweise erfolgten und auf nicht konkreten Karrierezielen beruhten, was sich anhand ihres Mottos „Schritt für Schritt“ erkennen lässt. Im Zusammenhang mit dem Master erwähnt sie, dass sie dann drei Kinder hatte. Daraus kann hergeleitet werden, dass dies trotz beiläufiger Erwähnung die Vereinbarkeit von Familie und Karriere in Frage stellte. Nichtsdestotrotz zeigt Frau B. damit auf, dass sie „trotzdem“ diese bewussten Entscheidungen trifft. Anhand der Aussage „ich muss nicht die Erwartungen haben an mich, dass ich von Anfang an einfach alles weiss und alles kann“ lässt sich erkennen, dass

Frau B. das Nichtwissen nicht als einen Mangel auffasst, sondern es eher als einen Prozess in ihrer Entwicklung sieht. Es handelt sich somit um eine argumentative Passage, in der sie ihre Lebenshaltung erklärt und rechtfertigt. Insgesamt lässt sich eine Grundhaltung der Selbstfürsorge und Offenheit erkennen, aber auch Mut, was folgendes Segment argumentativ verdeutlicht:

Frau B: „wenn ich wie wirksam sein kann, dann ist das für mich wie, wenn ich gestalten kann und wirksam sein kann, das ist meine grösste intrinsische Motivation, und dann kann ich nachher auch verschiedene Belastungsaspekte eigentlich relativ gut handeln, und einfach wie den MUT haben, mal anzufangen, und nicht eben das Gefühl haben, man muss alles schon können und alles schon wissen“ (Z. 167–173).

Einen gewissen Einfluss in Form einer sinnvollen Beteiligung ausüben zu können, scheint für Frau B. die grösste intrinsische Motivation zu sein. „Wirksam sein“ beschreibt sie sowohl als Ressource als auch als Ziel, auf welche sie grossen Wert zu legen scheint und die sie Situationen „relativ gut handeln“ lassen. Die Aussage „einfach wie den Mut haben, mal anzufangen“ könnte aufzeigen, dass Frau B. ihre Entwicklung im konkreten Handeln und Versuchen sieht und keinen Druck auf sich ausübt, weil sie nicht zu Perfektionismus neigt.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Frau B. Entscheidungen schrittweise, aus einer inneren Motivation heraus, wirksam zu sein, und selbstreflektiert trifft. Unsicherheit und Nichtwissen werden bewusst thematisiert, aber mit dem Motto „Schritt für Schritt“ findet Frau B. die Lösung für sich, Entscheidungen zu treffen und Herausforderungen anzugehen.

Unterstützung

Weiter berichtet die Interviewte von Unterstützungsformen:

Frau B: „also ich muss schon sagen, das ist ein GANZ zentraler Aspekt, und zwar BERUFLICH und PRIVAT. Ich starte gleich beim Privaten. Ich habe drei und später dann vier Kinder gehabt und ich hätte das alles nicht machen können ohne wirklich ganz, GANZ gute Unterstützung im Privaten, und das habe ich immer gewusst, das muss ich wie vorher abklären, und dort haben sicher meine Eltern eine ganz zentrale Rolle gespielt, weil sie einfach als Grosseltern seit Jahren, ehm, eine zentrale Rolle spielen in der Kinderbetreuung“ (Z. 200–207).

Es wird deutlich, dass Frau B. die familiäre Unterstützung als Voraussetzung für ihre Karriere ansieht, wie die Aussage „das habe ich immer gewusst, das muss ich wie vorher abklären“

belegt. Mit der Argumentation fokussiert sie sich auf die strukturellen Voraussetzungen. Daraus, dass die Interviewte die eigenen Eltern in Betreuung ihrer Kinder als „ganz zentral“ ansieht, lässt sich erkennen, dass sie sich ihrer sozialen Ressourcen bewusst ist und diese als wertvoll erachtet. Frau B. erkennt, dass sie ihr berufliches Vorankommen nicht nur sich selbst zu verdanken hat, sondern auch der für sie notwendigen Unterstützung durch ihr Netzwerk. Dieses Erkenntnis wird auch im nächsten Segment deutlich:

Frau B: „und natürlich auch mein Partner, mein Mann, der mich ganz, ganz fest unterstützt, sonst ginge es gar nicht, so, und das muss ich auch sagen, bei ihm ist es jetzt so beruflich, dass er, er hat früher auch Leitungsfunktionen gehabt, jetzt aber nicht mehr, und er ist happy damit und arbeitet auch ein bisschen weniger als ich, und nur das macht es eigentlich möglich, dass ich so hochprozentig in verantwortungsvollen Sachen unterwegs sein kann, das muss ich schon sagen“ (Z. 213–221).

Auch hier erwähnt Frau B. dass es „sonst gar nicht ginge“, und ihre Aussage „nur das macht es eigentlich möglich“ unterstreicht die Voraussetzung der familiären Unterstützung und der geteilten Verantwortung für das Vorankommen in ihrer Karriere. Die Erwähnung des beruflichen Rückzugs ihres Mannes scheint eine partnerschaftliche Vereinbarung zu sein, bei welchem beide Parteien zufrieden sind. Ohne explizit darauf einzugehen, beschreibt Frau B. damit ein Gegenmodell zu traditionellen Geschlechterrollen.

Nebst der familiären Unterstützung hat Frau B. weitere Ressourcen, die sie ebenfalls erwähnt:

Frau B: „PLUS noch ein EXTREM gutes Netz sonst noch in meinem Umfeld, also dort, wo wir wohnen, das ist schon, also früher haben wir noch an einem anderen Ort gewohnt, aber jetzt am neuen Ort habe ich sofort die Fühler ausgestreckt, vor allem auch andere berufstätige Frauen“ (Z. 223–227).

Das soziale Netzwerk scheint demzufolge nicht zufällig, sondern bewusst gewählt und gestaltet worden zu sein, da sie aktiv ihre „Fühler ausgestreckt“ hat. Die Erwähnung eines extrem guten Netzes zeigt, dass es für Frau B. zentral zu sein scheint, auf weitere soziale Ressourcen zurückgreifen zu können. Insbesondere die Erwähnung „vor allem auch andere berufstätige Frauen“ lässt erkennen, dass für Frau B. die „Kameradschaft“ eine wichtige Rolle für die gegenseitige Unterstützung spielt.

Festgehalten werden kann, dass Frau B. ihren beruflichen Werdegang respektive ihr berufliches Vorankommen nicht nur sich selbst, sondern vor allem auch ihrem sozialen Umfeld zu verdanken ist, denn wie sie selbst beschreibt, wäre dies für sie sonst nicht machbar.

Familie und Vorbilder

Frau B: „es haben ihr auch alle MAMA gesagt, der Urgrossmutter, und eben mit diesen vielen Kindern und Grosskindern und Urgrosskindern, ich bin eins von den Urgrosskindern gewesen, und wir sind aber viel bei der Mama gewesen und haben wie mitbekommen, was eben die Urgrossmutter aufgebaut hat, also das ist wirklich eine Frau gewesen, die auch im Geschäftsleben gestanden ist, und einfach so MUT gehabt hat, also sie hat zu den ersten Frauen in der Region XY gehört, die Auto gefahren ist, und zwar in einem Cabrio, OHNE Autofahrausweis (lacht) einfach so das, ja, das MUTIG sein, etwas wagen, das hat dort wirklich angefangen, und nachher habe ich auch eine Grossmutter gehabt, die sehr aktiv gewesen ist und eine wichtige Rolle gespielt hat in meinem Leben, und das ist dann weitergegangen zu meiner Mutter“ (Z. 283–295).

Die Interviewte spricht über ihre prägenden weiblichen Vorbilder. Die Urgrossmutter stellt für sie eine wichtige Figur dar, die mutig war, gegen Normen handelte und gesellschaftlich verankerte Rollenbilder überschritt („im Geschäftsleben gestanden“, „in einem Cabrio, ohne Autofahrausweis“, Lachen). Dass „ihr auch alle Mama gesagt“ haben, könnte auf eine gemeinsame emotionale Bindung verweisen. Auch ihre Grossmutter und ihre Mutter haben offensichtlich eine wichtige Rolle in ihrem Leben gespielt und dienten ihr als Vorbilder. Es kann davon ausgegangen werden, dass Frau B. von ihrer Familie weibliche Stärke, „mutig sein“ sowie ein positives Führungsleitbild vermittelt wurde. Auch ausserhalb der Familie gab es eine prägende Situation:

Frau B: „ah, und in einen von den Praktikas habe ich eine ganz tolle Frau gehabt bei einem Sozialdienst, sie ist eine ganz tolle Führungsfrau, die auch sehr authentisch gewesen ist. Ich mag mich noch besinnen, in der zweiten Teamsitzung hat sie weinen müssen, weil irgendwie im Gemeinderat etwas so schrecklich gegangen ist, das hat mich sehr beeindruckt“ (Z. 305–310).

Frau B. erzählt von einem persönlich bedeutsamen, konkreten Erlebnis. Dass die von ihr erwähnte Frau in einer Teamsitzung geweint hatte, scheint Frau B. nicht als Schwäche, sondern als authentisch empfunden. Dies heben die Aussagen «ganz tolle Führungsfrau» und «das hat mich sehr beeindruckt» hervor.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Vorbilder aus Familie und Beruf Frau B. dazu veranlassten, Mut und emotionale Offenheit als Stärke wahrzunehmen, und sie daraufhin möglicherweise ein bestimmtes Führungsverständnis entwickelt hat.

Ratschläge an junge Frauen

Frau B: „ich glaube, was ich dann noch weniger gemacht habe und was ich wirklich finde, was ich heute sehr bewusst mache und es dann auch schon gäbig gewesen wäre, ist, AUSSERHALB von der Organisation, in der man gerade drin ist, sich wie auch ein Netz aufzubauen, wo nachher ÜBER die Organisation hinaus wie noch besteht“ (Z. 427–429).

Die Interviewte sagt, dass sie bereits viel früher ein berufliches Netzwerk hätte aufbauen sollen. Die Aussage „was ich heute sehr bewusst mache“ zeigt, dass sie positive Erfahrungen gemacht haben könnte und diese mit früheren Ereignissen reflektierte. Das bewusste Netzwerken sieht sie als eine Chance, Beziehungsstrukturen aufzubauen, die über eine einzelne Organisation hinausgehen und weitere Möglichkeiten bieten. In einem weiteren Segment fügt sie weitere Handlungsoptionen hinzu:

Frau B: „MACHEN, Mut haben zu machen, unbedingt, nicht das Gefühl haben, man muss all die Anforderungskriterien von Anfang an mitbringen, du KANNST da reinwachsen und du WIRST da reinwachsen, wirklich Mut haben zu machen, und nachher, Führung heisst ja nicht, dass man ALLEINE unterwegs ist, Führung heisst, ich übernehme eine Rolle, und gemeinsam mit den Leuten, mit denen ich dort bin, und deshalb ist es eben so wichtig, was ich für ein Führungsverständnis habe“ (Z. 518–524).

Frau B. scheint es wichtig zu sein, eine Rolle kooperativ, mutig und wachstumsorientiert einzunehmen («wirklich Mut haben zu machen», «du kannst und wirst da reinwachsen»). Es kann davon ausgegangen werden, dass sich Frau B.s Führungsverständnis von hierarchischen Konzepten abgrenzt und sie viel eher das gemeinsame Gestalten und voneinander Lernen in den Vordergrund stellt.

4.2.3 Analytische Abstraktion

Auf ihrer ersten Arbeitsstelle wurde Frau B. gefragt, ob sie die Projektleitung und danach die Bereichsleitung übernehmen wolle, welche sie aufgrund sozialer Unterstützung, Rückendeckung und Offenheit übernahm. Später führten Meinungsverschiedenheiten und zunehmende Konfliktsituationen dazu, dass sie sich beruflich neu orientierte und sich an einer Hochschule bewarb. An dieser arbeitet sie zunächst als wissenschaftliche Mitarbeiterin und arbeitete sich mithilfe sozialer Akzeptanz sowie Mitdenken und Mitwirken im Team zur Co-Leitung eines Institutes hoch. Danach bewarb sie sich an einer anderen Hochschule, und auch wenn sie nicht für die gewünschte Stelle angenommen wurde – Stichwort gläserne Decke –, erhielt sie wenig später von derselben Hochschule ein anderes Angebot, welches für sie stimmig war, arbeitet dort nun als Dozentin und Projektleiterin und schliesst demnächst ihre Dissertation ab. Jeder

Schritt ist von einer kontinuierlichen Reflexionsfähigkeit und Offenheit geprägt, in welcher sie Netzwerkarbeit als wichtige Grundlage betrachtet.

Frau B.s Weg zur Führungspersönlichkeit ist geprägt durch ein schrittweises Hineinwachsen in unterschiedliche Verantwortungsgebiete. Ihre Entscheidungen für weitere Schritte folgten keiner strategischen Logik, sondern beruhten auf eigenem Zutrauen, sozialer Anerkennung und situativen Konstellationen. Mit ihrem Motto «Schritt für Schritt» gesteht sie sich zu, nicht von Anfang an alles wissen zu müssen, sondern in eine neue Position hineinzuwachsen und sich somit Raum für Mut, Gestaltung, Lernen und Entwicklung schafft, anstatt sich zu überfordern.

Frau B. versteht Führung als «gemeinsames Gestalten» und Hineinwachsen. Dies dürfte auf die Bewunderung der emotionalen Offenheit ihrer damaligen Vorgesetzten, wie auch den Mut, die Eigenständigkeit und die Authentizität ihrer Urgrossmutter, ihrer Grossmutter und ihrer Mutter, die sich nicht an gesellschaftliche Rollenerwartungen hielten, zurückzuführen sein. Die familiäre und soziale Unterstützung ist für Frau B. die zentrale Voraussetzung für ihre berufliche (Weiter-)Entwicklung. Diese pflegt sie mittels Abklärungen sowie Aufgabenverteilungen mit den Grosseltern und dem Ehemann, welcher seine Berufstätigkeit reduziert hat, und Netzwerkarbeit mit anderen berufstätigen Frauen.

4.3 Falldarstellung Frau C.

Junge Frauen sollen sich einfach trauen, mutig sein und Dinge ausprobieren. Am Ende hat man nichts zu verlieren. – Kernaussage aus dem Interview mit Frau C.

4.3.1 Biographische Kurzbeschreibung

Frau C. hat die studienbegleitende Praxisausbildung in Sozialer Arbeit absolviert und arbeitete anschliessend seit dem Jahr 2015 als Sozialarbeiterin in einer Klinik. Ihr wurde immer wieder mitgeteilt, dass sie sich in einer Leitungsposition gut machen würde, doch das erste Mal, dass sie sich mit diesem Thema auseinandergesetzt habe sie sich, als ihre ehemalige Chefin kündete und sie fragte, ob sie ihre Stelle übernehmen wolle (Z. 5–30). Zu diesem Zeitpunkt plante sie auch ihre Hochzeit. Sie entschied sich für die Leitungsposition und trat diese nach der Hochzeit und den Flitterwochen an (Z. 58–77).

Nach zwei Jahren in der Leitungsfunktion entschied sich Frau C., sie abzugeben und ihren Fokus auf ihr Privatleben und die Kindererziehung zu legen. Sie möchte die nächste Zeit mit ihrem Kind verbringen, das kürzlich zur Welt gekommen ist, und ihr Arbeitspensum reduzieren und

somit schwerpunktmässig wieder in der Basisarbeit tätig sein (Z. 454–486). Wie die Zukunft in einer möglichen nächsten Leitungsposition aussehen wird, lässt sie sich offen (Z. 500–506).

4.3.2 Interpretation der Kernstellen

Erste Schritte

Frau C: „dann habe ich gedacht, ja, okay, jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, wo ich mir das wirklich ernsthaft überlegen muss, ist das eine Option für mich, und es ist eine Megachance, und es wäre schade, wenn ich jetzt einfach wieder sagen würde, nein, das kommt nicht in Frage, und dass ich da gar nicht richtig überlegen würde, und dann habe ich mir dann erstmals wirklich Gedanken gemacht, was würde das bedeuten, wenn ich diese Stelle annehmen würde oder mich für diese Stelle bewerben würde, ehm, möchte ich das, ehm, könnte ich das, ehm, und habe mich dort eigentlich angefangen, so damit auseinanderzusetzen, ehm, ja, und bin dann zum Entschluss gekommen, DOCH, es ist eigentlich, auch wenn ich das jetzt nicht so angestrebt habe, eigentlich eine gute Chance, die schade wäre, wenn ich es nicht ausprobieren würde“ (Z. 25–37).

Die Interviewte erzählt zu Beginn, dass ihr immer wieder Leute gesagt hätten, sie würde sich in einer Führungsposition gut machen, sie sich jedoch nie mit diesem Thema auseinandergesetzt hätte, bis ihre Chefin kündete und sie fragte, ob sie ihre Stelle übernehmen möchte (Z. 5–25). Die Aussage „jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, wo ich mir das wirklich ernsthaft überlegen muss“ zeigt den zentralen Moment auf, in welchem Frau C. sich mit der Vorstellung auseinandersetzte, eine Führungsposition zu übernehmen, mit dem Augenmerk auf „wirklich ernsthaft“. Es scheint, als hätte zu diesem Zeitpunkt eine Veränderung in der subjektiven Gewichtung stattgefunden und sie ihre Zurückhaltung aufgegeben, da sie dieses Thema in der Vergangenheit eher ablehnt zu haben scheint, wenn sie sagt, dass sie nicht „wieder nein sagen würde“ und die Situation als „Megachance“ gesehen hatte. Dass sie es „nicht angestrebt hatte“, sich aber dennoch dafür entschied, könnte darauf verweisen, dass die Entscheidung nicht aus einem langfristigen Plan resultierte, sondern eher situativ bedingt war und Frau C. auch trotz Unsicherheiten wie „möchte, könnte ich das“ zu einer zuerst passiven, dann – selbstreflektierten – aktiven Haltung wechselte. In einem weiteren Segment fügt Frau C. hinzu:

Frau C: „wenn SIE mich nicht vielleicht ein bisschen in diese Richtung gepusht hätte und gesagt hätte, ich sehe dich in dem und ich glaube, du kannst das, ehm, dann hätte ich mich auch nicht beworben auf diese Stelle, es hat wirklich so ein bisschen das gebraucht, dass sie sagt, doch, also, ich kenne dich jetzt auch und ich weiss, du würdest das gut machen, du könntest das, und, ja, auch dann, dass sie sich wie so eingesetzt hat“ (Z. 45–51).

Die Interviewte bestätigt in ihrer Erzählung mit der Aussage «wenn sie mich nicht [...], dann hätte ich mich auch nicht beworben» dass sie sich ohne externe Ermutigung und sozialer Unterstützung nicht für eine Führungsposition beworben hätte. Da ihr gesagt wurde, «sie kenne sie, sie könne das», begann Frau C. ihre eigene Kompetenz anders zu bewerten und sich mit einem neuen Selbstbild auseinanderzusetzen. Demzufolge spielte ihre ehemalige Chefin eine entscheidende Rolle für den Wendepunkt in ihrem Entscheidungsprozess.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Interviewte zuerst keine Führungsposition in Betracht gezogen hatte, bis sie aktiv darauf angesprochen und zu diesem Schritt ermutigt wurde. Sie bewegte sich in einem Spannungsfeld von eigenen Selbstzweifeln und der externen Bestärkung ihrer ehemaligen Chefin und entschied sich situativ bedingt schlussendlich dafür, sich umzuorientieren und die Führungsposition zu übernehmen.

Rollenentwicklung und Unterstützung

Kurz bevor Frau C. die Leitungsposition übernahm, heiratete sie ihren Partner und ging mit ihm für einen Monat auf Hochzeitsreise. Als sie zurückkam, übernahm sie die Stelle und wechselte somit in die Leitung (Z. 58–77). Den Umgang mit der Rollenveränderung und -entwicklung zu diesem Zeitpunkt lässt sich im folgenden Segment erkennen:

Frau C: „weil ich ja vorher auch so lange ein Teil vom Team gewesen bin, dass ich nicht plötzlich so den Kontakt verliere mit meinen Teamkolleginnen und sie sich plötzlich irgendwie nicht mehr vertrauen, zu mir zu kommen, oder mich so als Chefin wahrnehmen, die ja - - irgendwie so ein bisschen abgehoben ist oder nicht ansprechbar, kein Verständnis mehr hat, und dort habe ich auch das Gefühl, dass wir das megagut im Team machen konnten, dass ich mich sehr respektiert fühle, und aber auch so die Rückmeldung vom Team bekomme, sie erleben mich als Chefin eigentlich sehr, also ich bin ansprechbar, sie wissen, sie dürfen auf mich zukommen, sie erleben mich sehr unterstützend“ (Z. 94–104).

Die Interviewte berichtet von ihrer Sorge, «plötzlich so den Kontakt mit ihren Teamkolleg:innen zu verlieren», was auf darauf verweist, dass sie die Rollenveränderung nicht nur als weiteren Karriereschritt, sondern auch als potenzielle Gefährdung ihrer sozialen Zugehörigkeit betrachtet. Es scheint, als wären Empathie, Unterstützung und Zugänglichkeit zentrale Werte für die Interviewte, und dass sie ihren Aussagen «nicht ansprechbar, kein Verständnis und abgehoben» zufolge negative Erfahrungen mit Menschen in Führungspositionen gemacht oder ein solches Verständnis für ebendiese entwickelt hätte. Hierbei zeigt sich das Doing Gender, da Frau C. bewusst «männliche Führungsstereotypen» vermeiden möchte. Die Erwähnung, dass sie «die Rückmeldung vom Team bekommen habe», lässt erkennen, dass ihr die Bewertung des

Teams wichtig zu sein scheint, sie nicht in einen Rollenkonflikt kommen möchte und die Fremdzuschreibung ein wichtiger Faktor für ihre Selbstpositionierung ist. Einen weiteren, dieses Mal inneren Rollenkonflikt beschreibt Frau C. im nächsten Segment:

Frau C: „dann ist man so in zwei Welten unterwegs, aber nirgendwo kann man es so machen, wie man es eigentlich gerne möchte, -- und das ist sehr unbefriedigend und macht einen dann auch nicht so glücklich in dieser Position, weil man einfach wie das Gefühl hat, irgendwie kann ich beides nicht so machen, wie ich es sollte oder wie ich es möchte, ehm, und das hat, glaube ich, auch ein bisschen Zeit gebraucht“ (Z. 137–143).

Die Interviewte berichtet reflektierend und deutend, dass sie sich aufgrund der Gewohnheiten ihrer vorherigen Rolle und den Anforderungen der Führungsrolle zwischen «in zwei Welten» bewege, denen sie nicht gerecht werden könne. In dieser Zeit schienen die Unerfüllbarkeit ihrer Vorstellungen («wie ich es möchte» und «wie ich es sollte») dazu zu führen, dass Frau C. «nicht so glücklich» in ihrer neuen Position war und sie sich mit ihrem Selbstbild auseinandersetzen beziehungsweise einen Lernprozess durchmachen musste. Die Zeit scheint eine zentrale Ressource gewesen zu sein, um eine neue Ausgewogenheit zwischen diesen «zwei Welten» zu finden. Es scheint, als wäre Frau C. vor der Übernahme der Leitungsposition mit ihrer Stelle zufrieden gewesen und sie die Aufgaben gerne gemacht hatte, weshalb sie auch zwischen diese «zwei Welten» geriet. Weiter führt sie aus:

Frau C: „das ist nicht DAS, für das mein Herzblut schlägt, deshalb habe ich keine Lust auf DAS, es ist, glaube ich, nicht gewesen, dass ich gesagt habe, ich traue mir das nicht zu, ich kann das nicht, ich bin, glaube ich, schon immer eine Person gewesen, die gut vor Leuten hinstehen kann, die jetzt auch so Vorträge halten kann, oder auch, ich habe häufig die Rückmeldung bekommen, ich kommuniziere klar, also die Sachen habe ich wie das Gefühl gehabt, das könnte ich, aber es ist wirklich gewesen, ich habe keine Lust auf das, weil ICH mich ja aus irgendeinem Grund für Soziale Arbeit entschieden habe, und in diesem Beruf möchte ich auch arbeiten und ich möchte nicht nachher einfach in irgendeinem Büro hocken und nur administrativ arbeiten, und das hat mich immer so ein bisschen abgehalten, mich auch mehr damit auseinanderzusetzen“ (Z. 252–263).

Frau C.s «Herzblut» – welches als Berufsmotivation interpretiert werden kann – scheint bestimmte Werte oder Aufgaben (wie beispielsweise die Nähe zur Klientel) zu beinhalten, welche mit dem klassischen Führungsverständnis nicht vereinbar zu sein scheinen. Die Interviewte erwähnt ihre Kompetenzen, welche ihren Worten zufolge ihr Umfeld bestätigt, woran sich erken-

nen lässt, dass die anfängliche Führungsablehnung nicht aus mangelndem Selbstvertrauen, sondern aus einer reflektierten Haltung der eigenen Werte, Leidenschaften und des Selbstverständnisses resultiert. Hierbei zeigt sich auch der von ihr verinnerlichte Geschlechterhabitus, da sie Beziehungspflege und Empathie in den Vordergrund stellt. Die Aussage «das hat mich immer so ein bisschen abgehalten» verweist darauf, dass Frau C. trotz der bewussten Entscheidung, sich nicht mit einer Führungsrolle auseinanderzusetzen, eine gewisse Offenheit behalten hatte.

In einem nächsten Segment berichtet die Interviewte, dass bei der Entscheidung, die Führungsposition zu übernehmen, sowie während der Zeit, in der sie ihre neue Rolle entwickelte, insbesondere ihr Partner sie sehr unterstützt habe (Z. 331–334):

Frau C.: „das hat natürlich schon auch den Alltag zu Hause mit meinem Mann beeinflusst, und also, er ist eine super Unterstützung in dem gewesen, weil er mich auch immer me-gaernst genommen hat und auch so ein bisschen gecoacht hat und gesagt hat, wie er das vielleicht angehen würde, und das hat mir nachher auch immer sehr geholfen, um wieder so einen nächsten Schritt zu machen und so Situationen nochmal zu reflektieren“ (Z. 363–369).

Die erwähnten Situationen haben demzufolge auch ihr Privatleben beeinflusst. Ihr Partner habe sie unterstützt, ernst genommen und ein bisschen gecoacht. Durch sein Vertrauen in ihre Kompetenzen sowie in seiner beratenden Funktion scheint er Frau C. die emotionale Bestärkung und Sicherheit wie auch Selbstvergewisserung zu geben, um «Situationen nochmal zu reflektieren». Die gemeinsame Reflexion scheint dazu beizutragen, Unsicherheiten zu überwinden und nächste Schritte vorzunehmen.

Zusammenfassend lässt sich erkennen, dass sich Frau C. in ihrem Rollenübergang mit ihren eigenen sowie sozialen Erwartungen und ihrer beruflichen Identität auseinandersetzen musste. Die Übernahme einer Führungsposition scheint für sie keine Kompetenzfrage zu sein, sondern sich an Sinnhaftigkeit und ihrer berufsethischen Positionierung auszurichten. Eine zentrale Rolle und Ressource für die Entwicklung des Führungspotenzials spielen Zeit und die soziale Unterstützung in ihrem beruflichen und privaten Umfeld.

Rollenabgabe

Nach zwei Jahren in der Führung, möchte sich die Interviewte neuen Herausforderungen stellen:

Frau C.: „jetzt steht so privat gerade eine Veränderung an, und da musste ich mich wieder ein bisschen auseinandersetzen, eben, was bedeutet das für meine Rolle, ehm, und habe

mich erstmals dazu entschieden, die Leitung abzugeben, ehm, weil ich wie gemerkt habe eben, es ist gleich auch anspruchsvoll, es ist jetzt nach zwei Jahren noch nicht so routiniert, das ich wie merke, ja eben ich gehe nach Hause, und es gibt keine Themen mehr, zu denen ich mir Gedanken mache, ehm, und habe wie gemerkt, ich möchte nicht 80 % arbeiten im Moment und wie den Fokus ein bisschen ändern, auch ein bisschen mehr Zeit haben für das Privatleben, für die Kindererziehung“ (Z. 453–462).

Frau C. beschreibt in diesem Segment einen neuen Lebensabschnitt und die bewusste Entscheidung, ihre Leitungsposition abzugeben. Es ist keine spontane, sondern eine bewusste und reflektierte Entscheidung, da sie sich überlegt, was es für ihre Rolle bedeuten würde. Eine entscheidende Rolle spielten dabei der Wunsch, den Fokus auf das Privatleben und die Kindererziehung zu legen, sowie die als möglicherweise belastend empfundene Arbeitsintensität, welche sich anhand der Aussage «es ist gleich auch anspruchsvoll» erkennen lässt. Die Interviewte entscheidet sich bewusst für die Setzung neuer, für sie stimmiger Prioritäten aufgrund der Spannungsfelder von Arbeit und Familie. Diese Entscheidung kann bezogen auf den Doing-Gender-Ansatz als geschlechtertypische Rollenerwartung betrachtet werden. Zudem verweist die Sichtweise, dass eine Führungsrolle nur bedingt mit einer Mutterschaft vereinbar zu sein scheint, auf den Geschlechterhabitus. In einem weiteren Segment fügt sie argumentativ hinzu:

Frau C: „und wer weiss, vielleicht werde ich es nachher mega vermissen (lacht) und so sagen, ah, einfach nur Patientenarbeit, ehm, vielleicht brauche ich irgendwann wieder mehr, und es zieht mich wieder zurück in einer Leitungsfunktion, ehm, oder eben auch Co-Leitung dann vielleicht als Thema, das kann ich wie im Moment nicht abschliessend beantworten, wie sich das dann entwickelt, genau, aber es ist jetzt nicht so, dass ich sagen würde, nach zwei Jahren bin ich SO abgeschreckt von einer Leitungsposition, dass ich das sicher nie wieder machen würde“ (Z. 497–505).

Die Erwähnung, dass sie die Stelle vielleicht vermissen werde und sie nicht abgeschreckt von einer Leitungsposition sei, verweist darauf, dass die Interviewte eine offene biographische Haltung zeigt und sich bewusst von einer ablehnenden Haltung abgrenzt. Das Lachen könnte darauf hindeuten, dass dieser Unsicherheit Leichtigkeit entgegenzusetzen versucht. Dass sie «im Moment nicht abschliessend beantworten [kann], wie sich das dann entwickelt,» und eine Co-Leitung erwähnt, zeigt auf, dass sie sich verschiedene Optionen bewusst offenhält. Die Möglichkeit, wieder einmal eine Leitungsposition zu übernehmen, bleibt trotz Ambivalenz ein Teil ihres Selbstbildes respektive ihrer beruflichen Identität.

Festgehalten werden kann, dass sie durch die Rollenabgabe ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Familie und Beruf herstellen möchte. Die Entscheidung resultiert aus einer reflektierten und bewussten Haltung. Trotz ihrer beruflichen Umorientierung schliesst sie nicht aus, irgendwann in diese oder eine vergleichbare Position zurückzukehren.

Ratschläge an junge Frauen

Frau C: „ich glaube, man hat die Tendenz – also gerade FRAUEN –, dass sich viele weniger zutrauen, als das sie können, und ich glaube, das hat viel mit der Gesellschaft und unserer Sozialisation zu tun, und dort würde ich glaube ich raten, ehm, ja auch einfach sich zu trauen, mutig zu sein, und Sachen ausprobieren und sich vielleicht auch, ja, auch mit dem Umfeld, mit den Engsten, eben wie auch so ein bisschen die Sorgen, die man vielleicht hat, kann ich das, ehm, wie mal besprechen und, ehm, dort kann es dann auch sehr viel schöne Rückmeldungen geben“ (Z. 514–522).

Die Interviewte macht auf die Selbstwahrnehmung von Frauen im beruflichen Kontext aufmerksam. Ihre Aussage «das hat viel mit der Gesellschaft und unserer Sozialisation zu tun» scheint nicht nur auf ihrer persönlichen Erfahrung, sondern auch auf ihre Beobachtungen im gesellschaftlichen Kontext zu beruhen. «Sich einfach zu trauen und mutig zu sein» sowie die Sorgen «mit den Engsten» zu besprechen scheinen für Frau C. sinnvolle Strategien zur sozialen Rückversicherung und Selbstermächtigung zu sein. Dies wird auch anhand des nächsten Segments deutlich:

Frau C: „sondern dass man sich dort vielleicht auch das Feedback abholt, um das Selbstvertrauen zu stärken, und dann einfach Mal MUTIG ausprobieren, also am Schluss kann man ja NICHTS verlieren, das Schlimmste, das passieren kann, ist, dass man merkt, nein, es ist wirklich nichts für mich, und dann hat man jederzeit die Möglichkeit zum Künden und Sagen, ich habe es ausprobiert, aber es ist nicht das Richtige für mich, ehm, aber ich glaube, wir haben die Tendenz, wir Frauen, ehm, Sachen dann gar nicht auszuprobieren, weil wir denken, das geht sowieso nicht“ (Z. 529–537).

Frau C. bedient sich dieser Strategien – «sich das Feedback abholen», «einfach Mal mutig ausprobieren» und «man jederzeit die Möglichkeit zum Künden hat» –, um berufliche Entscheidungen zu treffen und Selbstbewusstsein aufzubauen. Ihre Aussagen «ich habe es ausprobiert, aber es ist nicht das Richtige für mich» und «weil wir denken, das geht sowieso nicht», dass sie den Rücktritt von einem Posten nicht als Scheitern, sondern als mutigen Schritt begreift.

4.3.3 Analytische Abstraktion

Frau C. arbeitete bereits seit längerer Zeit als Sozialarbeiterin in einer Klinik, bevor sie von ihrer ehemaligen Chefin gefragt wurde, ob sie eine Leitungsposition übernehmen wolle. Trotz anfänglicher Unsicherheit entschied sich Frau C. aufgrund externer positiver Zuschreibungen und der Bestärkung seitens ihres beruflichen wie auch privaten Umfelds für die Leitungsstelle.

Nach der Übernahme geriet Frau C. in einen Rollenkonflikt. Sie bewegte sich «in zwei Welten», da ihre berufsethischen Ideale, ihre neue Führungsrolle sowie die sozialen Beziehungen im langjährigen Team in ein Spannungsfeld gerieten. Die Bestätigung ihres Teams auf ihre Führungsweise war ein zentraler Anhaltspunkt für ihre Selbstpositionierung als Führungspersönlichkeit. Ebenfalls stellt die soziale Unterstützung im beruflichen wie auch privaten Kontext eine wichtige Ressource für Frau C.s Entscheidungsfähigkeit, Bewältigungsstrategien und Selbstreflexion dar.

Frau C.s Berufsmotivation ist eng mit der direkten Klient:innenarbeit verbunden. Eine administrative und/oder klassische Führungstätigkeit lehnt sie ab. Führung misst sie vielmehr daran, ob sie mit ihren beruflichen Grundwerten vereinbar sind. Dies verdeutlicht, dass Frau C. ihre Entscheidung zugunsten einer Führungstätigkeit nicht anhand von Karriereidealen, sondern persönlicher Sinnhaftigkeit trifft.

Nach zwei Jahren in einer Führungsposition entscheidet sich Frau C. bewusst und selbstreflektiert für die Abgabe ihrer Rolle zugunsten der Kindererziehung und Kinderbetreuung. Hieraus werden die Verinnerlichung des Doing Gender und des Geschlechterhabitus ersichtlich. Nichtsdestotrotz ist sie offen für die Möglichkeit, zu einem späteren Zeitpunkt wieder eine Führungsrolle zu übernehmen.

4.4 Falldarstellung Frau D.

Junge Frauen sollen viel mehr ihre Stärken als ihre Schwächen wahrnehmen. Sie sollen Chancen ergreifen und angehen sowie wissen, dass daraus kein Verlust in anderen Lebensbereichen, wie zum Beispiel Beziehungen, insbesondere in der Familie, resultiert. – Kernaussage aus dem Interview mit Frau D.

4.4.1 Biographische Kurzbeschreibung

Frau D. war mit ihrem ersten Kind schwanger, als sie anfang, Soziale Arbeit zu studieren, und das zweite Kind folgte kurz nach der Abschlussprüfung. Sie studierte in Teilzeit und arbeitete in einem Quartiertreffpunkt. Nach ihrem Abschluss bewarb sich Frau D. in einem Jugendzen-

trum als Sozialpädagogin. Während dieser Zeit habe ihr sie vor allem ihr Ex-Mann in der Betreuungsarbeit sehr unterstützt (Z. 151–164).

