

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

**Artikel:** "Ich traue einer Frau einfach ein bisschen mehr zu"  
**Autor:** Hablützel, Annemarie Lanker / Bachmann, Monika  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-840160>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 26.01.2026

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

# Schwerpunkt

Frauen in Führungspositionen

Annemarie Lanker Hablützel, Leiterin Sozialdienst der Stadt Bern

## «Ich traue einer Frau einfach ein bisschen mehr zu»

Sie mag die Macht und legt sich auch mal mit Männern an: Annemarie Lanker Hablützel, Leiterin des Sozialdienstes der Stadt Bern. Bevor sie in Pension geht, zieht sie Bilanz – und sagt, warum sie sich eine Frau als Nachfolgerin wünscht.

Bild: Béatrice Devènes



**Frau Lanker, Sie leiten seit 16 Jahren den Sozialdienst der Stadt Bern. Hat man Sie damals in dieses Amt gewählt, weil Sie besser oder billiger waren als ein Mann?**

Ich war mit Sicherheit billiger als ein Mann, obwohl ich bereits vor 16 Jahren für meinen Lohn kämpfen musste. Und zwar dafür, dass ich an der neuen Stelle mindestens den gleichen Lohn erhielt wie an der alten. Obwohl ich vorher eine kleinere Institution geleitet hatte. Kein Mann würde zu einem tieferen Lohn eine Stelle mit einer grösseren Verantwortung antreten. Ob ich besser war? Ich verfügte über ein Nachdiplom in Management, über Führungserfahrung und hatte vier Kinder grossgezogen – teils als allein Erziehende. Welcher Mann kann das vorweisen?

**Sie sind eine von verhältnismässig wenigen Frauen, die es in die Führungsetage eines grossen Sozialdienstes geschafft hat. Gibt es ein Rezept dafür?**

Nach dem Abschluss der Ausbildung zur Sozialarbeiterin spürte ich relativ rasch, dass mich Führungsfragen interessieren. Das mag auch mit meiner Kindheit zu tun haben: Ich musste als ältestes von fünf Kindern früh Verantwortung übernehmen. Meine Eltern führten ein Geschäft, somit hatte ich stets eine Mutter zum Vorbild, die eher Berufsfrau denn Hausfrau war. Das hat mich sicher geprägt. Von meinem Charakter her bin ich aber sicher ein Mensch, der einen Führungsanspruch hat.

**Wie drückt sich dieser Führungsanspruch aus?**

Ich will mitgestalten und mitreden, denn ich habe etwas zu sagen! Als ich der Basisarbeit damals den Rücken kehrte und auf die Führungsebene wechselte, erfuhr ich allerdings von meinem beruflichen Umfeld überhaupt keine Unterstützung. Zu diesem Zeitpunkt galt es als eine Art Verrat, wenn sich eine Sozialarbeiterin von der Klientenarbeit und damit vom Helfen verabschiedete – bei Frauen ganz besonders.

**Obwohl Frauen in der Ausbildung und Praxis der Sozialarbeit viel stärker vertreten sind als Männer, gibt es nur wenige Frauen im Kader. Warum?**

Frauen haben möglicherweise einen weniger ausgeprägten Machinstinkt. Ich beobachte in unserer Organisation, dass Frauen sich nur dann für entsprechende Stellen bewerben, wenn sie alle Anforderungen erfüllen. Männer hingegen melden sich auch dann, wenn sie die Qualifikationen nur bedingt mitbringen. Frauen muss man dazu ermuntern, in Führungsfunktionen zu gehen.

**Wenn die Organisation keine aktiven Schritte unternimmt, ist also die Chance gross, dass Führungsfunktionen durch Männer besetzt werden?**

Ja, Männer trauen sich eindeutig mehr zu als Frauen. Zudem schreibt die Gesellschaft den Männern diese Führungsfunktionen eher zu. Frauen werden immer noch zu wenig ernst genommen – und sie nehmen sich selbst zu wenig ernst. Dies äussert sich zum Beispiel bei Anstellungsgesprächen in unserer Organisation: 95 Prozent der männlichen Bewerber haben klare Lohnvorstellungen, währenddem Frauen bei der Frage nach dem Gehalt meist auf die städtischen Richtlinien verweisen. Ich konnte bisher die meisten Frauen zu einem höheren Gehalt anstellen, als dass sie gefordert hatten. Bei den Männern ist es eher umgekehrt. Diese Erfahrung erklärt mir, weshalb die Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern noch im-

mer gross sind. Auch ich musste stets für meine eigene Beförderung und die Gleichbehandlung mit andern Bereichsleitern kämpfen – bis hin zum Gang vor die städtische Gleichstellungsbeauftragte!

**Werden Frauen innerhalb des Sozialdienstes der Stadt Bern gezielt gefördert?**

Ich habe es stets versucht. Es ist allerdings schwierig, Frauen für Führungsaufgaben zu motivieren. Das hat auch damit zu tun, dass Frauen nach wie vor einen grösseren Teil der Familienarbeit übernehmen.

