

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

**Artikel:** Organisationen können viel für die Gleichstellung tun  
**Autor:** Amstutz, Nathalie  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-840161>

### **Nutzungsbedingungen**

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

### **Conditions d'utilisation**

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

### **Terms of use**

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

**Download PDF:** 26.04.2026

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

# Organisationen können viel für die Gleichstellung tun

**«Gender Management»:** Diese Methode deckt festgeschriebene Geschlechterrollen in der Arbeitswelt auf – und macht die Gleichstellung zur Managementaufgabe.

«Bei uns haben alle Angestellten die gleichen Chancen. Ob Mann oder Frau, jung oder alt: die Kompetenz ist ausschlaggebend.» Diese Haltung vertreten die meisten Organisationen in der Schweiz. Wird eine Stelle neu besetzt oder eine Person befördert, ist die Kompetenz ausschlaggebend. Grundlagen dafür sind die verfassungsrechtliche Verankerung des Diskriminierungsverbots und das Gleichstellungsgesetz. Damit soll die Chancengleichheit gewährleistet und Frauen eine Karriere aufgrund ihrer Verdienste genauso möglich sein wie Männern. Die reale Arbeitswelt zeigt hingegen ein anderes Bild: Organisationen tragen zur Gestaltung von Geschlechterrollen bei und bilden eine eigentliche Geschlechterkultur heraus. Diese lässt sich mit Hilfe der Analysekatégorie «Gender» beschreiben.

#### **Konstruiertes Geschlecht**

Der Begriff «Gender» ist mit «sozial konstruiertes Geschlecht» übersetzbar. Mittels «Gender» lässt sich also die soziale, kulturelle und historische Bedeutung der Geschlechter analysieren.

Diese Analysen schliessen auch die Arbeitswelt mit ein und hinterfragen die (historische) Bedeutung von Professionen und Funktionen und ihren Einfluss auf die Definition der Geschlechterrollen. Darauf basiert auch der Ansatz des «Gender Management»: Eine Perspektive, die festgeschrie-

bene Geschlechterrollen in der Arbeitswelt aufdeckt und die Gleichstellung zur Managementaufgabe macht – im Wissen um die komplexe Verbindung von Geschlecht und Arbeit.

#### **Historisch bedingt**

Die Relevanz von «Geschlecht» in der Arbeitswelt zeigt sich unter anderem in der sich hartnäckig haltenden Aufteilung von Frauen- und Männerberufen. Historisch entstandene Frauenberufe wie etwa die Soziale Arbeit oder Pflegeberufe sowie der lange Ausschluss der Frauen von akademischen Ausbildungen haben so genannt weibliche und männliche Fähigkeiten definiert, welche die Ausbildungen und Berufsbilder bis heute prägen. Diese Definitionen beeinflussen die Geschlechteridentitäten in der Arbeitswelt. Frauen zeichneten sich gerade in pflegerischen und sozialen Berufen speziell aus. Diese historisch und kulturell bedingte Berufslandschaft – basierend auf einer Geschlechtersegregation – ist bei der Entwicklung von Gleichstel-

lungskonzepten in Organisationen zu berücksichtigen.

#### **«Gendering»**

Jede Organisation produziert eine Geschlechterstruktur und -kultur, die als «Gendering» (Vergeschlechtlichung) bezeichnet wird. Analysiert man diese, werden einerseits das Geschlechterverhältnis innerhalb der Hierarchie und andererseits der Zugang der Geschlechter zu den Ressourcen Zeit und Geld (Lohn, Weiterbildungsgelder, Projektressourcen etc.) sichtbar. Der Begriff «horizontale Segregation» umschreibt zudem die Repräsentanz der Geschlechter in den verschiedenen Funktionen (Sekretariat, fachliche Arbeit). Auch der Umgang mit Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Kommunikation und mit formellen und informellen Netzwerken liefert interessante Informationen: Er weist ein kulturelles Muster der Geschlechterdifferenzierung auf. Das drückt sich unter anderem im Leistungsverständnis, in den Vorstellungen von Professionalität und im Führungsstil aus.