Frau D. arbeitete mehrere Jahre in einem Jugendzentrum, nachdem sie aufgrund organisationaler Rahmenbedingungen schlussendlich von ihrer Vorgesetzten vorgeschlagen wurde, die Führungsposition zu übernehmen (Z. 4–31). Da ihr die Legasthenie im Weg gestanden habe, habe sie mit der Entscheidung gehadert (Z. 34–36), doch aufgrund der Rückendeckung ihrer Vorgesetzten sowie ihrer Familie hat sich Frau D. dazu entschieden, die Führungsposition anzunehmen. Sie ist nun seit über mehreren Jahren in der Teamleitung tätig. In dieser Rolle absolvierte sie mehrere Weiterbildungen, unter anderem auch drei CAS (Certificate of Advanced Studies) im Bereich der Sexualpädagogik (Z. 62–76). Sie ist nun seit sieben Jahren in der Leitung, die Arbeit bereitet ihr trotz hoher Verantwortung Freude, doch während den letzten zwei Jahren, merkte sie, dass sie für sich sinnvolle Bewältigungsstrategien finden musste, um aufgrund von beruflichen und privaten Belastungen nicht in eine Erschöpfungsdepression zu fallen (Z. 223–226). Die Rückendeckung ihrer Vorgesetzten, Unterstützung der Teammitglieder, Reduzierungen des Pensums und Urlaube mit ihren beiden Kindern helfen ihr, präventive Selbstfürsorge zu leisten (Z. 288–301).

4.4.2 Interpretation der Kernstellen

Erste Schritte

Frau D. arbeitete lange Zeit in einem Jugendzentrum. Aufgrund von Komplikationen mit ehemaligen Teamleitungen entschied sich die Vorgesetzte der Gemeinde, eine Veränderung vorzunehmen. Diese Veränderung bewirkte, dass drei Teammitglieder ressourcenorientiert arbeiteten, zu denen auch Frau D. zählte. Wie sich dies entwickelte, beschreibt Frau D. wie folgt:

Frau D.: „das heisst, dass eigentlich recht viel Verantwortung und die Ansprechperson schon immer ich dann plötzlich gewesen bin, bin so mehr ein bisschen hineingeschupft worden, und, ehm, nachdem der eine Mitarbeiter gegangen ist und die andere immer noch am Reisen war, hat sie dann gefunden, also unsere Chefin von der Gemeinde hat dann gefunden, ehm, sie würde gerne wieder nur noch jemanden haben als Leitungsfunktion, da sei einfacher, auch dass man weiss, wer zuständig ist und wer die Ansprechperson ist und so, und sie hat dann mich vorgeschlagen“ (Z. 23–31).

Die Interviewte berichtet als erstes von einer konkreten biographischen Veränderung. Sie hatte die Führungsposition ungeplant übernommen, unter anderem, weil recht viel Verantwortung bei ihr gelegen habe und sie die Ansprechperson gewesen sei, da eines der beiden anderen Teammitglieder die Einrichtung verlassen hätte und das andere abwesend gewesen sei. Daraus

lassen sich Verantwortungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit erkennen. Ihre Vorgesetzte habe die Führungsstruktur vereinfachen wollen und daher Frau D. vorgeschlagen. Die Interviewte berichtet weiter:

Frau D: „Ehm, ich bin sehr nervös gewesen, also es ist wirklich schon so gewesen, dass ich es mir eigentlich zuerst nicht wirklich zugetraut habe, ehm, ich muss dazu noch sagen, dass ich eine recht starke Legasthenikerin bin und ich mir eigentlich nie im Traum vorgestellt habe, dass ich JEMALS eine Leitungsfunktion haben werde, weil die Legasthenie mir schon im Weg steht, ehm, und habe dann so ein bisschen gehadert, aber habe dann gefunden, hey, wenn SIE mir das zumutet, und ich kenne ja jetzt die Arbeit, und wieso nicht einfach mal probieren? Wenn ich es nie probiere, dann werde ich es nie wissen. Und so bin ich dann in diese Leitungsfunktion hineingekommen“ (Z. 31–40).

In diesem Segment erwähnt die Interviewte Nervosität – dieses Gefühl kann als Beginn des Entscheidungsprozesses betrachtet werden. Ihre Aussagen „nicht wirklich zugetraut“ und „nie im Traum vorgestellt“ offenbaren, dass Frau D. Selbstzweifel in Bezug auf ihre Fähigkeiten als Führungsposition hatte. Ihre Legasthenie macht ihre Unsicherheit und Selbsteinschränkung nachvollziehbar. Da sie aber „die Arbeit bereits kenne“ und die externe Bestätigung ihrer Vorgesetzten erhielt, entschied sie sich für die Leitungsfunktion. Zudem erwähnt sie, dass, wenn sie es nie probiere, sie es auch nie wissen könne, und das Ausprobieren trotz persönlichen Hindernissen der ihr gemäße Weg sei, um zu erkennen, ob sie der Aufgabe gewachsen sei.

Eine prägende Erkenntnis in ihrer Rolle als Führungskraft im Jugendzentrum beschreibt die Interviewte im nächsten Segment wie folgt:

Frau D: „oder sie wollen nicht mehr arbeiten, vielleicht ist es auch eine Prozentsache [...] heute bekommen sie ja spät Kinder, ehm, wirklich so viel arbeiten wollen, aber es gibt auch solche wie ich, die gerne arbeiten (lacht) ehm -- aber ich merke mehr so, ich habe eben manchmal das Gefühl, den Jugendlichen tut es gut, dass eine FRAU die Chefin ist, gerade eben um so ihr Frauenbild aufzubrechen, ihre Rollenbilder aufbrechen, ehm, das habe ich mehr das Gefühl, so, dass viel mehr dort passiert“ (Z. 542–550).

Frau D. reflektiert gesellschaftliche Entwicklungen und beschreibt ihre Beobachtung, dass Frauen später Kinder kriegen oder weniger arbeiten wollen. Mit der Aussage „aber es gibt auch solche wie ich“ betont sie, dass sie selbst nicht dazu gehört, und bewertet ihre Arbeitsmotivation als positiv und möglicherweise als identitätsstiftend. Mit dem Lachen macht sie unter Umständen aufmerksam, dass sie diesen gesellschaftlichen Normen nicht konfrontativ entgegentritt.

Sie erwähnt, dass es den Jugendlichen guttun würde, eine Chefin zu haben, da es ihr Frauenbild respektive Rollenbild aufbreche.

Folglich betrachtet Frau D. ihre Tätigkeit nicht unter Karrieregesichtspunkten, sondern eher als einen Beitrag zu einem gesellschaftlichen Wandel, welcher sich auf den Abbau stereotyper Geschlechterrollen fokussiert und damit zugleich ihr Selbstbild und ihre Selbstwirksamkeit stärkt.

Insgesamt lässt sich erkennen, dass Frau D. trotz anfänglicher Selbstzweifel und aufgrund externer Ermutigung die Rolle der Führungskraft annimmt. Die Übernahme dieser Position habe sie nicht angestrebt, sondern beruhe auf äusseren Einflüssen. Ihre berufliche Rolle scheint sie nicht als persönlichen Erfolg zu bewerten, sondern als Funktion, die hilft, stereotype Rollenbilder aufzubrechen.

Anerkennung und Rückendeckung

Frau D. erzählt weiter, dass sie seit Beginn der Übernahme ihrer Leitungsposition unterschiedliche Weiterbildungen absolvierte, darunter drei CAS im Bereich der Sexualpädagogik (Z. 61–78). Sie fährt fort:

Frau D: „das wird mir alles gezahlt von der Gemeinde (lacht) also mehr Wertschätzung kann ich nicht kriegen, von dem hier ist es schon, ich glaube schon, dass es mir noch einmal Mut gemacht hat und auch Selbstvertrauen gegeben hat zum Sagen: Hey, ich mache jetzt noch einmal ein bisschen weiter, ich bin noch nicht fertig mit meinem Bildungsgang, und ja, das ist sicher auch etwas, dass ich, also auch mit der Legasthenie, mich in der Leitungsposition auch gestärkt hat“ (Z. 78–85).

Ebendiese Kostenübernahme scheint in Frau D. ein Gefühl der Unterstützung und Bestätigung ausgelöst zu haben. Dieses Gefühl gibt ihr die Möglichkeit, sich auch trotz Herausforderungen wie der Legasthenie weiterhin fortzubilden, und verschafft ihr Mut und Selbstvertrauen, auch in Bezug auf ihre Rolle als Führungskraft. Die Wertschätzung anderer erscheint demzufolge als eine Art Wendepunkt, in dem das Vertrauen zu sich selbst gestärkt und dafür genutzt wird, weitere Schritte in Angriff zu nehmen. Diese Vermutung bestätigt das nächste Segment:

Frau D: „Also, GARANTIERT die Rückendeckung von meiner Chefin, also, sie hat sehr an mich geglaubt, das ist natürlich MEGA-bestärkend gewesen, ehm, dann auch die Rückendeckung von der Familie, die auch gefunden hat, hey, mach das, ehm, und so, ich glaube, was halt schon auch ist, ist, ehm, -- so eine Wertschätzung auch an mich gewesen, auch ein bisschen ein Egobooster (lacht), ehm, wo ich wirklich auch gemerkt habe, hey, ich habe eigentlich auch wirklich Lust, das auszuprobieren“ (Z. 90–96).

Frau D.s wiederholte Nennung der „Rückendeckung“ mit der Betonung auf „garantiert“, sei es von der Chefin oder der Familie, verweist darauf, dass diese emotional wirksam war, da sie sie als „megabestärkend“ empfindet. Der Begriff des „Egoboosters“ und das anschließende Lachen lassen erkennen, dass die Interviewte die Erfahrung der Selbstwirksamkeit machte, diese aber dennoch mit einer Leichtigkeit aufzunehmen versucht. Grundsätzlich wird in diesem Segment deutlich, dass die Unterstützung in ihrem Umfeld die Motivation in ihr auslöste, weitere Aufgaben und ihre Rolle „auszuprobieren“. In einem nächsten Segment geht Frau D. argumentativ auf weitere Unterstützungssysteme ein:

Frau D: „wenn dich wirklich Leute darauf ansprechen, wo dich schon, was waren es da, fünf, sechs Jahre mit dir zusammengearbeitet haben, ehm, wo dann sagen, hey, doch, ich sehe dich darin, dann ist es natürlich ganz eine andere Bestätigung, und dann traust du dir das EHER noch zu, als wenn das dann halt einfach, ich glaub anders hätte ich mich nicht für so eine Stelle beworben (lacht)“ (Z. 112–117).

Hierbei wird deutlich, dass es für die Interviewte bedeutsam war, Anerkennung von denjenigen Personen zu erhalten, die sie in ihrem beruflichen Alltag „fünf, sechs Jahre“ beobachtet und erlebt hatte. Dies scheint ihr eine gehaltvolle Glaubwürdigkeit zu verleihen, da es „natürlich eine ganz andere Bestätigung“ ist. Dieses Vertrauen in ihre Fähigkeiten wirkt sich direkt auf ihre Handlungsbereitschaft und ihr Selbstbild aus, denn „anders hätte ich mich nicht für so eine Stelle beworben“. Das Lachen am Schluss deutet auf Verwunderung darüber, dass ebendiese externe Bestätigung respektive Anerkennung sie darin bestärkte, handlungsfähig zu werden und sich diese Rolle zuzutrauen.

Im nächsten Segment geht Frau D. auf ihre intrinsische Motivation sowie auf ein weiteres Unterstützungssystem ein, die beide ebenfalls eine entscheidende Rolle spielten:

Frau D: „das andere ist für mich immer ganz klar gewesen, dass das etwas ist, was ich meinen Kindern vorleben möchte, dass, ehm, dass man trotzdem seinen Weg gehen kann, auch wenn man Kinder hat, den beruflichen Weg meine ich, es gibt auch noch andere Wege, und dass man auch Karriere machen kann oder wenn man will, oder nicht, wenn man nicht will, also ja, aber für mich ist das schon, ehm, ein wichtiges Bild gewesen, welches ich weitergeben wollte, -- und ich glaube, ich habe zwei Mädchen (lacht), ich glaube, ich habe sie schon recht in ihrem Frauenbild bestärken können, durch meinen Werdegang, durch halt auch dass ich unterstützt worden bin, als sie noch klein waren, bin ich erst gegen Nachmittag arbeiten gegangen, und dann war das so Halbtagesbetreuung, also so viel

mussten sie gar nicht fremdbetreut werden, mein Partner und ich haben uns einfach die Klinke in die Hand gegeben“ (Z. 179–192).

Ihre intrinsische Motivation lässt sich daran erkennen, dass es ihr wichtig ist, ihren beiden Mädchen ihr Frauenbild zu vermitteln, ihnen als Vorbild zu dienen und ihnen zu zeigen, dass sie auch mit Familie einer Karriere nachgehen können. Sie glaubt, ihre Töchter darin bestärkt zu haben, und ihr Lachen deutet auf ein Gefühl des Stolzes und emotionaler Zufriedenheit hin. Die Erwähnung «wenn man will, oder nicht, wenn man nicht will» zeigt auf, dass die Interviewte die Karriere als nicht zwingend ansieht, sondern eher als eine Option, die jedem offenstehen sollte, unabhängig davon, ob man sich dafür oder dagegen entscheidet. Weiter erwähnt sie, dass ihre Kinder nicht fremdbetreut werden mussten, denn «mein Partner und ich haben uns einfach die Klinke in die Hand gegeben». Demzufolge scheint eine partnerschaftliche Organisation in der Kinderbetreuung aufgebaut worden zu sein, welche auf einer gleichberechtigten Rollenverteilung beruht. In diesem Segment lässt sich wieder erkennen, dass der Karriereweg nicht nur als persönliches Ziel, sondern auch als gesellschaftliche Aufgabe gesehen wird, zukünftigen Generationen mitzugeben, eine positive familiäre und berufliche Vereinbarkeit zu entwickeln. Frau D. reflektiert in diesem Segment den Habitus und wendet Doing Gender an, da sie aktiv gegen geschlechtliche Stereotype handelt.

Unterschiedliche Unterstützungssysteme haben dazu beigetragen, dass Frau D. Selbstvertrauen in ihre Fähigkeiten und Handlungsmöglichkeiten entwickelt hat. Zudem scheint die intrinsische Motivation, ihren Kindern ein entsprechendes Frauenbild vorzuleben, ebenfalls von Bedeutung zu sein. Insgesamt lässt sich ein Zusammenspiel zwischen den eigenen Werten, der Selbstermächtigung sowie sozialer Anerkennung und Bestärkung erkennen.

Grenzen setzen und Selbstzweifel

Die Erwähnung der Legasthenie und der Selbstzweifel zieht sich durch das ganze Interview hindurch, wie auch das nächste Segment verdeutlicht:

Frau D: „ich habe einfach gemerkt, dass ich extrem Selbstzweifel, eben so Selbstzweifel gehabt habe: Kann ich das, bin ich gut genug, ehm, -- eben auch die schriftlichen Sachen mit Legasthenie: Wird das funktionieren, ehm, bin ich wirklich die Richtige dafür, ehm, ja, so Sachen, es hat schon, ich habe, ehm, ich glaube, ich habe mehr an mich gezweifelt als alle anderen an mir gezweifelt haben, so, das ist schon da gewesen, aber, ehm, -- Neugier zum Ausprobieren ist dann doch zu gross gewesen (lacht), das ich dann wie gefunden habe, hey, jetzt machst du das einfach und du siehst es ja dann, eben, du kannst immer noch zurücktreten, wenn du merkst, hey, es geht nicht, aber wenn du es nicht probiert hast, dann

weisst du es nicht, ja, und durch das hat es halt nicht, da ich mich nicht wie darauf bewerben musste, ich glaube das wäre noch einmal anders gewesen, wenn ich eine Stelle ausgeschrieben gesehen hätte, wäre ich glaube ich VIEL mehr blockiert gewesen“ (Z. 97–111).

Wiederholt erwähnt Frau D. ihre Selbstzweifel in Bezug auf ihre Legasthenie. Die Aussage „Kann ich das, bin ich gut genug“ zeigt auf, dass die Interviewte über ihre eigenen Fähigkeiten verunsichert war, besonders in Bezug auf die schriftlichen Anforderungen. Jedoch erkennt sie im Nachhinein, dass sie „mehr an sich gezweifelt [habe] als alle anderen“, was auf eine Distanzierung von ihren Unsicherheiten hinweist. Auch wenn sie Zweifel hatte, obsiegt „die Neugier zum Ausprobieren“ – wohl nicht zuletzt aufgrund der Erkenntnis, „dass ich immer noch zurücktreten kann“. Die Haltung zeigt, dass sie einen möglichen Rücktritt nicht als Scheitern, sondern als Entwicklungsprozess betrachtet. Auch wiederholt sie, dass sie „viel mehr blockiert gewesen wäre“, wenn die Bewerbungssituation nicht informell stattgefunden hätte. Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass die entsprechenden Rahmenbedingungen mitsamt den zusätzlichen Einflüssen den Umgang mit den Selbstzweifeln sowie die Entscheidung für den Antritt der Führungsposition vereinfachten.

Die Interviewte erwähnt eine weitere Herausforderung – dieses Mal nicht vor, sondern während ihrer Rolle als Führungspersönlichkeit:

Frau D: „Hey, in der Leitung ist es wirklich in den letzten zwei Jahren für mich SEHR kritisch gewesen, einfach weil ICH an meine persönlichen Grenzen gekommen bin und gemerkt habe, hey, das darf nicht weiter passieren, sonst falle ich in einen Burn-out“ (Z. 224–227).