**Was heisst konkret, Sie versuchten es?**

Wenn ich eine Führungsstelle besetzen muss, versuche ich, Frauen persönlich dafür zu motivieren. Die Stadtverwaltung bietet interne Assessments an, wobei die individuellen Führungsqualitäten getestet werden können. Ich mache die Erfahrung, dass Frauen diese Bestätigung brauchen, damit sie sich eine Führungsfunktion zutrauen.

**Worin unterscheidet sich Ihr Führungsstil von jenem eines Mannes?**

Wenn ich zurückblicke – was ich aus Anlass der bevorstehenden Pensionierung in letzter Zeit oft tue –, kann ich sagen, dass ich den Sozialdienst der Stadt Bern von 1991 an modernisiert und in die Neuzeit geführt habe. Dabei habe ich mich stark auf das Innere des Dienstes konzentriert, währenddem mein Chef eher die Aussenkontakte pflegte. Ich habe also dafür gesorgt, dass das Haus in Ordnung ist ... das entspricht doch einer sehr traditionellen Rollenverteilung! Das beurteile ich als Schwäche meines Führungsstils.

**Warum?**

Weil ich meine Leistungen zu wenig gegen aussen getragen und präsentiert habe. Zudem habe ich nur selten in wichtigen Gremien Einsatz genommen, ich habe die Vernetzung nach aussen vernach-

**ZUR PERSON**

**Annemarie Lanker**

**Hablützel** ist diplomierte Sozialarbeiterin, Supervisorin und Mediatorin. Sie leitet seit 1991 den Sozialdienst der Stadt Bern. Dieser beschäftigt 94 Mitarbeitende, wovon 67 Frauen und 27 Männer sind. Annemarie Lanker geht im Juli 2007 in Pension.

# Schwerpunkt

## Frauen in Führungspositionen

► lässtigt. Ich stelle fest, dass Männer ziemlich genau wissen, welche Gruppen wichtig sind, um ihre Netze zu knüpfen und ihre Position zu festigen. Ich rate jungen Führungsfrauen heute dringend, nicht nur «die Fenster zu putzen», sondern sich mit der Aussenwelt zu verbinden. Obwohl viele Frauen keine Lust darauf haben, im Rahmen solcher Netzwerk-Veranstaltungen in Hotels zu übernachten, Bier zu trinken und einander auf die Schulter zu klopfen. Wer aber beruflich mehr Einfluss haben will, muss solches in Kauf nehmen.

### Sie haben also kein aktives «Networking» betrieben?

Ich habe mein Netzwerk eher privat geknüpft und regen Austausch mit anderen Frauen, die in ähnlichen Positionen sind, gepflegt. Zudem bin ich Mitglied in einem Frauenclub. Rückblickend

muss ich aber feststellen: diesen Aspekt habe ich vernachlässigt.

### Muss sich eine Frau, die Karriere machen will, unweigerlich so genannt männliche Strategien und Methoden aneignen, um weiterzukommen?

Ja, davon bin ich überzeugt. Vielleicht wird sich das in ein paar Jahrzehnten ändern. Aber heute muss sich eine Frau anpassen. Es empfiehlt sich auch, gewisse Vorgehensweisen der Männer zu kopieren – ohne, dass man dabei zum Mann wird!

### Die Leiterin bleibt so zwar Frau, hat aber einen männlichen Führungsstil – das ist doch etwas zweifelhaft?

Ich sage nicht, dass man sich nur anpassen muss. Aber eine gewisse Anpassungsleistung braucht es zweifellos. Ich denke, viele

Frauen haben keine Lust darauf und verzichten deshalb auf die Karriere.

### Und wo liegen die Stärken von weiblichen Führungskräften?

Die Nähe zu meinen Mitarbeitenden ist mir wichtig. Ich nehme Unstimmigkeiten und Konflikte rasch wahr und spreche sie an. Vielleicht sind Frauen mit dieser etwas persönlicheren oder intuitiveren Rolle einfach besser vertraut als Männer. Oder Frauen sind mutiger in solchen Bereichen.