#### **Gläserne Decke**

In Berufen im Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens sind Frauen auf der Führungsebene untervertreten im Vergleich zu ihrer Präsenz in Ausbildung und Praxis. Woher kommen diese Unterschiede, wo doch Frauen in diesen Bereichen äusserst qualifiziert sind? Das Phänomen wird als «Gläserne Decke» bezeichnet, die eine unsichtbare Grenze in den beruflichen Laufbahnen von Frauen darstellt. Gründe für diese Untervertretung werden zu einem grossen Teil bei den Frauen selbst geortet: Die Doppelbelastung von Beruf und Familie oder mangelndes Selbstvertrauen, um eine solche Position zu bekleiden. «Gender Management» bietet hierzu konkrete Massnahmen – zum

## Gleichstellungs-Controlling

Organisationen, welche die Gleichstellung in den laufenden Controlling-Prozess integrieren wollen, können dies mittels Gleichstellungs-Controlling tun. Mehr zu diesem Arbeitsinstrument erfahren Sie unter [www.gleichstellungs-controlling.ch](http://www.gleichstellungs-controlling.ch) oder in der Publikation «Catherine Müller/Gudrun Sander (2005): Gleichstellungs-Controlling». Die Fachhochschule Nordwestschweiz bietet Weiterbildungen zur Integration von Gleichstellungszielen ins Management an ([www.gendermanagement.ch](http://www.gendermanagement.ch)).

## Warum Frauen in Führungspositionen sind, was ihnen dabei wichtig und unwichtig scheint, das erzählen fünf Frauen in persönlichen Statements innerhalb des Schwerpunkts.

Beispiel im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Telearbeit, flexible Arbeitszeiten, Freitage im Krankheitsfall der Kinder, Teilzeitpensen auf Kaderstufe, Mentoring und Personalentwicklungsmodelle, spezifische Qualifizierungsmassnahmen, um Frauen für Kaderstellen zu gewinnen.

### Mann gleich Manager?

Das so genannte «Empowerment» der Frauen widerspiegelt aber nur die eine Seite der Medaille: Das Geschlechterverhältnis in der Sozialen Arbeit zeigt, dass nicht Qualifikationsdefizite seitens der Frauen Grund für die Fortsetzung der Geschlechterhierarchie sind. Eher sind es kulturelle Bedingungen der Organisationen und ihre Vorstellungen von Professionalität. Die Verbindung von Geschlecht und Professionalitätsverständnis erklärt die nach wie vor konstruierte Relation von Männlichkeit und Führungskompetenz.

Der aktuellen Entwicklung im Sozialbereich hin zu betriebswirtschaftlichem Denken und effizientem Management gilt ein besonderes Augenmerk: Könnte es sein, dass diese betriebswirtschaftlichen Qualifikationen wiederum traditionell den Männern zugeschrieben werden und die Soziale Arbeit Kaderstellen deshalb mit männlichen Managern besetzt?

### Klare Ziele setzen

Eine Institution, die Frauen in leitende Positionen befördern will, überprüft ihre Vorstellung von Professionalität und so genannten Führungsqualitäten. Dies ist Voraussetzung, um konkrete Ziele und Massnahmen entwickeln zu können. «Gender Management» integriert im Sinne des «Gender Mainstreamings» Gleichstellungsfragen in die Aufgaben des Managements. Das bedeutet aber nicht, dass Gleichstellungsfachpersonen die Verantwortung

für die Gleichstellung innerhalb der Organisation tragen. Sie bieten jedoch fachliche Beratung und können den Prozess moderieren. Die Führungskräfte sind für die Zielsetzung, die Entwicklung von Massnahmen und die Zielerreichung verantwortlich. Die Leitung formuliert entsprechende Ziele, um Führungsfunktionen mit Frauen besetzen zu können. Diese Ziele sind möglichst konkret zu verfassen, mit klaren Zuständigkeiten sowie quantitativ definiert und terminiert.