In diesem Segment kann erkannt werden, dass die Interviewte in den letzten zwei Jahren in ihrer Führungsposition psychischen und physischen Belastungen ausgesetzt war. Mit der Aussage «das darf nicht weiter passieren, sonst falle ich in einen Burn-out» spricht Frau D. an, dass sie ihre Gesundheit ernsthaft gefährdet sah und dieser Entwicklung deshalb Grenzen setzen wollte. Frau D. geht im nächsten Segment näher auf ihre Bewältigungsstrategie ein:

Frau D: „ehm, für zwei Wochen habe ich mich mal 50 % krankschreiben lassen, dass ich so wieder ein bisschen zur Ruhe komme, weil ich eben das Herzflattern gehabt habe, ja, so irgendetwas stimmt nicht, ehm, aber es ist halt schon so, auch wenn ich in die Ferien gehe, also das MUSS ich nicht, das ist selber mein Ding, aber schnell die Mails lesen, muss ich etwas beantworten und so, das mache ich eigentlich schon noch oft, ehm, so dass ich wirklich ganz loslassen kann, das ist nicht immer da“ (Z. 293–299).

Zwar erzählt Frau D., dass sie aufgrund des Herzflatterns merkte, dass irgendwas nicht stimmte, und sie sich deshalb zu 50% krankschreiben liess und sich darum bemühte, zur Ruhe zu kommen, aber dennoch nicht «wirklich ganz loslassen kann». Die Interviewte erkannte also ein Warnsignal und leitete aktiv eine Gegenmassnahme ein; dennoch ergibt sich für sie ein innerer Konflikt in den Ferien, sich von den beruflichen Aufgaben abzugrenzen. Die Aussage «das muss ich nicht, das ist selber mein Ding» lässt erkennen, dass sich Frau D. diesen Druck selbst erzeugt und ein hohes Verantwortungsgefühl gegenüber ihrer Arbeit aufweist. Sie reflektiert die Schwierigkeit, loslassen zu können, und scheint sich in einem Zwiespalt zu befinden, in welchem sie Erholung als bedeutsam, aber nicht als selbstverständlich betrachtet. Demzufolge vermag sie Massnahmen gegen ihre psychische und physische Überforderung noch nicht konsequent umzusetzen.

Insgesamt wird deutlich, dass zum einen die kontinuierliche Erwähnung der Selbstzweifel und der Legasthenie eine bedeutsame Rolle im Entscheidungsprozess, eine Führungsposition zu übernehmen, spielten. Zum anderen macht sie auf ihre Überbelastung als Leitungsperson aufmerksam, erkennt diese frühzeitig und handelt entsprechend, aber es gelingt ihr noch nicht, sie konsequent umzusetzen.

Ratschläge an junge Frauen

Frau D: „Vielleicht mehr deine Stärken wahrzunehmen als deine Schwächen, ich glaube schon, dass, ehm, dass man sich zu viel und zu fest verunsichern lässt von seinen Schwächen, anstatt dass man sich seinen Stärken bewusst wird UND sich diese auch zugesteht. Man tut ja immer so – also ich habe es jetzt auch ein paar Mal gemacht –, man spielt die immer so ein bisschen runter, anstatt einfach dass man sagt, hey, DAS ist meine Stärke, in dem bin ich gut, und ich glaube, das ist schon auch etwas, dass die Männer MEHR machen“ (Z. 575–582).

Die Aussage «ich habe es jetzt auch ein paar Mal gemacht» zeigt auf, dass Frau D. Erfahrungen damit gemacht hat, sich Selbstvertrauen anzueignen, indem sie sich auf ihre Stärken fokussiert. Ihre Ansicht, «dass das Männer schon mehr machen», deutet darauf hin, dass Frau D. Erfahrungen mit geschlechtsspezifischen Unterschieden gemacht hat. In einem nächsten Segment fügt sie hinzu:

Frau D: „Manchmal muss man sich auch ein bisschen was einreden, und dann wird es auch wirklich so. Also ich denke, dass die Tendenz, sich hinter den eigenen Schwächen zu verstecken, viel grösser ist, als zu seinen Stärken zu stehen oder vor den Stärken zu stehen, und ich denke, das ist schon extrem wichtig und einfach, ehm, auch die Angst oder auch,

ich denke schon eben auch der Konflikt mit Mutter sein und -- hm, Haushalt, und arbeiten und ein Team leiten, dass man sich vielleicht wirklich auch eben bewusst ist, hey, erstens muss der Haushalt nicht immer perfekt sein (lacht) zweitens, wenn es gut läuft, ist man in einer Partnerschaft, und dann kann man es sich auch teilen, und drittens ist, es heisst nicht, dass die Kinder -, ich habe wirklich das Gefühl meine Kinder mussten NIE wirklich grossartig auf mich verzichten, weil wenn ich zuhause war, bin ich viel präsenter gewesen“ (Z. 602–614).

In diesem Segment wird deutlich, dass die Interviewte die Selbstermutigung – «sich [manchmal] auch ein bisschen was einreden» – als zentral ansieht, um ein Selbstbewusstsein zu entwickeln. Zudem macht sie auf die Vereinbarkeit von Familie, Haushalt und Beruf aufmerksam. Ihre Haltung basiert darauf, nicht allen gesellschaftlichen Ansprüchen und den Rollenerwartungen gerecht werden zu müssen. Sie erwähnt, dass ihre Kinder auch trotz ihrer Karriere «nie wirklich grossartig auf mich verzichten» mussten und sie viel präsenter gewesen ist, wenn sie zuhause war. Somit wird die Akzeptanz, nicht perfekt zu sein, für die Bewältigung unterschiedlicher Rollen, das eigene Wohlbefinden und der Selbstwirksamkeit sowohl als entlastend als auch als ausschlaggebend angesehen.

4.4.3 Analytische Abstraktion

Frau D. wurde von ihrer Vorgesetzten für die Übernahme der Leitungsposition des Jugendzentrums vorgeschlagen. Daran wird das Konzept der gläsernen Klippe als Folge der durchbrochenen gläsernen Decke deutlich. Am Anfang war sie nervös und entwickelte Selbstzweifel, besonders im Hinblick auf ihre Legasthenie. Doch aufgrund ihrer inneren Haltung, der Vertrautheit mit der Arbeit sowie der sozialen Unterstützung von ihrer Vorgesetzten, ihren Mitarbeiter:innen sowie ihrer Familie, übernahm sie die Führungsaufgabe. Dass die Bewerbung informellen ablief und sie sich somit nicht auf eine klassische Ausschreibung bewerben musste, erleichterte ihr die Entscheidung.

Nachdem Frau D. die Führungsposition übernommen hatte, folgten mit diversen Weiterbildungen weitere Schritte in ihrer beruflichen Entwicklung. Die Anerkennung ihres beruflichen und familiären Umfelds motiviert Frau D. dazu, trotz Herausforderungen, ihren Bildungsweg fortzusetzen, ihren eigenen Fähigkeiten zu vertrauen und somit ihr Selbstbewusstsein zu stärken. Ihre intrinsische Motivation besteht darin, ihren beiden Töchtern die Vereinbarkeit von Karriere und Familie und ein gleichberechtigtes Lebensmodell vorleben zu dürfen. Folglich wendet Frau D. Doing Gender an und reflektiert den Geschlechterhabitus.

Trotz ihrer Selbstzweifel überwiegt ihr Mut zum Ausprobieren ihre Angst vor dem Scheitern. Ihr hohes Verantwortungsgefühl erschwert es ihr aber, sich von der Arbeit abzugrenzen. Dadurch erlebt sie psychische und physische Belastungen, welches sie als Warnsignal erkennt und worauf sie mit einer vorübergehenden Krankschreibung reagiert. Dennoch kann sie trotz Entlastungswunsch nicht ganz loslassen und bleibt auch in ihren Ferien erreichbar.

Die Führungsübernahme und die Rollenreflexion sind geprägt von einem Prozess, der von der bewussten Auseinandersetzung mit den eigenen Unsicherheiten, Eigeninitiative, Mut, aber auch von sozialer Unterstützung begleitet wird. Frau D. steht für einen reflektierten und modernen Umgang mit Karriere und Familie und den damit einhergehenden gesellschaftlichen Erwartungen.

4.5 Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Anhand des kontrastiven Vergleichs werden alle vier Fälle in Verbindung gesetzt und die Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede folgendermassen erläutert:

Alle Frauen erwähnten die *externe Ermutigung respektive die externe Zuschreibung* als zentralen Ausgangspunkt, sich für eine Führungsposition zu bewerben. Frau A. erhielt die Anfrage auf eine Leitungsstelle während ihrem Praktikum und beschreibt rückblickend den Moment, angesprochen zu werden, da ihr diese Stelle zugetraut wurde, als «wahnsinnig toll» (Fall A, Z. 53–55). Frau B. erhielt von ihren Kollegen und ihrem Team die Unterstützung, eine Leitungsposition zu übernehmen, und war daraufhin der Meinung: «ja wieso eigentlich nicht» (Fall B, Z. 41). Frau C. wurde von ihrer damaligen Chefin, die gekündet hatte, gefragt, ob sie ihre Stelle übernehmen möchte. Frau C. gibt zu, dass, wenn sie sie nicht gefördert und gesagt hätte «du kannst das», sie sich auch nicht auf diese Stelle beworben hätte (Fall C, Z. 45–48). Auch Frau D. wurde in einem informellen Prozess von ihrer Chefin vorgeschlagen und äussert, dass sie sich nie im Traum vorgestellt hätte, jemals eine Leitungsposition zu übernehmen – aber wenn die Chefin ihr das zutraue, dann probiere sie es (Fall D, Z. 34–39). Von allen Frauen wurde die Führungsposition nicht direkt angestrebt, sondern aufgrund sozialer Bestätigung und entgegengebrachten Vertrauens angenommen.

Alle Frauen gehen in ihrer Biographie auf *Selbstzweifel* und *Unsicherheiten* ein. Frau A. nennt ihren Migrationshintergrund als Ursache und erwähnt, dass sie in jungen Jahren einen starken Anpassungsdrang gehabt habe, besser sein zu müssen als der Durchschnitt, und sich dies auch auf den Umgang mit ihren Mitarbeiter:innen ausgewirkt habe (Fall A, Z. 423–430). Somit hat Frau A. einen hohen Leistungsanspruch an sich selbst. Frau B. erwähnt ihre Selbstzweifel und

Unsicherheit im pragmatischen Umgang, denn sie beschreibt, dass sie nicht alles von Anfang an wissen müsse, sondern eher Schritt für Schritt hineinspüre und auf diese Weise ein wachsendes Zutrauen entwickle (Fall B, Z. 156–158). Auch erwähnt sie, dass sie sich nicht bewusst gewesen sei, «was das für eine grosse Kiste das ist» (Z. 42), als sie ihre erste Leitungsposition annahm. Somit zweifelt sie nicht im Sinne einer lähmenden, sondern eher einer situativen Unsicherheit, da sie die Unterschätzung der Tragweite ihrer Entscheidungen erwähnt. Bei Frau C. werden die Unsicherheit und die Selbstzweifel vor allem in Bezug auf Sinnhaftigkeit und Passung deutlich, denn sie erwähnt, sich ihrer Kompetenz bewusst zu sein, aber ihr Herzblut schlage für die Klient:innenarbeit, und sie möchte «nicht nachher einfach in irgendeinem Büro hocken und nur administrativ arbeiten». Dies habe sie immer davon abgehalten, sich mit dem Thema Führung gezielt auseinanderzusetzen (Fall C, Z. 261–263). Frau D. erwähnt ihre Selbstzweifel und Unsicherheit sehr stark, in der vor allem die Legasthenie die zentrale Rolle spielt: «kann ich das, bin ich gut genug [...] auch die schriftlichen Sachen mit Legasthenie, wird das funktionieren [...] bin ich wirklich die Richtige dafür [...] ich glaube, ich habe immer mehr an mich gezweifelt als alle anderen an mir gezweifelt haben» (Fall D, Z. 98–102).

Alle Frauen thematisieren ihre *innere Haltung* und das *Selbstkonzept*. Sie nahmen die Führungsposition aus einem inneren Antrieb an. Während für Frau A. Selbstverwirklichung, Verantwortung und Gestaltung im Vordergrund stehen, verfolgt Frau B. eine Lernorientierung, mit der eine «Schritt für Schritt»-Haltung einhergeht und die Kooperation im Zentrum steht. Frau C. ist die Nähe zur Praxis wichtig, und sie handelt nach ihrer Werte- und Sinnorientierung. Frau D. möchte ihren Töchtern ein Vorbild sein, für die Familie *und* Karriere möglich sind. Es ist ihr ein Anliegen, einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten, bei dem das Aufbrechen von Rollenbildern im Zentrum steht. Somit kann behauptet werden, dass alle Frauen ihre Führungsposition dann als sinnstiftend erachten, wenn sie *wirksam* sein können.

Auch sprechen sie die *sozialen Ressourcen* an. Frau A. erwähnt ihre bildungsnahe Familie, die sie unterstütze, sowie ihren Partner. Frau B. betont ihr starkes soziales und familiäres Netzwerk, denn sie «hätte das alles nicht machen können ohne wirklich ganz gute Unterstützung im Privaten» (Fall B, Z. 202–204). Frau C. erwähnt das Feedback ihres Teams sowie ihren Partner, der ihr in schwierigen Situationen als Coach zur Seite steht. Frau D. geht auf die Unterstützung ihrer Familie wie auch ihrer Chefin ein, aber auch der Gemeinde, welche ihre Weiterbildungen finanziert. Alle Frauen geben mehr oder weniger an, dass die sozialen Ressourcen als Hauptfaktor betrachtet wurden, die entsprechende Führungsposition anzunehmen.

Alle Frauen stützen sich auch auf bestimmte *berufsethische Leitbilder*. Dabei stehen bei Frau A. die biographische Auseinandersetzung und Verantwortung, bei Frau B. emotionale Authentizität und Wirksamkeit, bei Frau C. die Nähe zur Klientel und das Berufsethos und bei Frau D. das Sichtbarmachen, trotz Schwächen und Hürden voranzukommen, sowie die Gleichstellung im Vordergrund.

Erwähnt werden von ihnen zudem *strukturelle Hürden und Belastungen*. Frau A. geht auf die indirekte Kriegserfahrung und die damit einhergehende Identitätsarbeit, auch während ihrer Rolle als Führungsposition, ein. Frau B. erwähnt den Konflikt mit der Geschäftsleitung und die Erfahrung sowie den Umgang mit der Einsamkeit in der Führungsposition. Frau C. berichtet nach der Einnahme ihrer neuen Rolle von ihrem Rollenkonflikt (von der Mitarbeiterin/Teamkollegin zur Leitungsperson) und der grundsätzlichen Vereinbarkeit. Bei Frau D. stehen sie Selbstzweifel und die Burnout-Gefahr im Vordergrund.

Die interviewten Frauen hatten folgende *Entscheidungsmotive*: Frau A. entschied sich aufgrund ihres Wachstumspotenzials sowie aufgrund externer Anerkennung für eine Führungsposition. Frau B. entschloss sich, aufgrund sozialer Anerkennung die Rolle der Führungskraft zu übernehmen, und nahm jede weitere Führungsposition, einhergehend mit einer Selbstreflexion, an. Frau C. entwickelte eine Offenheit, die Entscheidung für eine Führungsposition fiel situativ. Frau D. entschied sich trotz Zweifeln, «einfach auszuprobieren», da sie von ihrem Umfeld bestärkt wurde.

Alle Frauen geben zudem jungen Frauen, welche sich später einmal für eine Führungsposition entscheiden möchten, ähnliche Ratschläge: Frau A. macht darauf aufmerksam, dass jede für sich herausfinden solle, was sie dazu motiviere, in die Führung zu gehen. Zudem erwähnt sie, dass es auch einen Partner brauche, «der das auch lustig findet» (Fall A, Z. 561). Frau B. erwähnt die Wichtigkeit, sich auch ausserhalb der eigenen Organisation ein Netzwerk aufzubauen. Zudem müssten nicht alle Kriterien erfüllt sein, Frauen sollten einfach loslegen – denn sie könnten und würden in ihre Rolle hineinwachsen. Frau C. macht darauf aufmerksam, dass sich angenehme Rückmeldungen ergeben könnten, die das Selbstvertrauen stärken, wenn Zweifel mit den Engsten besprochen würden, und sie sollten sich einfach ausprobieren. Frau D. knüpft daran an, wenn sie erwähnt, dass Frauen viel mehr ihre Stärken als ihre Schwächen wahrnehmen sollten – und auch, dass eine Haltung entwickelt werden sollte, die darauf basiert, nicht allen gesellschaftlichen Ansprüchen und Rollenerwartungen gerecht werden zu müssen, denn eine Frau könne sowohl Familie, Beruf und Haushalt meistern. Sowohl Frau A., Frau B.,

Frau C. als auch Frau D. erwähnen im Laufe des Interviews, dass *Mut* ein entscheidender Faktor ist, um eine Führungsposition zu übernehmen – eine Aufgabe, vor der nicht zurückgeschreckt werden sollte.

Anhand dieser Analyse kann erkannt werden, dass weibliche Führung durch eine kritische Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Normen, sozialen Unterstützungssystemen und konstanter Selbstvergewisserung entsteht und von ihnen getragen wird. In allen narrativen Biographien entstehen die Karrierewege der interviewten Frauen nicht linear, sondern als Ergebnis ineinandergreifender Wechselwirkungen von strukturellen Ermöglichtungen, sozialer Anerkennung und individuellen biografischen Erfahrungen. Die Führung wird demzufolge nicht angestrebt, sondern zugeschrieben. Unsicherheiten wie Belastungen oder Selbstzweifel werden durch Ressourcen wie Familie, externe (soziale) Bestätigung oder Netzwerke verarbeitet. Berufsbiographische Wendepunkte entstehen durch die Anerkennung von aussen, ermöglichen aber je nach Ressourcenzugang und Herkunft verschiedene Formen von Selbstwirksamkeit, worunter das Zutrauen in die eigenen Kompetenzen und Möglichkeiten verstanden wird, um bestimmte Aufgabenanforderungen wirksam bewältigen zu können (vgl. Spektrum 2000: o. S.).

4.6 Weitere Erkenntnisse

Während der Gesamtbearbeitung der vorliegenden Masterthesis wurden neben der Narrationsanalyse der narrativen Interviews gezielt noch weitere Bemühungen unternommen, um die Hauptfragestellung und die Unterfragen ausführlich beantworten zu können. Nachfolgend werden alle konkreten Vorhaben, Durchführungen und die Erkenntnisse vorgestellt.

