

**Zeitschrift:** Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO  
**Herausgeber:** Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS  
**Band:** 108 (2011)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Viele Chefs, wenige Chefinnen  
**Autor:** Schmid, Gabriella  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-840020>

### **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:** 15.01.2026

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

# Viele Chefs, wenige Chefinnen

In der Sozialen Arbeit sind überwiegend Frauen tätig. Die Führung liegt jedoch überproportional in Männerhand. Mehr Gleichstellung auf der Führungsebene kann erreicht werden – und zwar mit mehr Genderkompetenzen.

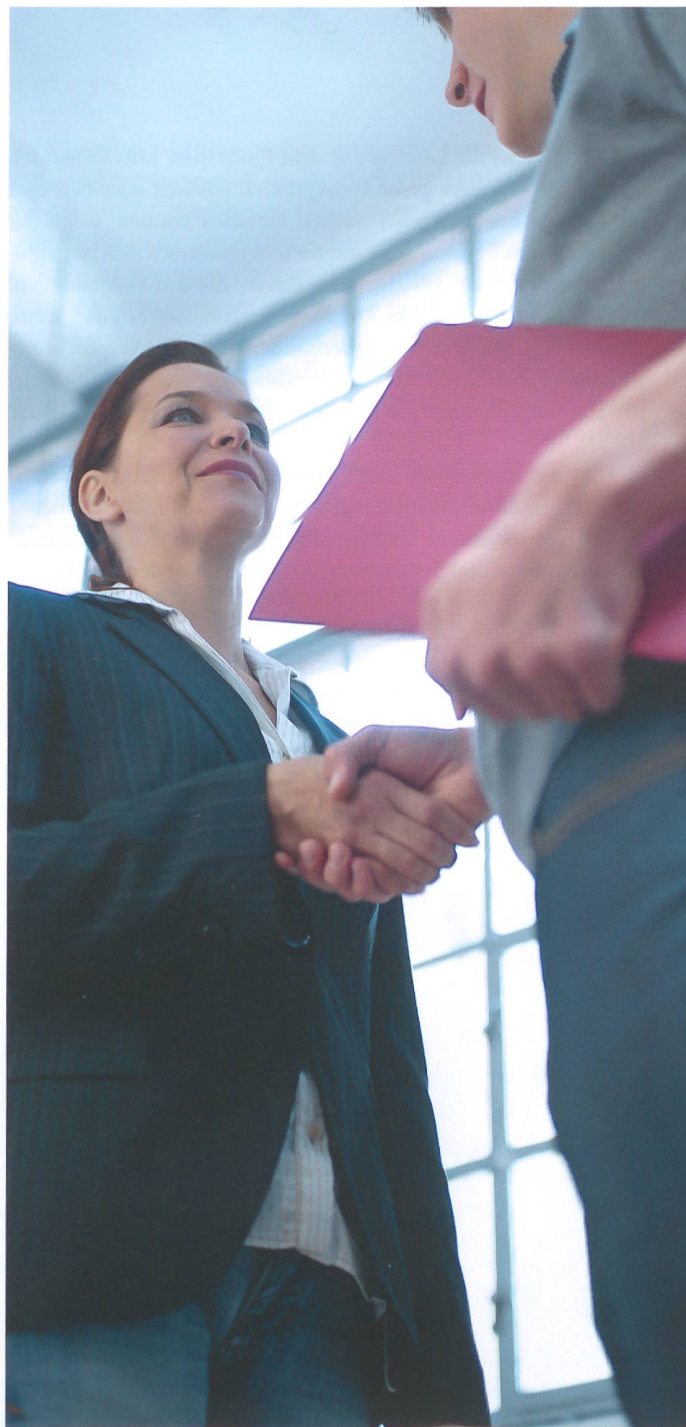
Ein Blick auf die historische Entwicklung der Sozialen Arbeit als Profession zeigt, dass es sich in den Anfängen um einen ausschliesslichen Frauenberuf handelte. Noch heute sind rund 70 bis 80 Prozent aller Professionellen und auch der Studierenden der Sozialen Arbeit weiblich. Schaut man hingegen auf die Führungsebene der Organisationen Sozialer Arbeit, sind Männer überproportional vertreten. Je mehr Verantwortung und Macht mit einer Führungsposition verbunden sind, umso weniger sind Frauen anzutreffen. Männer haben oft eine bevorzugte Stellung in der Sozialen Arbeit, da der Beruf durch den allmählich steigenden Männeranteil im Laufe des letzten Jahrhunderts aufgewertet worden ist. Andererseits werden Männer auch mit einer geringeren Konkurrenz durch männliche Kollegen konfrontiert.

Ein studentisches Projekt der Fachhochschule St. Gallen aus dem Jahr 2007, das die Bedeutung von Geschlecht in sozialen Einrichtungen untersuchte, kam zu folgendem Befund: In den 76 befragten Praxisorganisationen der Ostschweiz waren insgesamt rund doppelt so viele Frauen wie Männer beschäftigt, die Führung befand sich hingegen zu fast 50 Prozent in Männerhand. Auch in den Sozialzentren der Stadt Zürich sind die Zahlen bezüglich der Verteilung von Frauen und Männer ähnlich. Aus der Fachliteratur ist bekannt, dass Sozialarbeiterinnen häufiger unterstützend und beratend tätig sind und somit im direkten Kontakt mit den Klientinnen und Klienten arbeiten. Zudem sind sie vielfach teilzeitlich angestellt. Ihre männlichen Kollegen sind überdurchschnittlich stark in formalisierten, kontrollierenden oder planenden Arbeitsvollzügen tätig, haben meist ein 100-Prozent-Pensum und besetzen die oberen Positionen in der beruflichen Hierarchie weit überproportional.