### Welche Schritte kann die Organisation unternehmen, um die Laufbahnen von Frauen gezielt zu unterstützen?

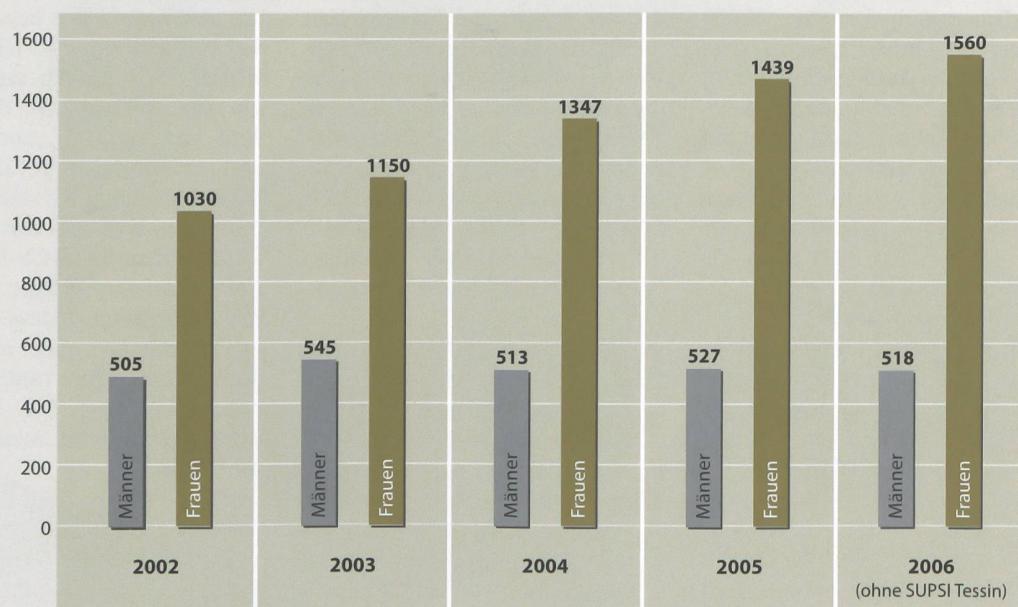
Der Betrieb muss den Frauen die Weiterbildung ermöglichen, damit sie für den Arbeitsmarkt attraktiv bleiben. Auch die Schaffung von Teilzeitstellen auf der Ebene des

## Frauen und Männer in der Ausbildung

Die Soziale Arbeit wird von Frauen dominiert: Untenstehende Grafik zeigt das Geschlechterverhältnis an den sieben Hochschulen für Soziale Arbeit in der Schweiz. Wie sich das Verhältnis von Frauen und Män-

nern in der beruflichen Praxis entwickelt, ist der Grafik auf der gegenüberliegenden Seite zu entnehmen: Frauen sind in den Führungspositionen deutlich untervertreten.

### Studienabschlüsse in Sozialer Arbeit 2002 bis 2006



Die Daten folgender Schulen wurden verarbeitet:  
Berner Fachhochschule Soziale Arbeit, Hochschule für Soziale Arbeit Zürich, Hochschule für Soziale Arbeit der FH Nordwestschweiz, Fachbereich Soziale Arbeit der FH St. Gallen, Haute Ecole Spécialisé de Suisse occidentale\*, Hochschule für Soziale Arbeit Luzern\*, Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana

\*Zahlen inkl. Ausbildung in soziokultureller Animation

Kaders ist wichtig. Der Wille muss also von zwei Seiten da sein: von den Frauen und vom Betrieb.

**Häufig werden Führungspositionen der Sozialhilfe nicht von Sozialarbeitenden, sondern von Vertretern anderer Berufsgruppen besetzt. Wie erklären Sie sich das?**

Das macht mich zunehmend wütend! Ich beobachte, dass andere Berufsgruppen wie etwa die Rechtswissenschaft, Psychologie, Medizin oder Theologie ganz selbstverständlich mitreden, wenn es um Fragen der Sozialarbeit geht. Umgekehrt würden wir uns das nie wagen. Ich hoffe, dass sich das mit der Zeit ändern wird und mehr Sozialarbeitende Führungsfunktionen übernehmen. Die Führungsperspektive müsste bereits in der Ausbildung stärker thematisiert werden.

**Haben Sie jemals daran gedacht, eine weitere Sprosse in der Karriereleiter zu nehmen?**

Ja, ich habe das angestrebt und bin dabei richtiggehend auf die Nase gefallen. Ich wollte den Sozialdienst aus dem Amt hinauslösen und eine eigenständige Abteilung daraus machen. Ich wollte näher zur politischen Führung, wollte mehr Einfluss und damit mehr Macht. Ich bin damit gescheitert und habe daraus gelernt, dass bei Machtfragen der «Spass» aufhört.

**Ich nenne den Begriff Männersolidarität – und bitte Sie, dazu drei Stichwörter zu nennen.**

... (denkt nach) ... Militär, Männerbünde und – Steigbügel.

**Steigbügel?**

Ja, der eine hält ihn bereit, damit der andere aufs Ross steigen kann.

**Und drei Stichwörter zum Begriff Frauensolidarität.**

Das finde ich schwieriger ... die Frauensolidarität braucht noch etwas Dünger. Diese Pflanze sollte gut gepflegt werden.

**Sie gehen in diesem Jahr in Pension. Warum muss Ihre Nachfolgerin eine Frau sein?**

Meiner Einschätzung nach befindet sich der Sozialdienst der Stadt Bern in einem guten Zustand. Ich würde ihn gerne einer Frau übergeben – vielleicht, weil ich glaube, dass eine Frau diesen Betrieb in meinem Sinn weiterführen würde. Außerdem scheint mir der Frauenanspruch auf die Führung legitim, da hier sehr viele Frauen arbeiten. Und ... ich traue einer Frau einfach ein bisschen mehr zu als einem Mann. ■

*Das Gespräch führte Monika Bachmann*

**Frauenanteil bei Sozialdiensten von vier ausgewählten Städten**