Während der Analyse der Interviews wurden von allen sechs Frauen ein Portrait erstellt.¹² Diese Portraits umfassen den Namen, ein Foto, den konkreten Werdegang zur Führungsposition sowie die Kernaussage des Interviews, welches als Zitat festgehalten wurde. Alle Portraits wurden den Interviewten zugestellt, abgesegnet und bei Verbesserungswünschen bearbeitet. Die Portraits dienten als Anhaltspunkt für die geplante Veranstaltung «Female Leadership in sozialen Organisationen» an der FHNW in Olten. Die Idee war es, dass gemeinsam mit den Bachelor- und Masterstudierenden sowie weiteren Interessierten der Frage nachgegangen werden sollte, was junge Frauen während des Bachelor- oder Masterstudiums veranlasst, eine Führungsposition in Betracht zu ziehen. Die sechs interviewten Frauen stellten sich freundlicherweise zur

¹² Da die Portraits nicht anonymisiert wurden, werden sie nicht im Anhang angezeigt.

Verfügung, um Fragen zu den Portraits beantworten zu können. Zudem erfolgte die Veranstaltung in Kooperation mit Alumni FHNW Soziale Arbeit und Futuras*.¹³ Für die Einladung wurde ein Faltblatt (Flyer) erstellt (siehe Anhang, S. 94) und mit einem Einladungstext und einem Link für die Anmeldung an Bachelorstudierende und Masterstudierende der HSA FHNW versendet. Zudem wurde mit einem Post auf den Plattformen LinkedIn und Inside FHNW Werbung gemacht. Aufgrund geringer Anmeldezahlen und kurzfristiger Abmeldungen musste die Veranstaltung jedoch abgesagt werden. Ob fehlendes Interesse, sich zeitlich überschneidende Veranstaltungen, die Überlastung von Bachelor- und Masterstudierenden oder mangelnde Werbung für die Veranstaltung dafür verantwortlich ist, kann abschliessend nicht beantwortet werden. Die Vermutung liegt nahe, dass alle erwähnten Punkte mehr oder weniger Einfluss nahmen.

Aus der Überzeugung, dass dieses Thema von gesellschaftlicher Relevanz ist, sich junge Frauen für eine Führungsposition interessieren und dieses Thema diskutiert werden sollte, konnte in Absprache mit einer Dozentin während einer Vorlesung des Wahlpflichtmoduls «MA22 Führung: Leadership und Innovation – Haltungen, Modelle, Theorien» mit den Masterstudierenden ein Workshop durchgeführt werden. In Vorbereitung auf den Workshop wurden auf einer digitalen weissen Tafel (Miroboard) die Portraits der interviewten Frauen aufgezeigt und folgende Fragestellung für die Diskussion mit den Studierenden vorbereitet: *Was brauchen junge Frauen während des Bachelor- und Masterstudiums, um eine Führungsposition in Betracht zu ziehen?*

An diesem Workshop nahmen zehn Masterstudent:innen teil, welche in zwei Gruppen aufgeteilt wurden. In diesen beiden Gruppen konnten sie sich die Portraits durchlesen, über diese sprechen und in eine Diskussion zur genannten Fragestellung einsteigen. Beide Diskussionen wurden in Einverständnis mit den Masterstudierenden aufgenommen. Die Überlegungen der Studierenden wurden in Form einer Mindmap (Gedankenkarte) mit Stichworten folgendermassen festgehalten:

¹³ Alumni FHNW Soziale Arbeit ist eine neue Organisation der Absolvent:innen der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW sowie deren Vorgängerinstitutionen. Sie verfolgt das Ziel, die ehemaligen Studierenden untereinander zu vernetzen (vgl. Alumni HSA FHNW 2025: o. S). Futuras* ist ein Netzwerk, welches Frauen in der Sozialen Arbeit oder in der Ausbildung ermutigt, sich für eine Führungsposition zu interessieren und sich diese auch zuzutrauen. Das Ziel ist es, die Solidarität unter Frauen zu stiften, zu vernetzen wie auch einen authentischen Austausch zu ermöglichen (vgl. Futuras 2023: o. S).

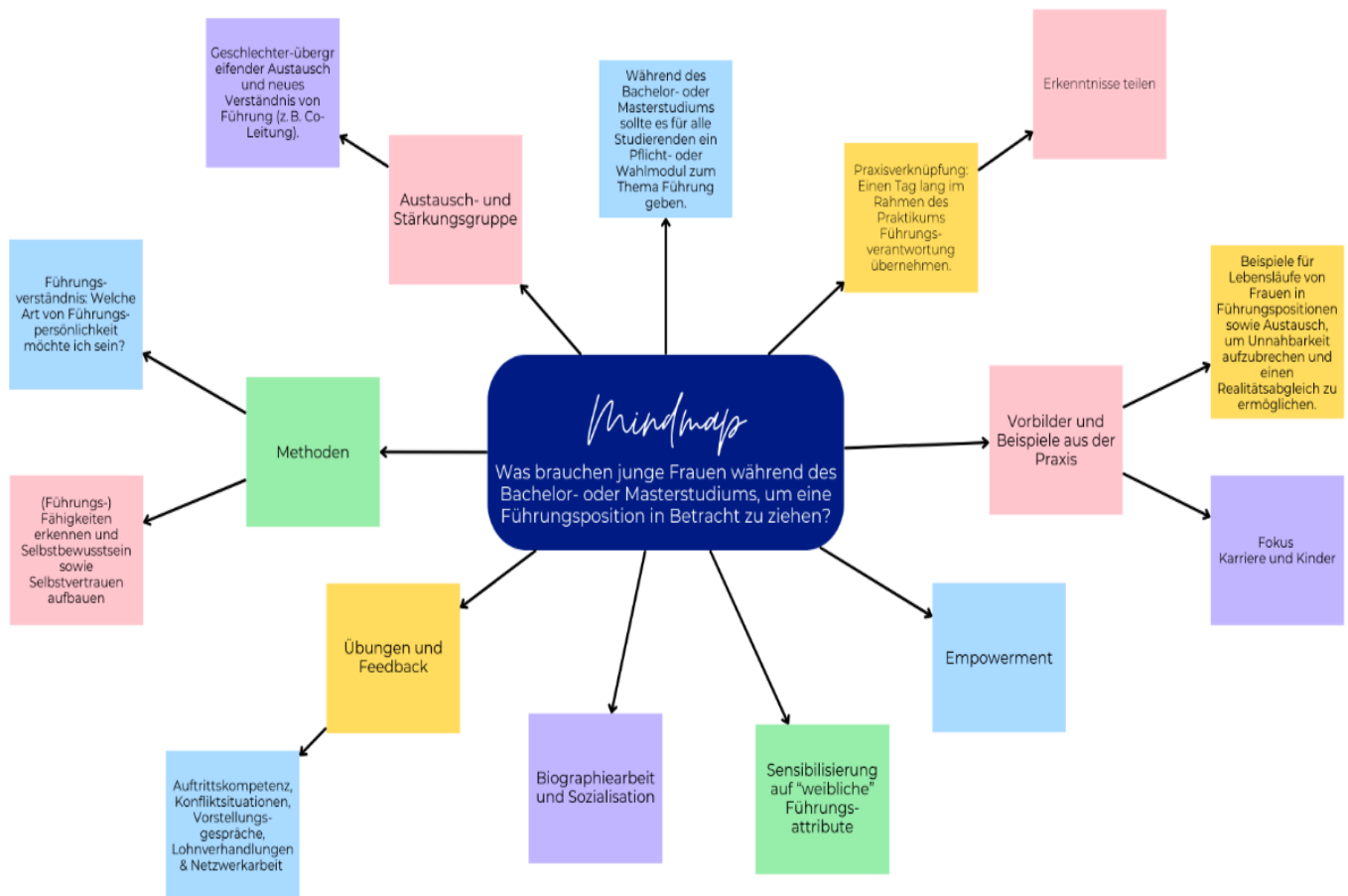


Abbildung 4: Mindmap zum Workshop.

Aus der MindMap ist zu ersehen, dass viele angesprochenen Themen mit den gewonnenen Erkenntnissen (Siehe Kapitel 4.5, S. 67) übereinstimmen, diese ergänzen oder weiterführen. Ersichtlich wird, dass die Masterstudierenden ein Pflicht- oder ein Wahlmodul zum Thema Führung für die Studierenden während dem Bachelor- und/oder Masterstudium für wünschenswert halten.¹⁴ Die weiteren Überlegungen, welche der Abbildung zu entnehmen sind, können somit als Ideenpool für ein solches Modul betrachtet werden.

Für ein besseres Verständnis sind die Ideen und Überlegungen in einem separaten Dokument («Wahlmodul») im Anhang aufgeführt (Siehe S. 95).

¹⁴ Interessanterweise ist das Modul MA22 selbst ein Wahlpflichtmodul zum Thema Führung, und im Rahmen des Bachelorstudiums wird ein Wahlmodul über Führung im Allgemeinen angeboten. Als diese Tatsache angesprochen wurde und die Idee, dass es vielleicht ein Wahlmodul für Frauen von Frauen bräuhete, aufkam, fanden beide Gruppen, dass diese Idee so nicht vertreten werden könnte, da dann von einem Ausschluss oder einer Benachteiligung der Männer die Rede wäre. Dann stellt sich aber die Frage, welche Themen genau behandelt werden sollten, damit keine Benachteiligung stattfindet, und dennoch wichtige Aspekte beleuchtet werden. Anhand dieser Ausgangssituation wurden dann weitere Überlegungen angestellt, die alle Geschlechter miteinbeziehen, aber dennoch die wichtigsten Themen ansprechen.

Während der weiteren Recherchearbeit konnte herausgefunden werden, dass bereits ein Wahlmodul für junge Frauen, die Interesse an einer Führungstätigkeit haben, entwickelt wurde. Nach der Kontaktaufnahme mit der Administration und den Modulverantwortlichen wurde festgestellt, dass das Wahlmodul «BA464 Gender und Führung – oder das Fehlen weiblicher Führungspersonen in der Sozialen Arbeit» für das Herbstsemester 2022 und Frühlingssemester 2023 geplant gewesen war. Aufgrund zu weniger Anmeldungen musste das Wahlmodul in beiden Semestern abgesagt werden. Auch hier stellt sich wieder die Frage, ob es tatsächlich am mangelnden Interesse der weiblichen Studierenden oder einem unzureichenden Informationsfluss liegt. Aufgrund des Interesses und der aktiven Mitwirkung der Masterstudierenden am Workshop und den Anmeldungen an der Veranstaltung – ungeachtet der kurzfristigen Absagen – kann ein fehlendes Interesse nicht als aussagekräftiger Indikator betrachtet werden.

Des Weiteren wurde ein Gespräch mit der Leitungsperson geführt, welche seit siebzehn Jahren das Fachseminar «Führungsseminar für Frauen: Erfolgreich und wirksam durch selbstbewusste Führung» durchführt. Während diesem Gespräch wurde deutlich, dass ein grosses Interesse darin besteht, dass sich Frauen in einem geschützten Rahmen untereinander austauschen und ihr Wissen zum Thema Führung vertiefen. Dabei stehen Themen wie Auftrittskompetenz, positiver Umgang mit Macht, Arbeit, Stress und psychische Gesundheit sowie «Potenziale erfolgreicher Frauen entdecken und leben» im Vordergrund. Auch das Netzwerk Futuras* bietet an den Standorten Bern, Olten und Basel Austauschmöglichkeiten für Frauen in Führungspositionen sowie für Frauen, die sich für eine Führungsposition interessieren, an, die sich ebenfalls grosser Beliebtheit erfreuen. Die wichtigsten Themen, die bei ebendiesen Abklärungen angesprochen wurden, wurden ebenfalls zu den Ideen für ein Wahlmodul im Anhang ergänzt.

Anhand all dieser unterschiedlichen Durchführungen oder Erkenntnisse und unter Einbezug der analysierten Interviews kann folgendes festgestellt werden:

- Damit das Thema «Frauen und Führung» nachhaltig verankert wird, benötigt es klare Kommunikationskanäle sowie gezielte Zeitfenster und Formate.
- Der Workshop zeigte deutlich, dass sich die Studierenden im Klaren sind, dass Führungskompetenzen nicht nebenbei entstehen können. Somit braucht es geschützte Räume und strukturell verankerte Lernangebote, damit Studierende Führungsinteresse, Reflexionsfähigkeit sowie Selbstvertrauen entwickeln können.

- Mangelnde Teilnahme bedeutet nicht unbedingt Desinteresse. Beachtet werden sollte, dass fehlende institutionelle Einbettung, Kommunikationsdefizite oder strukturelle Herausforderungen der jeweils einzelnen (beispielsweise aufgrund von Überlastung) Indikatoren sein könnten.
- In der Gesamtschau kann erkannt werden, dass sich Frauen in Führungspositionen in einem Spannungsfeld zwischen strukturellen Ermöglichungsbedingungen und biographischer Selbstvergewisserung befinden. Deshalb benötigen Studierende bereits im Bachelorstudium Räume zur Selbstreflexion, in denen sichtbare Vorbilder vertreten sind, von denen sie ermutigt werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Thema «Frauen und Führung» in einem Zusammenspiel von strukturellen Bedingungen, Reflexionsräumen und Anerkennung entsteht. Daher sollte nebst der Praxis auch die Hochschule ebendiese gezielt schaffen und sichern.

5 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

In diesem Kapitel folgen die Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse. Anschliessend werden die Hauptfragestellung sowie die Unterfragen beantwortet. Die kritische Reflexion der Masterthesis und weiterführende Fragen bilden den Abschluss.

5.1 Beantwortung der Hauptfragestellung und der Unterfragen

Frauen in Führungspositionen sind, gemessen an ihrer Qualifikation, in sozialen Organisationen nach wie vor unterrepräsentiert. Zwar sind im Sozialwesen offiziell 53,3 % der Führungspositionen in der Schweiz von Frauen besetzt, jedoch schliessen nach wie vor mehrheitlich Frauen wie Männer das Studium in Sozialer Arbeit ab. Trotz zahlenmässiger Mehrheit bestehen immer noch Barrieren auf dem Weg in die Führungsetagen, denn Männer erreichen trotz einer geringeren Anzahl häufiger Führungspositionen als Frauen (vgl. CRIF 2025: o. S.). Es bestehen unterschiedliche Annahmen, die dieses Phänomen zu erklären versuchen, doch bevor auf sie eingegangen werden kann, stellt sich die wichtigste Frage, welche geradewegs zur Beantwortung der ersten Unterfragen dieser Arbeit führt:

1) Weshalb braucht es mehr Frauen in Führungspositionen in der Sozialen Arbeit?

Abgesehen davon, dass die Überproportionalität von Männern in Führungspositionen der Sozialen Arbeit dem Anspruch auf Gleichstellung und einer fairen Chancenverteilung widerspricht, ist die Soziale Arbeit als Profession, welche gezielt die soziale Gerechtigkeit fördert, dazu aufgerufen, Gleichstellung nicht nur zu fördern, sondern auch vorzuleben (vgl. Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz 2010: 10). Wenn Organisationen oder Hochschulen keine gendergerechte Führung ermöglichen, wird die Professionalität und die Glaubwürdigkeit der Sozialen Arbeit in Frage gestellt.

Untersuchungen zeigen auf, dass Frauen ähnliche Ergebnisse wie ihre männlichen Kollegen erzielen, und statistisch gesehen unterscheiden sie sich auch in ihrem Führungsstil wenig von ihnen (vgl. Palmer 2019: 230). Studien konnten lediglich belegen, dass ein höherer Frauenanteil in Führungspositionen mit mehr Innovationskraft, vorsichtigerem Risikoverhalten und faireren Personalentscheidungen einhergeht (vgl. ebd.: 229). Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass Frauen ihre Rolle als Führungsposition nicht schlechter ausfüllen als Männer. Viel eher können sie neue Normen für Gestaltungsspielräume, Macht und Arbeitskultur setzen. Deshalb spricht aus funktionaler Perspektive nichts gegen ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in sozialen Organisationen (vgl. ebd.: 230).

Die Mädchenstudie von Schmid, Schlegel und Huber zeigt auf, dass sich viele junge Mädchen mit zunehmenden Alter weniger zutrauen. Frauen in Führungspositionen könnten als sichtbare Vorbilder diesem Rückzug entgegenwirken, denn sie fungieren als wichtige Rollenmodelle – sowohl für Frauen als auch für Männer und andere Geschlechteridentitäten –, da sie dazu verhelfen, internalisierte Selbstzweifel zu hinterfragen und stereotype Bilder wie «Führung = (nur) männlich» zu durchbrechen (vgl. 2016: 37). Theoretische Erklärungsansätze, Gläserne Decken, Vereinbarkeitsprobleme und stereotype Rollenzuschreibungen legen dar, dass Frauen nach wie vor unterschiedliche Hürden meistern müssen und nicht gleichermassen als geeignet für Führungsaufgaben betrachtet werden wie Männer.

Die Ergebnisse dieser vorliegenden Arbeit zeigen deutlich, dass Frauen oft mehr externe Ermutigung brauchen, um sich für eine Führungsposition zu entscheiden, und belegen somit die Wichtigkeit, eine Vorbildfunktion vorgelebt zu bekommen. Es braucht mehr Frauen in Führungspositionen und vielfältigere weibliche Perspektiven in der Sozialen Arbeit, damit Frauen zukünftig gleichermassen Führungspositionen einnehmen können, sie als Vorbilder für zukünftige Generationen fungieren und somit stereotype Rollenzuschreibungen durchbrochen werden – und weil es dem Anspruch der Profession der Sozialen Arbeit auf Diversität, soziale Gerechtigkeit, Chancengleichheit und Gleichstellung entspricht. Um diesem Ziel näher zu kommen, hat diese Arbeit untersucht, welche Entscheidungen berücksichtigt werden, um als Frau eine Führungsposition überhaupt in Betracht zu ziehen. Die Ergebnisse führen geradewegs zur Beantwortung der Hauptfragestellung:

Welche Hinweise liefern narrative Interviews zum Thema Frauen in Führungspositionen hinsichtlich der Faktoren, die als kritisch bei der Entscheidung betrachtet werden, sich auf eine Führungsposition zu bewerben?