## Ambivalentes Verhältnis zur Macht

Auf der Suche nach möglichen Erklärungen lohnt sich ein Blick auf die nach wie vor unterschiedliche Sozialisation von Mädchen und Jungen. Die Geschlechter werden auch heute noch (wenn auch vielleicht etwas subtiler als noch vor 30 Jahren) mit unterschiedlichen Rollenerwartungen und Zuschreibungen konfrontiert. Nach wie vor gelten Männer als durchsetzungsfähig, rational und führungsstark, während Frauen stärker Empathiefähigkeit, Kooperationsbereitschaft und emotional unterstützende Fähigkeiten zugeschrieben werden.

Diese starren Rollenstereotypen werden von vielen Frauen und Männern im Laufe ihrer Entwicklung internalisiert. Sie haben einen nicht unwichtigen Einfluss darauf, was Frauen und Männern zugetraut wird oder was sie sich selbst zutrauen. Viele Frauen zeigen noch immer ein mangelndes Selbstbewusstsein in Bezug auf



Kommt noch zu selten vor: Führung in Frauenhand.

Bild: Keystone

die Frage, ob sie sich für eine Führungsposition geeignet halten und haben oft ein sehr ambivalentes Verhältnis zur Macht. Gleichzeitig werden an Frauen in leitenden Funktionen vielfach höhere Erwartungen gestellt und ihre Handlungen werden kritischer beurteilt als jene der Männer. Ein weiterer Faktor, der Frauen das gezielte Verfolgen einer Karriere erschwert, ist die Tatsache, dass sie auch heute noch überwiegend für Kindererziehung und Haushaltsführung zuständig sind.

Das in der Schweiz gesellschaftlich noch weitgehend ungelöste Problem der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familienarbeit zwingt viele Frauen zu einer Entscheidung gegen eine berufliche Karriere. Denn obwohl es in der Sozialen Arbeit überdurchschnittlich viele Teilzeitstellen gibt, ist es auch hier äusserst schwierig, eine Leitungsfunktion – vor allem auf einer höheren Hierarchiestufe – in Teilzeitanstellung zu besetzen.

### **Gesellschaftliche Strukturen als Barriere**

Müssen Frauen künftig also stärker motiviert werden, Führungsverantwortung in Organisationen der Sozialen Arbeit zu übernehmen? Oder braucht es gar spezielle Förderprogramme für Frauen in der Sozialen Arbeit? Es greift sicher zu kurz, ausschliesslich bei den Sozialarbeiterinnen anzusetzen.

Wenn wir anerkennen, dass es vor allem gesellschaftliche Strukturen sind, die für Frauen bedeutende Barrieren darstellen und sie oft zwingen, zwischen Familie und Karriere zu wählen, muss der Ausbau von finanziell tragbaren und zeitlich flexiblen Möglichkeiten der ausserfamiliären Kinderbetreuung weiter gezielt staatlich gefördert werden. Eine intensiviertere gesellschaftliche Diskussion über eine gerechtere Verteilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit tut not und Teilzeitstellen auch für Männer sollten ebenfalls endlich zu einer Selbstverständlichkeit werden.

### **Reflektieren und Rollenstereotypen aufbrechen**

Gleichzeitig sind Organisationen der Sozialen Arbeit gefordert, ihre eigenen geschlechtlichen Zuschreibungen und Förderungspraktiken kritisch zu hinterfragen: Wem wird Führungskompetenz zugetraut und warum? Wer wird mit welcher Weiterbildung gezielt gefördert und wer eher nicht?

Solche Mechanismen funktionieren oft ganz unbewusst und schnell heisst es: «Frauen wollen einfach nicht» oder «Wir haben keine geeignete Frau für diese Aufgabe gefunden». Gefragt ist ein Zuwachs an Genderkompetenzen auf allen Ebenen der Sozialen Arbeit, gerade auch in den Führungsetagen. Genderkompetenz verstanden als «Wissen über das Entstehen und die soziale Konstruktion von Geschlechterrollen und Geschlechterverhältnissen,

**Gewisse Mechanismen funktionieren oft ganz unbewusst und schnell heisst es: «Frauen wollen einfach nicht» oder «Wir haben keine geeignete Frau für diese Aufgabe gefunden».**

die Fähigkeit zur Reflexion von (eigenen) Geschlechterrollenbildern und zur Anwendung von Gender als Analysekategorie im beruflichen und Organisationskontext» (vgl. Blickhäuser/Bargen 2005, S. 11). Ziel sollte dabei sein, traditionelle Rollenstereotypen bewusst zu reflektieren und aufzubrechen. Es bedeutet auch, über flexible Arbeitsmodelle nachzudenken und vermehrt Führungspositionen in Teilzeitanstellung zu ermöglichen.

Auch die Hochschulen für Soziale Arbeit haben eine Verantwortung darin, die Studierenden möglichst früh mit dieser Thematik zu konfrontieren. Mit gezielten Lehrinhalten und Gendertrainings könnten gerade die weiblichen Studierenden zu einer bewussten Auseinandersetzung mit ihren eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen, mit ihrem Verhältnis zu Macht sowie auch ihren Ambitionen in Bezug auf Führungsverantwortung motiviert werden, damit sie möglichst frühzeitig mit ihrer Karriereplanung beginnen. ■

**Gabriella Schmid**

Professorin und Beauftragte für Chancengleichheit  
im Fachbereich Soziale Arbeit der Fachhochschule St. Gallen