### Karrieren früh planen

Eine Organisation, die Frauen für die obere Etage gewinnen will, kann durch eine zielgerichtete Personalpolitik weiblichen Nachwuchsförderung. Beim Rekrutierungsverfahren kann bereits eine Karriereplanung angegangen werden. Zu diesem Zeitpunkt werden mit der neuen Mitarbeiterin verschiedene Szenarien und Perspektiven geprüft, um die nötigen zusätzlichen Unterstützungsmassnahmen (Weiterbildung, Netzwerke, Stages, Mentoring) einzuleiten. Bei der Besetzung von zentralen Steuergruppen, Gremien und Kommissionen ist auf eine geschlechterparitätische Zusammensetzung zu achten. Wichtige Gremien bieten nicht nur die Möglichkeit, strategische Entscheide mitzuentwickeln, sondern sie bieten auch Zugang zu wichtigen Netzwerken. Qualifiziert führen heisst also, den Professionalitätsbegriff zu reflektieren und die Genderperspektive in die verschiedenen Managementaufgaben und -entscheide zu integrieren. Damit trägt die Organisation zur Weiterentwicklung des beruflichen Selbstverständnisses bei. ■

### Nathalie Amstutz

Dozentin und Leiterin «Gender & Diversity Management» an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz

Führen heisst für mich gestalten, koordinieren, mich mit Menschen vernetzen und auseinandersetzen, auf Ziele hinarbeiten. Das ist die Art von Arbeit, die ich am liebsten mache und wahrscheinlich auch am besten kann. Darum übe ich meine heutige Führungsaufgabe mit Freude aus. Ich gebe den Mitarbeitenden viele Freiräume und erwarte, dass sie diese mit Blick auf die gesetzten Ziele gestalten und sich bewusst sind, dass sie einen wesentlichen Teil zur Zufriedenheit an ihrem Arbeitsplatz selbst beitragen müssen.



**Evelyne Reich**

Vorsteherin des Amtes für Gesundheit und Soziales des Kantons Schwyz

Im Grunde pflege ich einen unternehmerischen und kommunikativen Führungsstil, der gelegentlich mit den Wirklichkeiten der Verwaltung, wo die Verantwortung noch (zu) wenig nach unten delegiert ist, kollidiert. Die grösste Schwierigkeit für Frauen besteht meines Erachtens darin, Führungsarbeit und Familie zu verbinden. Ich wünsche mir, dass es in unserer Gesellschaft natürlich und selbstverständlich wird, dass Frauen führen und Verantwortung tragen. Und dass sie diese Verantwortung gemeinsam mit ihren Männern oder Partnern tragen können.

Seit bald 20 Jahren bekleide ich Führungspositionen in verschiedenen Funktionen. Führungsarbeit fasziniert mich nach wie vor. Ich kann als Chefin ein Stück Wirklichkeit nach meinen Vorstellungen gestalten, kann mein Team motivieren, mit mir Ideen zu entwickeln und gemeinsam etwas zu leisten. Führungsarbeit bedeutet oft, mit divergierenden Interessen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden zurechtzukommen. Konflikte lösen sich in der Regel besser mit Überzeugungskraft. Aber immer wieder braucht es – auch unangenehme – Entscheide. Im Unterschied zu früher stehen heute Führungspositionen Frauen durchaus offen. Allerdings muss ich als Frau bereit und in der Lage sein, mich dem Wettbewerb zu stellen und Leistungsbereitschaft zu zeigen. Niederlagen sind nie auszuschliessen. Wer keine Risiken eingehen will, wird nie die Befriedigung haben, an der Spitze eines Teams etwas erreicht zu haben. Persönlich finde ich es wichtig, dass Frauen wie Männer Verantwortung in Politik, Wirtschaft und Verwaltung wahrnehmen.



**Irmgard Dürmüller Kohler**

Vorsteherin des Kantonalen Sozialamts Luzern