Die Ergebnisse der narrativen Interviews zeigen auf, dass die *externe Ermutigung* respektive die *externe Zuschreibung* einen zentralen Ausgangspunkt darstellt, um sich auf eine Führungsposition zu bewerben. Alle interviewten Frauen wurden von einer oder mehreren Personen aktiv darauf angesprochen oder ermutigt, eine Führungsposition zu übernehmen. Somit sind sowohl *soziale Bestätigung* als auch *entgegengebrachtes Vertrauen* ausschlaggebende kritische Faktoren. Die eine Hälfte der Frauen berichtet, dass sie sich ohne das Vertrauen und die Ermutigung Dritter kaum bis gar nicht hätten vorstellen können, eine Führungsposition zu übernehmen. Die andere Hälfte traute sich aus ebendiesen Motiven die Führungsposition noch eher zu.

Unsicherheit und *Selbstzweifel* sind ebenfalls kritische Faktoren. So zeigen die Ergebnisse, dass Frauen Selbstzweifel und Unsicherheiten entwickeln, die sie hemmen, ohne externe Bestätigung eine Führungsposition zu übernehmen. Beispielsweise «Beeinträchtigungen» wie Lernstörungen, aber auch externe Zuschreibungen respektive Vorbehalte aufgrund des Migrationshintergrundes sind Herausforderungen, die Selbstzweifel und Unsicherheiten verstärken und die Entscheidung für oder wider eine Führungsposition beeinflussen. Diese Faktoren unterscheiden sich individuell in ihrem Ausmass – es gibt nicht *einen* bestimmten Grund, weshalb Unsicherheit oder Selbstzweifel bestehen, die Selbstzweifel und Unsicherheiten sind geprägt von den eigenem Selbstkonzept, welcher eng in Bezug zum Doing Gender und Habitus, aber auch den Umgang mit den eigenen Schwächen oder den individuellen Normen und Werten einer Person steht.

Das *Selbstkonzept* und die *innere Haltung* spielen daher ebenfalls eine Rolle. So zeigen die Ergebnisse, dass jede Frau einen positiven inneren Antrieb besitzt, um eine Führungsposition in Betracht zu ziehen. Zu diesem gehören Selbstverwirklichung, Lernorientierung, Werteorientierung oder das bewusste Ausleben einer Vorbildfunktion. Eine Führungsposition wird dann als sinnhaft betrachtet, wenn die Frauen *wirksam* sein können.

Ein weiterer kritischer Faktor sind die *sozialen Ressourcen*. Diese werden als Hauptfaktor gesehen, denn wenn die Frauen keine soziale Unterstützung von der Familie, den Partner:innen, der Vorgesetzten oder dem Team wie auch dem sonstigen Netzwerk erhalten, minimiert sich die Wahrscheinlichkeit, eine Führungsposition in Betracht zu ziehen. Auch wird die Mutterrolle thematisiert – zwei Frauen geben an, dass sie starke soziale Unterstützung in der Kinderbetreuung erhalten, eine Frau fragt sich, ob sie Kinder und Karriere «unter einem Hut» bringen könnte, und eine andere zieht sich aus der Führungsposition bewusst zurück, um sich auf die Kinderbetreuung fokussieren zu können. Bei der Mehrheit wird die Mutterrolle jedoch nicht als ausschlaggebender Punkt betrachtet, eine Führungsposition nicht in Betracht zu ziehen. Eher wirkt sie als Motivationsfaktor, beispielsweise, um den eigenen Kindern eine bewusste Vorbildfunktion vorzuleben. Viel eher sind die sozialen Ressourcen von Bedeutung.

Auch stützen sich alle interviewten Frauen auf individuelle *berufsethische Leitbilder*, welche sie dazu motivieren, eine Führungsposition zu übernehmen. Überdies werden *strukturelle Hürden und Belastungen* erwähnt, die mit der Führungsrolle einhergehen, wie beispielsweise die Burn-out-Gefahr, Rollenkonflikte sowie Gläserne Decken oder Klippen. Die Frauen zeigen auf,

dass Selbstbewusstsein und Reflexionsfähigkeit wichtige Fähigkeiten sind, um mit diesen umgehen zu können. Ein weiterer wichtiger Faktor, welche alle interviewten Frauen im Verlauf des Gespräches erwähnten, ist es, *mutig zu sein* und sich die Rolle der Führungspersönlichkeit einfach zuzutrauen.

Eine Führungsposition wird von den interviewten Frauen nicht als Karriereziel, sondern als Gelegenheit zur Selbstentwicklung betrachtet. Dabei müssen die bestimmten Voraussetzungen wie die strukturelle Absicherung, die innere Kohärenz als auch die soziale Bestärkung erfüllt sein. Kritisch gesehen wird nicht die Kompetenzfrage, sondern die Frage nach der Sinnhaftigkeit, welche mit der Frage nach Anerkennung und Vereinbarkeit stark verbunden ist. Die durchgeführten narrativen Interviews zum Thema «Frauen in Führungspositionen» zeigen demzufolge zusammenfassend, dass die soziale Bestätigung, der eigene Umgang mit Unsicherheit sowie strukturelle Hürden und Belastungen, Selbstzweifel, berufsethische Leitbilder, das Selbstkonzept und die innere Haltung, Mut und insbesondere die sozialen Ressourcen für die Entscheidung relevant sind, sich auf eine Führungsposition zu bewerben. Diese Faktoren verdeutlichen in den Analysen, dass die Entscheidung von einem komplexen Zusammenspiel von individuellen, strukturellen und sozialen Bedingungen geprägt werden. Sie lassen sich theoretisch als zentrale Kategorie mit dem Begriff der Selbstwirksamkeit erfassen, worunter das unterschiedlich stark ausgeprägte Zutrauen in die eigenen Kompetenzen und Möglichkeiten verstanden wird, um bestimmte Aufgabenanforderungen wirksam zu bewältigen (vgl. Spektrum 2000: o. S.). Doch wie können die erwähnten Aspekte frühzeitig gefördert werden? Dies führt geradewegs zur Beantwortung der zweiten und letzten Unterfrage dieser Arbeit:

2) Welche Themen wären für ein entsprechendes Wahlmodul im Bachelorstudium wichtig?

Diese Unterfrage entstand durch die Vorannahme respektive der Idee, dass für junge Frauen im Bachelor- oder Masterstudium der Sozialen Arbeit ein Wahlmodul zur Verfügung gestellt werden sollte, in welchen unterschiedliche Themen in Bezug auf Frauen und Führung angesprochen werden sollten. Daher wurden nebst der Analyse der narrativen Interviews weitere Bemühungen unternommen, eine bestimmte Vorlage zu liefern, welche genauen Themen in einem Wahlmodul besprochen werden sollten. Währenddessen wurde eine Veranstaltung geplant, welche aufgrund zu geringer Anmeldezahl und kurzfristiger Abmeldung jedoch nicht stattfinden konnte, ein Workshop in einem Master-Wahlpflichtmodul veranstaltet und ein Gespräch mit der Leitungsperson des Führungsseminars für Frauen geführt. So wurde herausgefunden,

dass im Jahr 2022 bereits ein Wahlmodul für junge Frauen, die Interesse an einer Führungstätigkeit haben, entwickelt worden war, aber aufgrund zu weniger Anmeldungen abgesagt werden musste. Ob dies nun tatsächlich am fehlenden Interesse der Frauen oder am mangelnden Informationsfluss an der Hochschule liegt, kann abschliessend nicht beantwortet werden.

Aufgrund der Ergebnisse und der Gespräche sowie dem durchgeführten Workshop kann jedoch festgestellt werden, dass es Ermöglichungsbedingungen braucht, damit junge Frauen bereits während dem Studium ein motivierendes, aber auch realistisches Bild von Führung erhalten und sie sich später im Berufsleben auch zutrauen. Ob dies nun im Rahmen eines spezifischen Wahlmodul stattfindet oder in andere Pflichtmodule integriert wird, spielt keine wichtige Rolle; wichtig jedoch ist, *dass* es thematisiert wird. Dafür braucht es gezielte Zeitfenster und Formate sowie klare Kommunikationskanäle. So besteht auch ein grosses Potential im Mentoring-Modul BA5000, in Einzelgesprächen mit den Studierenden und in bestimmten Vorlesungen und/oder Veranstaltungen, um ebendiese Themen anzusprechen, welche nachfolgend genauer erläutert werden.

Die Ergebnisse zeigen auf, dass Ermutigung und berufsethische Leitbilder eine wichtige Rolle im Entscheidungsprozess spielen. Frauen in Führungspositionen könnten in einem bestimmten Rahmen von ihrer Biographie erzählen, für Fragen zur Verfügung stehen, einen Austausch ermöglichen und derart als Vorbilder dienen. Übungen und eine Feedbackkultur sollten ermöglicht werden, indem beispielsweise Auftrittskompetenz, Vorstellungs- oder Mitarbeiter:innen-gespräche, Umgang mit Konfliktsituationen und weiteres gezielt gefördert werden. Es sollten *Methoden* beigebracht werden, anhand derer das Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein gestärkt und die eigenen (Führungs-)Fähigkeiten erkannt werden können. Soziale Ressourcen könnten im Verständnis der Studierenden so gestärkt werden, indem *Netzwerkarbeit* als übergeordnetes Thema angesprochen wird und beispielsweise in Pflichtmodulen Übungen wie Netzwerk-Speed-Dating gemacht werden. Die strukturellen Hürden und Belastungen könnten in einem Vorlesungsrahmen aufgegriffen werden, indem auf diesbezügliche Theorien und Konzepte eingegangen wird, die gemeinsam mit den Studierenden bearbeitet werden und wo Methoden reflektiert werden, die ebendiesen Hürden und Belastungen entgegenwirken können. Dazu könnte ein Lerntagebuch helfen, die gegebenen Themen zu vertiefen oder eine Theorie-Praxis-Relationierung herzustellen. Das Selbstkonzept, die innere Haltung und die berufsethischen Leitbilder könnten mit der *Biographiearbeit*, aufgearbeitet werden, sei es in Einzelgesprächen oder in einem Gruppensetting. All diese erwähnten Aspekte können jungen Frauen dazu verhelfen, nach dem Studium Abschluss eine Führungsposition in Betracht zu ziehen und

sich diese auch zuzutrauen, wobei im Zentrum vor allem die individuelle Auseinandersetzung mit der eigenen Biographie und den eigenen Kompetenzen stehen sollten.

Zusammenfassend zeigt die vorliegende Arbeit, dass mehr Frauen in Führungspositionen für eine gerechte Chancengleichheit stehen und Führung nicht aktiv angestrebt, sondern durch Ermutigung und soziale Anerkennung ermöglicht wird. Vorbilder, die eigene Haltung, soziale Unterstützung und Reflexionsfähigkeit dienen dazu, möglichen Unsicherheiten hinsichtlich der Führungsposition entgegenzuwirken. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung und der eigenen Biographie scheint besonders bedeutsam, denn sie dient als Grundbaustein, der sich mit der Führung vereinbaren lässt. Für Frauen ist Führung nicht nur eine individuelle Entscheidung – sie ist auch ein sozialer Möglichkeitsraum. Daher sind die institutionelle Anerkennung und die familiäre oder kollegiale Unterstützung von zentraler Bedeutung. Auch die zusätzlich durchgeführten Formate machen deutlich, dass junge Frauen im Studium Interesse an Führung haben. Jedoch brauchet dieses Thema Sichtbarkeit, institutionelle Angebote und Gelegenheiten für die Auseinandersetzung. Dafür sind nicht nur die Praxisorganisationen, sondern auch die Hochschulen mitverantwortlich: Es sollen Räume für Sichtbarkeit, Ermutigung und Reflexion geschaffen werden, und die Förderung soll intersektional ausgerichtet sein, damit Führungsperspektiven frühzeitig ermöglicht werden und die Zahlen der Anteil der Frauen in Führungspositionen sozialer Organisationen Ausdruck der Gleichstellung sind. Die erarbeiteten Vorschläge können als Anhaltspunkt dienen, wie junge Frauen, die sich für eine Führungsposition interessieren, systematisch gefördert werden können, ob dies im Rahmen eines Wahlmoduls, während dem Mentoring an der HSA oder in Form von Veranstaltungen geschieht. Denn wie Ruth Bader Ginsburg einst sagte: Wirklicher Wandel, dauerhafter Wandel, passiert Schritt für Schritt.

5.2 Limitation und Ausblick

Im Rahmen der Bearbeitung der Thematik bleiben noch unterschiedliche Punkte offen, die in dieser Arbeit keinen Platz gefunden haben. So hat sich die Selbstwirksamkeit in dieser Arbeit als Schlüsselkonzept erweisen, welches näher erläutert und in Zusammenhang einer genauen Empowerment-Strategie weiter ausgearbeitet werden könnte. Des Weiteren wurde wenig auf institutionelle Muster eingegangen, die, wie sich in dieser Arbeit herauskristallisiert hat, einen massgeblichen Einfluss auf die Entscheidungen nehmen. Auch könnten die Sozialisation und unter anderem die «Mutterrolle» näher beleuchtet werden. Da diese Arbeit auf einer begrenzten Anzahl narrativer Interviews basiert, lassen sich die Ergebnisse nicht generalisieren. Weitere Analysen mit einer grösseren Fallzahl wären erforderlich, um die übertragbaren Muster sichtbar zu machen. Da das entsprechende methodische Vorgehen zum allerersten Mal angewendet

wurde, ergeben sich viele Verbesserungsmöglichkeiten, beispielsweise die Dauer und Art der narrativen Gesprächsführung betreffend, besonders in Hinblick auf das Nachfragen während der Interviews und auf die Schwerpunktsetzung während der Analyse. So hätten in einem nächsten Durchgang die Wahl der Kategorisierungen und die Auswahl der entsprechenden Textstellen wie auch die Interpretation dieser sorgfältiger getroffen werden können. Zudem hätten Erweiterungen wie Typenunterteilungen wie beispielsweise «Frau B. – die kooperative Netzwerkerin» geholfen, die Auswertung qualitativ noch präziser und prägnanter zu gestalten. Auch könnten Konzepte theoretisch weiter vertieft und systematischer integriert werden. Zudem hätte eine methodische Triangulation des narrativen Designs die strukturellen Aspekte noch besser herausarbeiten können. Eine weitere Forschungslücke, die durch weitere Untersuchungen geschlossen werden könnte, betrifft die kritischen Entscheidungsprozesse von Frauen mit Migrationshintergrund. So wären weitere Nachforschungen, in welcher Weise die soziale Herkunft, das Alter oder der Migrationshintergrund den Zugang zur Führung ermöglichen, von Interesse. In dieser Arbeit wurde des Weiteren lediglich auf Frauen in Führungspositionen eingegangen. So wäre es interessant, sowohl Frauen, Männer und andere Geschlechtsidentitäten (wie beispielsweise nicht-binäre, genderfluide oder transgeschlechtliche Individuen) zu interviewen und so die unterschiedlichen Entscheidungsprozesse der Geschlechter gegenüberzustellen und zu analysieren. So könnten vertiefte Einblicke in institutionelle Strukturen, Doing Gender und der Habitus Bildung geschaffen werden. Auch ergibt sich die Möglichkeit, neue Ermächtigungsmöglichkeiten im Kindes- und Jugendalter zu entwickeln und bestehende zu hinterfragen. Im Rahmen einer nächsten oder erweiterten Arbeit könnte auf die erwähnten Punkte eingegangen werden. Die Auseinandersetzung mit diesem Themengebiet erwies sich als hochspannend, aber auch als anspruchsvoll. Die erwähnten Punkte zeigen auf, dass in der weiteren Forschung eine theoretisch tiefere, methodisch differenzierte sowie intersektional gedachte Auseinandersetzung notwendig ist, um die Entscheidungsprozesse von Frauen in Führungspositionen in ihrer ganzen Komplexität zu erfassen.

6 Quellenverzeichnis

- Abraham, A. (2017). Lebenslauf und Biographie. In R. Gugutzer , G. Klein , & M. Meuser, Handbuch Körpersoziologie (Bd. 2: Forschungsfelder und Methodische Zugänge). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- AvenirSocial. (2010). Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis. Berufsverband Soziale Arbeit Schweiz.
- Beaufaÿs, Sandra. (2019). Habitus: Verkörperung des Sozialen – Verkörperung von Geschlecht. In: Kortendiek, Beate. Riegraf, Birgit. Sabisch, Katja. (Hrsg.). Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019.
- Berger-Grabner, Doris. (2022). Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer Gabler. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2010, 2013, 2016, 2022.
- BFS – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE). (2025). Frauen in Führungspositionen. Datenstand: 20.02.2025. Bundesamt für Statistik. URL: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home.assetdetail.33708851.html>. [Zugriffsdatum: 16.06.2025].
- Bourdieu, Pierre. (1997). Die verborgenen Mechanismen der Macht. Hamburg: VSA.
- Bundesamt für Statistik (2016). Abschlüsse der Fachhochschulen (FH) und der pädagogischen Hochschulen (PH) 2016: Basistabellen. www.bfs.admin.ch. [Zugriffsdatum: 16.06.2025].
- Crenshaw, Kimberle. (1991). Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. Stanford Law Review, Jul., 1991, Vol. 43. No. 6 (Jul., 1991), S. 1241 – 1299. URL: <https://www.jstor.org/stable/1229039>. [Zugriffsdatum: 20.06.2025].
- CRIF. Together to the next level. (2025). Der Frauenanteil liegt im Management bei 28.4%. 24.02.2025. URL: <https://www.crif.ch/news-events/news/der-frauenanteil-liegt-im-management-bei-284>. [Zugriffsdatum: 16.06.2025].
- Dausien, Bettina. (1996). Biographie und Geschlecht: zur biographischen Konstruktion sozialer Wirklichkeit in Frauenlebensgeschichten. (IBL Forschung, 1). Bremen: Donat Verlag.
- Dausien, Bettina. (1994). Biographieforschung als "Königinnenweg"? Überlegungen zur Relevanz biographischer Ansätze in der Frauenforschung. In A. Diezinger, H. Kitzer, I. Anker, I. Bingel, E. Haas, & S. Odierna (Hrsg.), Erfahrung mit Methode: Wege sozialwissenschaftlicher Frauenforschung (S. 129-153). Freiburg im Breisgau: Kore.
- Dausien, Bettina. (2004). Biografieforschung: theoretische Perspektiven und methodologische Konzepte für eine re-konstruktive Geschlechterforschung. In: Becker, R. Kortendiek,

- B. (Hrsg.). Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung: Theorie, Methoden, Empirie. Opladen: Leske u. Budrich,
- Friedli, Fabienne. (2021). Frauen in die Führung – auch in der Sozialen Arbeit! In: Sozial Aktuell. Nr. 2/2021. S. 20 – 21. URL: https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2021/02/SA_02_21_020_021_Fokus_Artikel_Friedli.pdf. [Zugriffsdatum: 16.06.2025].
- Futuras*. (2023). FUTURAS* Grundsätze und Ziele. URL: <https://futuras.ch> [Zugriffsdatum: 15.05.2025].
- Fröse, W. Marlies. Naake, Beate. Arnold, Maik. Hrsg. (2019). Führung und Organisation. Neue Entwicklungen im Management der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement. Springer VS. Springer Fachmedien Wiesbaden, ein Teil von Springer Nature 2019.
- Grendel, Tanja. (2019). Sozialisation und Soziale Arbeit. Studienbuch zu Theorie, Empirie und Praxis. Springer VS. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019.
- Heiser, Patrick. (2024). Meilensteine der qualitativen Sozialforschung. Eine Einführung entlang klassischer Studien. 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Studentexte zur Soziologie. Springer VS. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018, 2024.
- Hernandez Bark, Alina S. Pundt, Leena. (2023). Frauen in Führungspositionen. In: Felfe, Jörg. Van Dick, Rolf. Hrsg. Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. 2. Überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2016, 2023.
- Hunger, Ina. Müller, Johannes. (2016). Barney G. Glaser/Anselm L. Strauss: The Discovery of Grounded Theory. In: Salzborn, Samuel. (Hrsg.). Klassiker der Sozialwissenschaften. 100 Schlüsselwerke im Portrait. 2. Auflage. Springer VS. Springer Fachmedien Wiesbaden 2014, 2016.
- Jansen, Irma. (2009). Biografie im Kontext sozialwissenschaftlicher Forschung und im Handlungsfeld pädagogischer Biografiearbeit. In: Hölzle, Christina. Jansen, Irma. (Hrsg.). Ressourcenorientierte Biografiearbeit. Grundlagen – Zielgruppen – Kreative Methoden. 1. Auflage 2009. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jurić, Ivana. (2023). Master-Thesis. Frauen in Führungspositionen der Sozialen Arbeit. Eine qualitativ-empirische Analyse der Werdegänge von Frauen in Führungspositionen im Feld der Sozialen Arbeit. OST – Ostschweizer Fachhochschule.
- Kleemann, Frank. Krähnke, Uwe. Matuschek, Ingo. (2013). Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung in die Praxis des Interpretierens. 2., korrigierte und aktualisierte Auflage. Springer VS. Springer Fachmedien Wiesbaden 2009, 2013.

