

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

Artikel: Frauen orientieren sich weniger an Karriere, Macht und Geld
Autor: Liebig, Brigitte
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-840163>

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>



Die Inhalte der Arbeit und die Qualität der Arbeitsbeziehungen sind Frauen wichtiger als die berufliche Laufbahn.
Bild: Béatrice Devènes

Frauen orientieren sich weniger an Karriere, Macht und Geld

Welche Strategie führt zum Erfolg, wenn eine Frau beruflich weiterkommen will? Die Gender-Expertin Brigitte Liebig gibt Antworten auf zentrale Fragen.

1 Warum trauen sich Frauen auch im Bereich sozialer Berufe selten eine Führungsposition zu?

Die Auffassung, dass Frauen Angst vor Erfolg hätten, stammt noch aus den 1970er-Jahren. Heute geht die Geschlechterforschung davon aus, dass Frauen Werthaltungen in ihre berufliche Laufbahnen einbringen, die sich primär an Aufgabeninhalten und der Qualität von Arbeitsbeziehungen, weniger aber an Motiven wie Karriere, Geld oder Einfluss orientieren. Hinzu kommt, dass sie sich vielfach gegen die norma-

tiven Erwartungen ihres persönlichen und beruflichen Umfeldes durchsetzen müssen, wenn sie aufstiegs- oder gar machtorientiert sind. Gerade die Soziale Arbeit und Sozialhilfe sind in der beruflichen Praxis durch die Allgegenwart der Machtthematik geprägt, an die sich nicht selten ein ambivalentes Verhältnis knüpft.

Auch symbolische und kulturelle Faktoren spielen eine zentrale Rolle: Führung und Macht wird mit Männlichkeit assoziiert, während die Soziale Arbeit an der Basis noch immer karitativ, beziehungsweise «weiblich» erscheint.

2 Welche Rolle spielen soziale Organisationen bei der Aufrechterhaltung traditioneller Geschlechterverhältnisse?

Geschlechterstereotype Auffassungen zu beruflicher Kompetenz und beruflichen Tätigkeiten spielen in sozialen Organisationen eine zentrale Rolle bei der Verteilung von Positionen. So werden repräsentative und organisationsbezogene Ämter an der Spitze der Organisationen überproportional häufig von Männern ausgeübt. Klientenbezogene Tätigkeiten hingegen sind bis heute

vorwiegend weibliches Territorium – bieten aber vergleichsweise wenige Aufstiegs Optionen.

Die historisch «weiblich» codierten Elemente des Helfens, der Fürsorge, der Betreuung und Erziehung in der Sozialen Arbeit sind mit geringerem Ansehen und Einkommen verbunden. Dazu trägt auch die Überzeugung bei, dass für diese Arbeit weniger fachliche Kompetenz als in erster Linie persönliche Voraussetzungen gefragt seien. Schliesslich beruhen Karrieren nicht nur auf tragfähigen Netzwerken, sondern auch auf gelungenen Inszenierungen von Professionalität.

3 Sollten sich Frauen so genannt männliche Strategien und Methoden aneignen, um beruflich weiterzukommen?

Die Frauenbewegung hat einer «Strategie der Angleichung» schon in den 1980er-Jahren eine «frauenzentrierte Perspektive» entgegengesetzt. Diese zielte auf gesellschaftliche Veränderungen, die von weiblichen Lebenszusammenhängen ausgehen. Frauenhäuser, Selbsterfahrungsgruppen sollten damals «womenspace» zurückerobern, während öffentliche Diskurse über Arbeit, Karriere und Management einer feministisch-kritischen Prüfung unterzogen wurden. In dieser Zeit entstanden alternative Modelle für die Organisation von Arbeit, deren Merkmale – Partizipation, flexible Arbeitsgestaltung, Job-Sharing, soziale Verantwortung – heute als höchst modern gelten.

Leider wurde diese Position auch biologistisch interpretiert: So behauptete etwa Sally Helgesen (1990), dass Frauen «naturbe-gründet» die besseren Führungs-

kräfte seien. Diese Aussage macht wenig Sinn. Strategisch aber kann eine Perspektive, die sich zunächst einmal an den für viele Frauen charakteristischen Voraussetzungen ausrichtet, von Nutzen sein. Sie kann innovative Modelle von beruflichem Aufstieg hervorbringen und strukturelle Defizite der Arbeitsorganisation korrigieren.

4 Was muss eine Frau tun, damit sie den gleichen Lohn wie ein Mann in gleicher Funktion erhält?

Wir wissen heute, dass den Lohndifferenzen zwischen den Geschlechtern überwiegend indirekte Formen der Diskriminierung zugrunde liegen: Dazu zählt auch die oftmals geringere Bewertung der Ausbildung und der beruflichen Erfahrung, die Frauen in Anstellungen einbringen. Insbesondere auf Führungsebene sind Löhne immer auch Aushandlungssache. Umso wichtiger scheint es, dass Frauen den in der Bundesverfassung verankerten Anspruch auf Lohngleichheit bei gleichwertiger Arbeit geltend machen, sich vor Einstellungs- und Lohnvereinbarungsgesprächen eingehend informieren und auf Ungleichbewertungen reagieren.

5 Wann wird eine Frau mit Führungsfunktion in ihrem (männlich dominierten) Umfeld ernst genommen?

Weder die Anpassung an «männliche» Führungsstile noch darauf ausgerichtete «weibliche» Gegenentwürfe dürften hier zum Erfolg führen. Auch gibt es kaum ein Rezept, das sich auf verschiedene berufliche oder organisatorische Kontexte übertragen liesse.

STIMMEN ZUM THEMA

Mögen Sie Sandwiches? Ich schon. Da lässt sich doch ein Mittagessen mit dem Schreiben eines kurzen Beitrags verbinden. Führung wird ja oft als Sandwichposition bezeichnet – zu Recht. Ohne Zwischenbelag keine klare Identifikation (Käse oder Schinken). Interessiert über die Ränder gucken und Neues erkunden. Elastisch den Druck von unten und oben ausgleichen. Zwischenräume kreativ ausfüllen und nutzen. Aber mal



Hildegard Hochstrasser
Leiterin Soziale Dienste der Stadt Baden

ganz ehrlich: Ohne Brötchen ist doch der beste Belag wertlos. Was, wenn uns niemand einklemmt? Dann ist unser Status futsch. Aus meiner Sicht ist der Mythos Führung und Führungsmacht zu hinterfragen. Dies würde zu einer realistischen Einschätzung dieser Funktionen führen. Der Begriff Führung wäre dann auch weniger «männlich» besetzt, davon bin ich überzeugt. Man würde dann vor allem über die Wirkung und Bewertung von Führungsarbeit diskutieren. Führen wäre eine Tätigkeit, wie jede andere auch, die gewisse Spezialkenntnisse und persönliche Voraussetzung erfordert, die Männer und Frauen erwerben und vorweisen können. Warum widmen wir uns diesem Thema nicht schon längst intensiver? Mehr Reflexion des Sandwichbelages wäre angesagt. Darum gehen wir morgen zum Businesslunch. Das hört sich doch viel besser an – und lässt weniger Reflexionsmöglichkeiten zu.

Judith Butler würde an dieser Stelle vielleicht eine «Politik der Parodie und Subversion» empfehlen: Eine solche Strategie schliesse zunächst die spielerische Orientierung an gängigen Begriffen und Diskursen ein, um diesen dann in der Praxis situativ und gewissermassen «experimentell» neue Bedeutung zu verleihen.

Brigitte Liebig

Die Autorin ist Fachfrau auf dem Gebiet der Gender Studies und arbeitet als Dozentin an der Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz