

Zeitschrift: Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO
Herausgeber: Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS
Band: 120 (2023)
Heft: 3

Artikel: "Warum ist die Leitung sozialer Organisationen männlich?"
Autor: Hess, Ingrid
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1049950>

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: 14.01.2026

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

DEBATTE

«Warum ist die Leitung sozialer Organisationen männlich?»

In Ausbildung und Praxis sind Frauen in den sozialen Organisationen deutlich überrepräsentiert. So sehr, dass Programme ins Leben gerufen wurden, um mehr Männer in die sozialen Berufe zu bewegen. Trotz der überwältigenden Frauenmehrheit beim Personal sind Frauen in der Führungsetage aber nach wie vor selten anzutreffen. Eine Umfrage macht sich auf die Suche nach den Gründen und stellt Perspektiven vor.

Trotz Fortschritten sind Frauen in staatlichen und sozialen Organisationen im Vergleich zu Männern auf allen Management- und Führungsebenen nach wie vor unterrepräsentiert, wobei ihr Anteil von der Einstiegs- über die Bereichsleitungs- bis hin zur Führungsebene stetig abnimmt. Eine Publikation aus der Reihe «Soziale Arbeit kontrovers» liefert eine Reihe von Erklärungsansätzen, wie das Geschlecht den beruflichen Aufstieg in der Sozialen Arbeit beeinflusst. Beschrieben werden das Phänomen der gläsernen Decke, die Stereotype bei der Kompetenzbeschreibung, institutionelle und auch individuelle Faktoren. Zweifellos, es gibt zahlreiche Faktoren, die die Repräsentanz von Frauen in Leitungsfunktionen beeinflussen.

Die Autoren der Untersuchung «Warum ist die Leitung sozialer Organisationen männlich?» haben eine Reihe von Frauen und Männern in Führungspositionen von sozialen Behörden oder Organisationen qualitativ befragt. Und Sie stellen fest, dass es im Rahmen der Sozialen Arbeit immer noch eine gläserne Decke auf dem Karriereweg von Frauen gibt. Das Fehlen von Frauen in Leitungsposten in der Sozialen Arbeit sei nicht an den Leitungskompetenzen festzumachen und sei nicht als individuelles Problem zu sehen. Es sei auch nicht die Aufgabe der Frauen, mutig zu sein und Barrieren zu überwinden. Die Profession müsse selbst den Mut aufbringen, sich zu reflektieren und anzuerkennen, dass sie ihre eigenen Prinzipien der sozialen Gerechtigkeit für die Professionsangehörigen noch lange nicht umgesetzt hat. Hier gilt es auch, eine Forschungslücke zu schliessen. Dasselbe

gilt für weitere benachteiligte Gruppen wie Menschen mit Migrationserfahrung, die ebenfalls in der obersten Leitungsetage der Sozialen Arbeit untervertreten sind.

Vor dem Hintergrund nach wie vor bestehender Stereotype bei der Kompetenzbeschreibung und bei Rollenbildern (think manager – think male, bzw. Frau = geistige Mütterlichkeit), sind Massnahmen wie Diversitätsmanagement, Gleichstellungsbeauftragte, Gleichstellung und gezielte Frauenförderung nötig, damit Frauen trotz bestehenden Barrieren auf verschiedenen Ebenen Zugang zu den obersten Leitungsposten erhalten.

Als Lösungsansätze werden von den Wissenschaftler:innen folgende Massnahmen aufgeführt:

- In den Institutionen soll ein Diversitätsmanagement implementiert werden. Damit können veraltete, traditionelle Selbstverständnisse der sozialen Behörde überwunden werden.
- Leitungskräfte in den obersten Positionen in der Sozialen Arbeit müssen für Veränderungen und die Implementierung von Strategien zur gezielten Frauenförderung bereit sein und dafür geschult und sensibilisiert werden. Es gilt, Geschlechtergerechtigkeit als Grundwert zu implementieren und zu leben.
- Die Untervertretung von Frauen in Leitungsposten muss als strukturelles Problem angegangen werden und nicht als individuelles.
- Eine zentrale Rolle für den beruflichen Aufstieg spielt der Zugang zu Netzwerken. Entscheidende Netzwerke sind immer noch männlich besetzt. Frauen

müssten daher Kontakte zu wichtigen Entscheidungsträgern haben.

- Rollenvorbilder und Mentorinnen und Mentoren können Frauen beim beruflichen Aufstieg als Identifikationsmöglichkeit dienen. Eine der befragten Personen sagt: «... unsere Vorsitzende hat sich ganz stark dafür gemacht, dass Frauen in Führungspositionen kommen ... Ich glaube auch, also ohne das bin ich mir nicht sicher, ob ich da gelandet wäre, wo ich jetzt bin.»
- Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf darf nicht als Frauenthema betrachtet werden.
- Zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sollen institutionelle Unterstützungs möglichkeiten und flexible Arbeitsmodelle angeboten werden.
- Vorurteile und Rollenerwartungen betreffend angebliche Unterschiede bei den Leitungskompetenzen zwischen Männern und Frauen sollen zum Thema gemacht und kritisch reflektiert werden.
- Frauen sollten sich vernetzen und eine Rückendeckung organisieren, um in ihrem beruflichen Aufstieg Solidarität zu erfahren und strukturelle Barrieren zum Thema machen.

Ingrid Hess
Redaktionsleiterin

QUELLE

Soziale Arbeit kontrovers 28:
Warum ist die Leitung sozialer Organisationen männlich?
Michael Boecker und Romina Maillaro, Lambertus Verlag,
ISBN: 978-3-7841-3558-8