- Kohler-Spiegel, Helga. (2020). "Doing Gender" lernen. Geschlechtergerechte Bildung im Religionsunterricht - In: Zeitschrift für Pädagogik und Theologie 72 (2020) 1, S. 66 – 78. - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-213939 - DOI: 10.25656/01:21393.
- Köttig, Michaela. Rätz, Regina. (2023). Dialogische Biographiearbeit. Theorie und Methoden im Kontext Sozialer Arbeit. In: Nittel, Dieter. Von Felden, Heide. Mendel, Meron. (Hrsg.). Handbuch. Erziehungswissenschaftliche Biographieforschung und Biographiearbeit. 1. Auflage 2023. Beltz Juventa. Weinheim Basel.
- Nef, Susanne. Streckeisen, Peter. (2019). Soziale Arbeit und Intersektionalität: zur Relevanz des Konzepts und zu offenen Fragen in Theorie und Praxis. In: SozialAktuell. 2019(3), S. 8 – 12. AvenirSocial. DOI: 10.21256/zhaw-4798.
- Nentwich, Julia C. Vogt, Franziska. (Hrsg.). (2021). (Un)doing Gender empirisch. Qualitative Forschung in der Kita. Springer VS. Wiesbaden.
- Palmer, Regina Anna-Maria. (2019). Frauen in Führungspositionen – Einige Fakten. In: Sackmann, Sonja. Hrsg. (2019). Führung und ihre Herausforderungen. Neue Führungskontexte erfolgreich meistern und zukunftsfähig agieren. Springer Gabler. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019.
- Przyborski, Aglaja. Wohlrab-Sahr, Monika. (2014). Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. 4., erweiterte Auflage. Oldenbourg Verlag München. 2014 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Rosenthal, Gabriele. Loch, Ulrike. (2002). Das Narrative Interview. In D. Schaeffer, & G. Müller-Mundt (Hrsg.), Qualitative Gesundheits- und Pflegeforschung. Bern u.a.: Hans Huber Verlag. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-57670>.
- Rybnikova, Irma. Lang, Rainhart. (2021). Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Springer Gabler.
- Schmid, Gabriella. Schlegel, Felicia. Huber, Evéline. (2016). Lebens- und Selbstkonzepte von Mädchen in der Ostschweiz – ein Vergleich von drei Altersgruppen. GENDER - Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, 8(3). S. 29 – 45. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-48795-4>.
- Schütze, Fritz. (1983). Biographieforschung und narratives Interview. *Neue Praxis*, 13(3), 283-293. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-53147>.
- Spektrum der Wissenschaft. (2000). Lexikon der Psychologie. Selbstwirksamkeit. URL: <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/selbstwirksamkeit/14009> [Zugriffsdatum: 30.06.2025].
- Statista. (2025). Europäische Union: Anteil von Frauen in Führungspositionen, aufgeschlüsselt nach Mitgliedsstaat¹²³ im Jahr 2024. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1098311/umfrage/frauenanteil-in-fuehrungspositionen-in-der-eu/>. [Zugriffsdatum: 16.06.2025].

- Steinle, Claus. (1978). Führung. Grundlagen, Prozesse und Modelle der Führung in der Unternehmung. Stuttgart.
- Tenny, Steven. Brannan, Janelle M., Brannan, Grace D. (2022). Qualitative Study. In: National Library of Medicine. National Center of Biotechnology Information. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK470395/> [Zugriffsdatum: 05.05.2025].
- West, Candace. Zimmerman, Don H. (1987). Doing Gender. Gender and Society, Vol. 1, No. 2. (Jun., 1987). S. 125 – 151. 1987 Sociologists for Women in Society. URL: <http://links.jstor.org/sici?sici=0891-2432%28198706%291%3A2%3C125%3ADG%3E2.0.CO%3B2-W> [Zugriffsdatum: 23.05.2025].

6.1 Titelbild

- Glaser, Noah. (2024). Female Leadership in sozialen Organisationen. Eigene Darstellung auf Wunsch.

7 Anhang

7.1 Einverständniserklärung zum Interview

Titel der Masterthesis: Frauen in Führungspositionen

Interviewende Person: Emilija Babic

Interviewdatum:

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

- Die Daten werden im Rahmen eines mündlichen Gesprächs erhoben und mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet. Die mündlich erhobenen Daten werden im Zwecke der Datenanalyse verschriftlicht (Transkription). Einblick in die Aufnahmen hat ausschliesslich Emilija Babic und sämtliche Informationen aus dem Interview werden vertraulich behandelt und nur in anonymisierter Form Verwendung in der Masterarbeit finden. Die Audiodateien werden zum Ende der Masterarbeit im September 2025 gelöscht.
- Nach der Auswertung des Interviews wird ein Portrait erstellt. Dieses wird **nicht** anonymisiert und an einer geplanten Veranstaltung, zu der ich ebenfalls eingeladen bin, öffentlich zur Verfügung stehen. Das Portrait wird vorab für Einwände und Verbesserungsvorschläge versendet, bevor es gedruckt und für die Veranstaltung im April 2025 bereitgestellt wird.
- Die Teilnahme an diesem Interview sowie die Zustimmung zur Verwendung der Daten erfolgt freiwillig. Das Einverständnis zur Aufzeichnung und Weiterverwendung der Daten kann jederzeit widerrufen werden. Die Nicht-Teilnahme am Interview zieht keine Nachteile mit sich.

Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich hiermit bereit, das Interview zu geben und bin damit einverstanden, dass das Interview aufgezeichnet und daraufhin transkribiert, für die Masterarbeit von Emilija Babic anonymisiert und ausgewertet wird. Zudem bin ich damit einverstanden, dass ein Portrait von mir erstellt, mir vorab gesendet, nach Wunsch bearbeitet und für die Veranstaltung öffentlich zur Verfügung steht.

Name:

Ort, Datum:

Unterschrift:

7.2 Transkript Notation

Die Interviewtranskription erfolgte anhand der Transkriptnotation nach Dausien (1996: 613f.):

-	prosodische Zäsur
--	kurze Pause
---	längere Pause
(P/sec.)	längere Pause bzw. Unterbrechung der Erzählung (mit Angabe der Dauer in Sekunden und ggf. der Entstehungsgründe)
=	Trennungszeichen (zur Unterscheidung von «-» für eine Zäsur)
.	Markierungen einer fallenden Intonation (Satzende)
?	Frageintonation
GROSSBUCHSTABEN	besonders sorgfältige Artikulation eines Wortes oder Syntagmas
<u>Unterstreich</u> ung	empathische Betonung eines Wortes oder Syntagmas
(einfache Klammern)	Textteil, der semantisch noch dekodierbar, aber phonologisch nicht mehr transkribierbar ist
(...)	unverständliche Textteile (bei längeren unverständlichen Passagen mit Angabe der Dauer in Sekunden)
E	Erzähler/in
I	Interviewer/in
E: Ich will jetzt nicht sagen	Partiturschreibweise bei Überlappung von
I: Können Sie noch	Redebeiträgen
Wortabbru_	Abbruch innerhalb einer Wortgrenze
Äh (oder entspr. Phonem)	gefüllte Pause

7.3 Zeitleisten

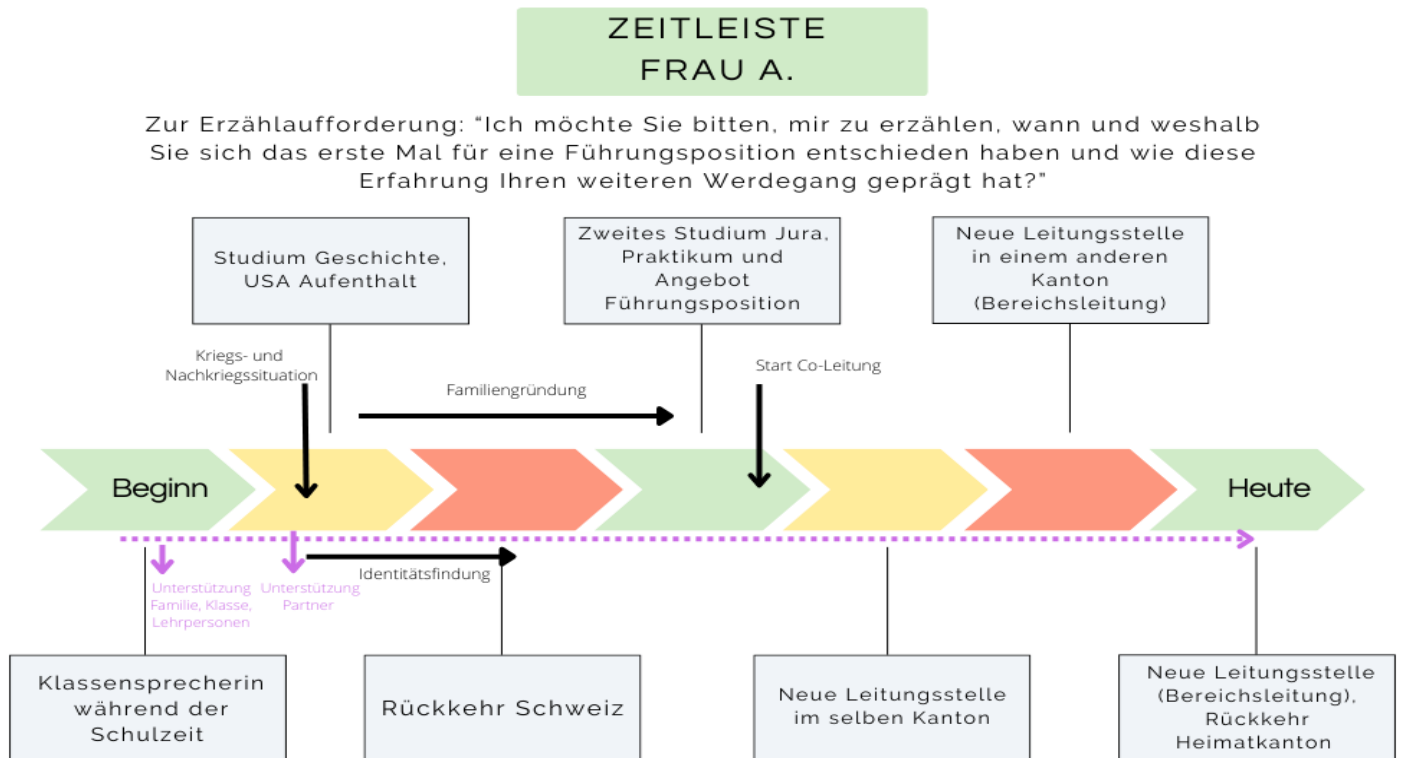


Abbildung 5: Zeitleiste Frau A.

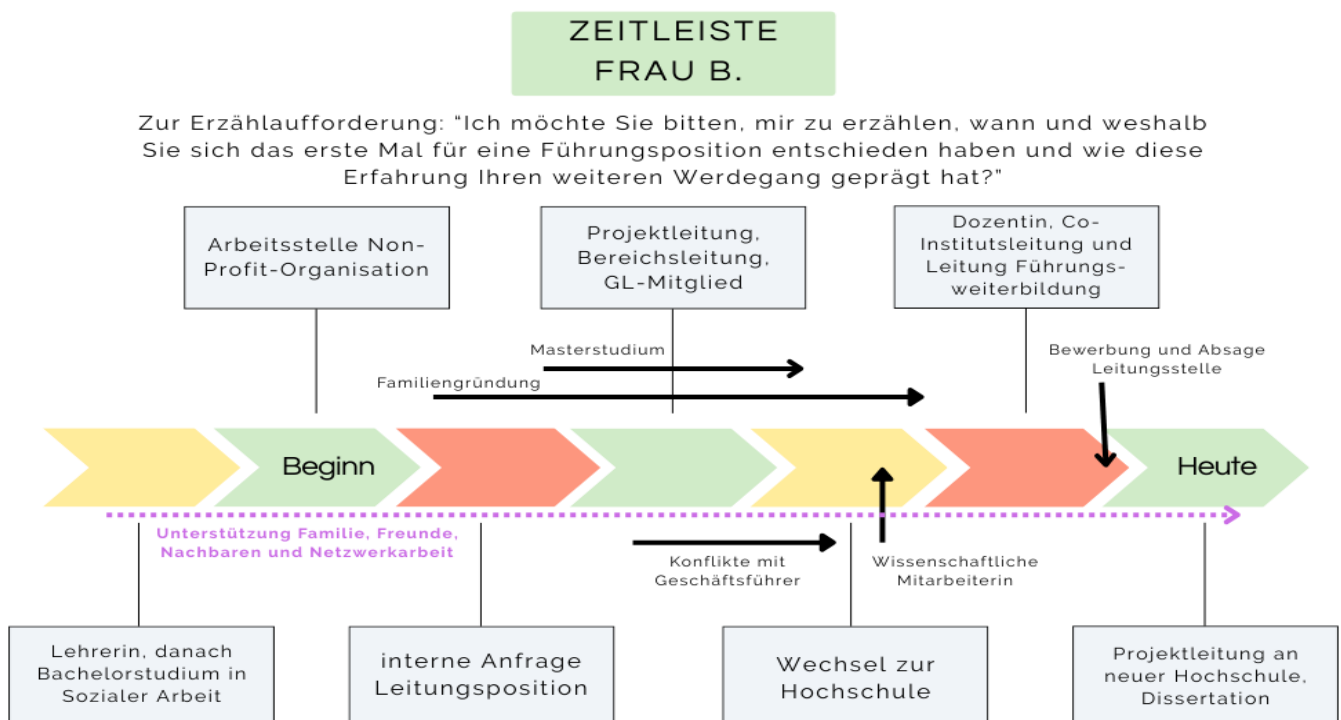


Abbildung 6: Zeitleiste Frau B.

ZEITLEISTE FRAU C.

Zur Erzählaufforderung: "Ich möchte Sie bitten, mir zu erzählen, wann und weshalb Sie sich das erste Mal für eine Führungsposition entschieden haben und wie diese Erfahrung Ihren weiteren Werdegang geprägt hat?"

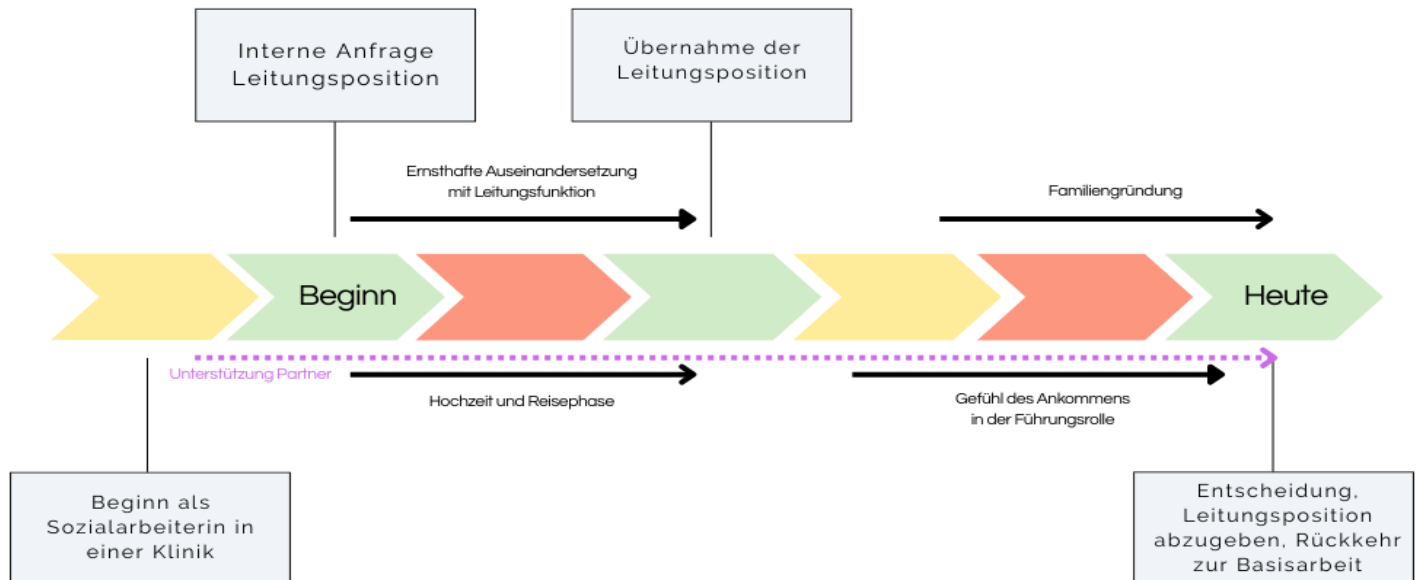


Abbildung 7: Zeitleiste Frau C.

ZEITLEISTE FRAU D.

Zur Erzählaufforderung: "Ich möchte Sie bitten, mir zu erzählen, wann und weshalb Sie sich das erste Mal für eine Führungsposition entschieden haben und wie diese Erfahrung Ihren weiteren Werdegang geprägt hat?"

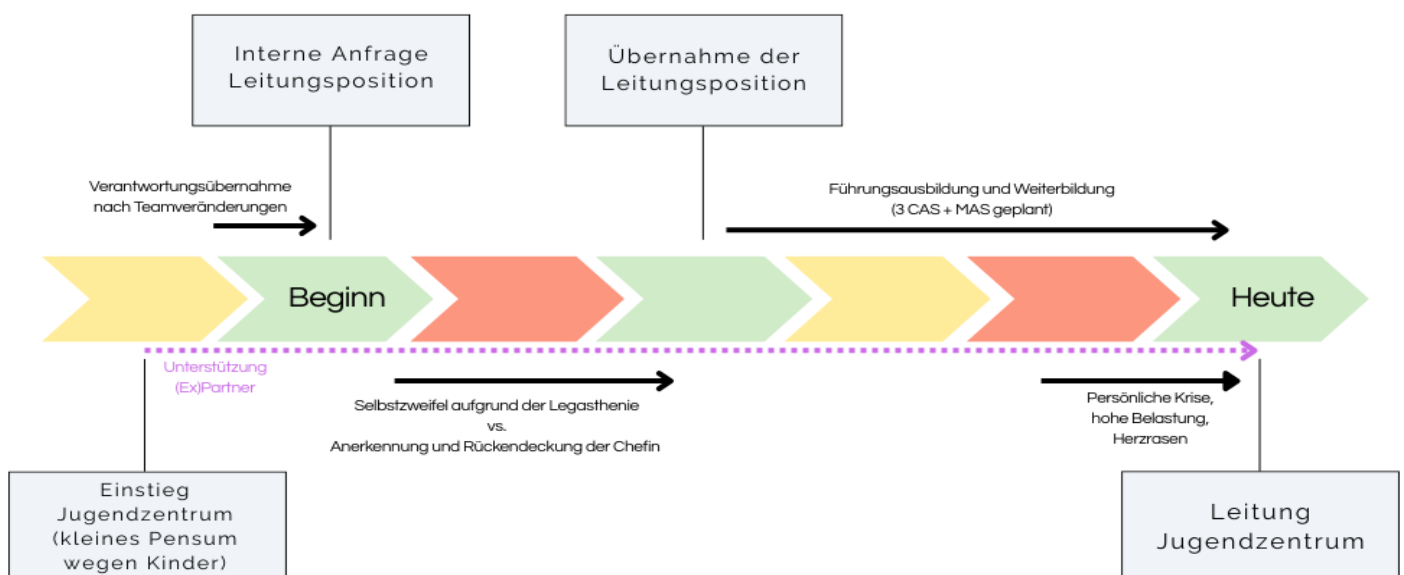


Abbildung 8: Zeitleiste Frau D.

7.4 Interpretation der Kernstellen und Einteilung Frau E. und Frau F.

Interpretation der Kernstellen und Einteilung Frau E.

Frau E: „also ich habe Jugendarbeit gemacht, Verbandsjugendarbeit, und habe schon, bin in so einer Gruppenleitungsrolle reingerutscht zuerst, aber nachher hat es mir dann angefangen, Spass zu machen, und habe dann eine Abteilungsleitung übernommen und nachher eine Funktion in der Regionalleitung, ehm, also das ist, was ist das gewesen, zwischen sechzehn und zwanzig, zweiundzwanzig, also die Evolution von Gruppen- zur Abteilungsleitung, und ehm, das hat mir Spass gemacht, es ist nicht WAHNSINNIG eine Entscheidung gewesen, es ist, es hat sich halt irgendwie ergeben, genau“ (Z. 4–13).

Frau E. spricht im Interview zuerst von ihrer Zeit in der Verbandsjugendarbeit. Diese Arbeit beschreibt sie als zentralen Moment ihrer Entwicklung, in dem sie ihre ersten Führungserfahrungen machte. Die Aussagen „bin in so einer Gruppenleitungsrolle reingerutscht“ und „es ist nicht wahnsinnig eine Entscheidung gewesen, es ist, es hat sich halt irgendwie ergeben“ zeigen auf, dass Frau E. die Übernahme dieser Rolle nicht geplant hatte, sondern diese sich situativ ergeben hatte. Frau E. empfand die neue Rolle als sinnstiftend und positiv („hat mir Spass gemacht“). Dass sie bereits im Alter zwischen „sechzehn und zwanzig, zweiundzwanzig“ eine Leitungsposition übernahm, zeigt, dass sie die Interviewte frühzeitig willens war, Verantwortung zu übernehmen.

Da sie die Übernahme einer Führungsposition nicht bewusst geplant oder angestrebt hatte, sondern sie sich situativ ergab, kann dieses Segment den Kernstellen „Der weitere Werdegang“ von Frau B. und „Erste Schritte“ von Frau D. zugeordnet werden. Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass sich Frau E. als selbstbewusst darstellt und den Einstieg in diese Rolle nicht hinterfragte. Es gibt jedoch nicht genügend Informationen oder einen grundsätzlichen Aufschluss anhand von anderen Segmenten, die diese Vermutung definitiv bestätigen oder widerlegen könnten.

In einem nächsten Segment argumentiert Frau E. ihre gegenwärtige berufliche Tätigkeit:

Frau E: „es ist SEHR VIEL Arbeit, es ist zum Teil auch Arbeit, oder eben, ich habe vorher gemeint, was mir Spass macht, ist das Gestalten, Entwickeln und mit verschiedenen Leuten In-Kontakt-Sein und so weiter, manchmal ist es auch einfach Administration, mühsame Personalthemen, ehm, Aufträge von oben erfüllen, und, und, und, es ist also überhaupt nicht immer judihui, - und dann stelle ich mir schon die Frag: Oh, jetzt bin ich am Morgen

um sieben im Büro, und am Abend um sieben bist du immer noch im Büro, ist das wirklich das, was du machen möchtest, es ist also MEHR das, dass ich das Gefühl habe, stimmt die Balance noch von dem, was mir WIRKLICH Spass macht, und den Möglichkeiten, wo ich habe, und dem, was ich machen muss, und manchmal stimmt sie nicht so ganz, und dann kommen die Selbstzweifel oder der Zweifel daran, ob es das Richtige ist, noch, ja, so, aber bis jetzt hat das andere immer überwogen (lacht)“ (Z. 299–312).

In ihrer Arbeit gibt es Anteile, beispielsweise «Administration, mühsame Personalthemen», die sie als eher belastend, und andere Anteile, beispielsweise «das Gestalten, Entwickeln und mit verschiedenen Leuten In-Kontakt-Sein», die sie als bereichernd empfindet. Die Frage nach der Balance zeigt auf, dass sich die Interviewte manchmal in einem Spannungsfeld zwischen äusseren Einflüssen und intrinsischer Motivation bewegt, wie die Aussage «und dann kommen die Selbstzweifel» belegt. Da «das andere immer überwogen hat» und sie diese Aussage um ein Lachen ergänzt, überwiegen aus ihrer Sicht die positiven Aspekte.

Frau E. erwähnt entgegen manchen Selbstzweifeln aufgrund der unstimmigen Balance im Berufsleben den Spass am Gestalten und Entwickeln, welcher schlussendlich überwiegt. Deshalb kann dieses Segment zu den Kernstellen «Entscheidungen» von Frau B und «Rollenentwicklung und Unterstützung» von Frau C zugeordnet werden.

Interpretation der Kernstellen und Einteilung Frau F.

Frau F: „Also generell - ist für mich aus der Praxiserfahrung ziemlich schnell klar geworden, dass ich irgendwann in einer Leitungs-, Führungsposition möchte, weil die Umstände so wie sie zum Teil in der Praxis sind - wie nicht beeinflussbar waren bis zu einem gewissen Grad. Und das war so eine von meinen Hauptmotivationen, hey, doch ich mach den Master noch weiter, weil ohne den Master komme ich gar nicht erst auf diese Ebene. Und das hat dann auch dazu geführt, dass ich mich wie in diesem Hochschulkontext ziemlich schnell auch wiedergefunden habe, durch, ich sage mal Zufälle und Glück (lacht), aber sicher auch durch meine Kompetenz, und ich wie aus dem Hochschulkontext gemerkt habe, doch, wenn ich auf dieser Ebene agieren kann, dann kann ich für das Feld, das Praxisfeld in der Sozialen Arbeit gewisse Sachen beeinflussen“ (Z. 8–20).

Die Interviewte berichtet gleich zu Beginn, dass sie nach ihrer Praxiserfahrung in der Kinder- und Jugendarbeit eine Leitungsposition anstrebte. Es scheint, dass Frau F. in der Praxis einige negative Erfahrungen gemacht hat und dass ihr zentrales Motiv das Streben nach Einflussnahme und Verantwortung in der Praxis ist, welches sich aus der Erkenntnis ergibt, dass eine Leitungskraft mehr Einfluss auf bestimmte Umstände und Bedingungen nehmen kann. Frau F.

beschliesst daraufhin, das Masterstudium anzustreben, um die dafür erforderliche formale Qualifikation zu erwerben. Ihren Weg zur Hochschule beschreibt sie zum einen als „Zufall und Glück“, aber auch, dass er ihrer Kompetenz zu verdanken sei – sie bewegt sich zwischen der Artikulation der eigenen Leistungsfähigkeit und Bescheidenheit. Das Streben nach Verantwortung lässt sich anhand der Aussage „wenn ich auf dieser Ebene agieren kann, kann ich gewisse Sachen beeinflussen“ belegen. Für die Interviewte könnte also nicht der persönliche Erfolg, sondern das Erreichen neuer Handlungsspielräume im Vordergrund stehen.

Aufgrund der Entscheidung, das Masterstudium anzustreben, und dem von „Zufall und Glück“ begleiteten Weg zur Fachhochschule lässt sich dieses Segment zu den Kernstellen „Der weitere Werdegang“ von Frau B. zuordnen. Beide nutzten die Möglichkeit, an die Fachhochschule zurückzukehren – Frau F. mit der Aufnahme ihres Masterstudiums und Frau B. mit der Aufnahme ihrer Dissertation. Und beide Frauen fanden sich durch „Zufälle“ im Hochschulkontext wieder.

In einem nächsten Segment geht Frau F. auf ihre „Aussenseiterrolle“ ein:

Frau F.: „Und wirklich, in Bezug auf Migration, ich glaube, man muss wie, immer, immer, IMMER 120 Prozent geben, man darf nicht 100 Prozent geben, man muss immer zuerst die Leistung vorausschicken und den Leuten ja auch das Gefühl geben oder ihnen zeigen, dass man arbeitet, dass man irgendwie parat ist, dass man die Kompetenz hat komischerweise, und erst dann kommt so im zweiten Schritt die Akzeptanz. Und ich glaube, was halt auch dort für mich ein grosses learning war: Ich bin aus einem Haushalt gekommen, wo mir immer gesagt worden ist: Du sollst dankbar sein für das, dass du in der Schweiz hast, einfach schon alleine die Tatsache, dass du in der Schweiz bist, du musst wirklich, - bück dich, und dass muss man wie, glaube ich, als Frau auch ablegen und vor allem ablegen können, wenn man vorwärts machen möchte, wenn man in einer Führungsposition sein will, und dass man nicht immer in dieser immerwährenden Ich-bin-DANKBAR-für-alles-Rolle ist“ (Z. 210–224).

Anhand der Aussage «man muss immer 120 Prozent geben» und «erst dann kommt so im zweiten Schritt die Akzeptanz» lässt sich erkennen, dass Frau F. berufliche Erfahrungen damit gemacht hat, dass die Anerkennung ihrer Kompetenzen und ihre Zugehörigkeit nicht als selbstverständlich erachtet wird, sondern erkämpft werden muss. Die mehrfache Nennung von «immer» und die Vorstellung, immer 120 Prozent geben zu müssen, drücken ihr ausgeprägtes Leistungsprinzip aus. Die Dankbarkeitsrolle, die ihr während ihrer Erziehung nahegelegt wurde, («man nicht immer in dieser immerwährenden Ich-bin-dankbar-für-alles-Rolle ist») müsse man als Frau ablegen können, wenn man eine Führungsposition anstrebe.

Dieses Segment lässt sich mit der Kernstelle «Der Einfluss der Migrationserfahrung auf die Identität» von Frau A. verknüpfen. Während Frau A. von ihrer «Identitätskrise» und deren Auswirkungen berichtet, bestätigt Frau F. mit der Aussage, «man muss immer 120 Prozent geben», Frau A.s «Urgefühl».

7.5 Flyer

Ort: Campus Olten
FHNW, von Rollstr.
10, Raum **OVR A150**

Bestärken

Be open.
Be brave

futuras.ch

Dieser Anlass
wird unterstützt von
Alumni FHNW
Soziale Arbeit

FUTURAS*

Frauen und Führung in der Sozialen Arbeit

**Donnerstag, 03. April 2025 um 17:30 Uhr
mit anschliessendem Apéro:**

Female Leadership in sozialen Organisationen

Was brauchen junge Frauen während des Bachelor- oder Masterstudiums, um eine Führungsposition in Betracht zu ziehen?

Input, Diskussion, Vernetzung

mit Emilija Babić

Anmeldung
und weitere
Infos:

Oder Mail an
info@futuras.ch

Beziehung

In
Aktion
kommen

innen*

Hinterfragen

Führen

Vernetzen

Abbildung 9: Flyer.

7.6 Wahlmodul

Genauere Ausführungen der Überlegungen und Gespräche im Kapitel 4.6, die als Anhaltspunkt für ein Wahlmodul oder mehrere Veranstaltungen und weiteren Sichtbarkeitsformaten dienen könnten:

***Was brauchen junge Frauen während des Bachelor- oder Masterstudiums,
um eine Führungsposition in Betracht zu ziehen?***

- Eine Austausch- und Stärkungsgruppe, in der ein geschlechterübergreifender Austausch stattfindet und ein neues Verständnis von Führung, wie beispielsweise Co-Leitung, ermöglicht wird.
- Während des Bachelor- oder Masterstudiums sollte es für alle Studierenden ein Pflicht- oder Wahlmodul zum Thema Führung geben. In diesem sollten:
 - die Praxisverknüpfung hergestellt werden, indem junge Frauen beispielsweise einen Tag lang im Rahmen des Praktikums Führungsverantwortung übernehmen. Die Erkenntnisse sollten sie dann mit den Dozierenden und ihrer Gruppe teilen.
 - Vorbilder und Beispiele aus der Praxis aufgenommen werden, indem beispielsweise Frauen in Führungspositionen aus ihrem Leben erzählen und für Fragen zur Verfügung stehen, um einen Austausch zu ermöglichen. Auch könnte spezifisch auf das Thema «Karriere und Kinder» eingegangen werden. Dies könnte die Unnahbarkeit der Frauen in Führungspositionen aufbrechen und einen Realitätsabgleich ermöglichen.
 - eine Sensibilisierung für «weibliche Führungsattribute» erfolgen – oder diese zur Diskussion gestellt werden.
 - Übungen und eine Feedbackkultur ermöglicht werden, indem beispielsweise Auftrittskompetenz, Konfliktsituationen, Vorstellungs- oder Mitarbeiter:innen-gespräche, Lohnverhandlungen oder Netzwerkarbeit gezielt geübt werden.
 - Methoden vermittelt werden, die es ermöglichen, die eigenen (Führungs-)Fähigkeiten zu erkennen, Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen aufzubauen sowie ein Verständnis dafür zu entwickeln, was für eine Führungspersönlichkeit die Studierenden sein wollen.
 - die Auseinandersetzung mit der eigenen Biographie und Sozialisation ermöglicht werden.
- Empowerment durch Vorbilder, Veranstaltungen oder sonstige Sichtbarkeitsformate.

- Einen Rahmen *nur* für junge Frauen schaffen, der dazu dient, Rollenmuster zu durchbrechen.
- Netzwerkarbeit als übergeordnetes Thema. Beispielsweise könnte ein Netzwerk-Speed-Dating-Event in Betracht gezogen werden (in Pflichtmodulen).

Weiterer Ideenpool für wichtige Themen, die behandelt werden könnten:

- Geschlechterrollen reflektieren.
- Führungs- und Kommunikationsstile üben.
- Biographisches Lernen und Selbstwirksamkeit: Welche Bedeutung hat das bewusste Reflektieren der eigenen biographischen Entscheidungen im Beruf und als Führungspersönlichkeit?
- Mut und Entscheidungskompetenz: Führung als Lernprozess und Hineinwachsen – wie gehe ich mit meiner eigenen Unsicherheit um? Wie erkenne und ergreife ich Chancen? Mit der Timeline-Methode.
- Selbstzweifel verstehen und Selbstwirksamkeit entwickeln – mit der Komplimenten-Karte-Methode oder der Identitätsblume.
- Identitätsarbeit in der Führung: Balance zwischen Anpassung und Anerkennung.
- Familie und Führung: Modelle, Realitäten und Aushandlungen.
- Wie erkenne ich strukturelle Barrieren und setzte Grenzen? Führung und Spielräume nutzen, Führung und Gesundheit. Beispielsweise mit kollegialen Fallberatungen.