

Frauen – MACHT – Schulleitung!

Neue berufliche Perspektiven für Frauen im Schulwesen

Frauen führen und managen seit Jahrhunderten, vor allem im privat-häuslichen Erziehungsbereich. Jetzt tut sich in einem weiblich dominierten öffentlichen Berufsfeld, der Volksschule, die Möglichkeit auf, in einer klar deklarierten Führungsfunktion neue berufliche Perspektiven zu entwickeln. In Abwandlung des Slogans «Frauen – MACHT – Karriere» wird im Folgenden der Frage nachgegangen, ob und warum Frauen diese Chance packen oder nicht, und wie sie diese ausgestalten.

Die letzte Bundesratswahl liegt bereits etliche Wochen zurück. Sie war nicht nur in Bezug auf Genderfragen¹ ausserordentlich spannend und aufschlussreich, doch ist der Gender-Aspekt hier derjenige, der interessiert. Zum ersten Mal in der Geschichte der eidgenössischen Politik wurde ein männlicher Bundesrat abgewählt und mit einer weiblichen «wilden» Kandidatin ersetzt. Und dabei spielte die Frage der Geschlechtszugehörigkeit in der Diskussion rund um diese Wahl nicht einmal eine entscheidende Rolle, sie wurde jedenfalls von den Drahtziehenden des umstrittenen Manövers nicht explizit eingebracht. Was heisst dies nun hinsichtlich des Standes der Gleichstellungsdiskussion und -politik in der Schweiz?

Zeitgeist im Wandel

Grundsätzlich sicher, dass sich die Zeiten gewandelt haben; ein solches Wahlmanöver wäre noch vor Jahren so nicht möglich gewesen. Zum einen vermutlich, weil es früher noch zu wenige Frauen mit einem überzeugenden mehrjährigen politischen Leistungsausweis gegeben hat, zum anderen, weil sich kaum genügend weibliche und männliche(!) Parlamentsmitglieder solidarisch hinter eine solche Frau gestellt und ihr somit das Vertrauen in ihre Führungsfähigkeit ausgesprochen hätten.

Frauen sind untervertreten

Frauen in beruflichen Führungspositionen sind zwar selbstverständlicher geworden; dennoch waren in der Schweiz auch im Jahr 2006 nur 14.7% der Führungspositionen von Frauen besetzt. Uns interessiert das Thema hier jedoch fokussiert auf den Bildungsbereich, und da speziell auf die Volksschule. Dass es in diesem Bereich seit etlichen

Jahren die Möglichkeit einer vertikalen Berufs-Karriere – sprich: eine Aufstiegsmöglichkeit ins Amt der Schulleitung – gibt, eröffnet sowohl für Frauen wie für Männer im Lehrberuf neue Perspektiven.

Betrachten wir die aktuelle Broschüre der Bildungsstatistik des Kantons Zürich für das Schuljahr 2006/07, so finden wir die Kategorie von Schulleitenden in der Volksschule nirgends explizit ausgewiesen. Dies führt denn auch dazu, dass uns im Folgenden differenzierte, nach Geschlecht aufgeschlüsselte, Daten zur Situation der Schulleitenden im Kanton Zürich fehlen.

Laut einer informell eingeholten Auskunft vom Volksschulamt des Kantons Zürich (VSA) wurden im November 2003 die Resultate einer Befragung zu den Schulleitungen publiziert (mindestens intern). Damals waren 43% der 238 Schulleitungspersonen weiblich. Eine interne Auszählung der aktuellen Daten zu den Schulleitungen (Beginn Schuljahr 2007/08) ergibt ein ähnliches Resultat: Aktuell sind 44% der 545 Schulleitungspersonen Frauen.

Leider sind von der Bildungsstatistik des Kantons Zürich momentan keine nach Stufen differenzierte Zahlen erhältlich. Es ist somit nicht klar auszumachen, wie stark sich auch hier eine Übervertretung der Männer im Vergleich zum Anteil Lehrpersonen auf der entsprechenden Stufe zeigt. Immerhin lässt sich klar sagen, dass einem durchschnittlichen Frauenanteil von 68,5% bei den Lehrpersonen aller Stufen der Volksschule laut VSA-Auskunft ein Frauenanteil von nur 44% im Bereich der Schulleitung gegenübersteht.

Wie Ryter/Grütter (2004) aufgezeigt haben, sind Frauen im Vergleich mit ihren männlichen Kollegen häufiger teilzeitlich angestellt, was sich auf ihre Position innerhalb der Schule auswirkt und wohl mit ein Grund ist für die Untervertretung von Frauen in Schulleitungspositionen. Dies unterstreicht auch das Beispiel der Unterstufe Männedorf (Weber 2007), wo der nahezu einzige Mann unter den Lehrpersonen die Schulleitung innehat. Nur etwa ein Drittel der dortigen Unterstufenlehrerinnen sind zu 80% oder mehr angestellt; die Schulleitungsaufgabe würde jedoch einen 90- oder 100%-Job erfordern: davor schrecken viele Frauen zurück. Ein Grund für die zunehmende Feminisierung des Lehrberufs liegt nicht zuletzt in der Attraktivität der Anstellungsbedingungen im öffentlichen Bildungswesen, die je nach Lebensphase an die Bedürfnisse der Familienfrauen angepasst werden können. Es könnte somit im Sinne der genderbezogenen Chancengleichheit ein wichtiger Aspekt sein, die Rahmen- und Anstellungsbedingun-

«Wenn Sie glauben, ich würde mein Team entsprechend den Gender-Stereotypen führen, also mit aggressionsloser und immer verständnisvoller Kommunikation und so, dann muss ich Sie gleich enttäuschen.»



gen für Schulleitungen so zu gestalten, dass eine solche Aufgabe auch mit einer 80%-Anstellung zufriedenstellend ausgeübt werden kann. So fordert denn auch die Delegiertenversammlung des Dachverbandes Schweizer Lehrerinnen und Lehrer (LCH 2004) unter anderem:

- Eine gezielte Personalentwicklung soll den Frauen Möglichkeiten und Anreize bieten, sich (vor allem auch auf höheren Stufen) für die Schulleitung zu qualifizieren.
- Bei den Arbeitsbedingungen in Unterricht und Schulleitung ist auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu achten. Leitungsfunktionen müssen auch in Teilzeitanstellung möglich sein.

Damit sind wir beim Thema der Personalentwicklung und -förderung. Der Kanton hat hier als Arbeitgeber und Gestalter der Rahmenbedingungen eine wichtige Funktion. Wenn also über «genderbewusste Personalentwicklung» geschrieben wird (Kansteiner-Schänzlin 2005), so sollte dabei nicht nur die Genderkompetenz der Schulleitenden, sondern auch diejenige der kantonalen Arbeitgeber, Verwaltungsstellen und kommunalen Anstellungsbehörden beachtet werden.

Schulleitung als zusätzliches «Aemtli» oder als eigenständiges Berufsbild?

Das weiter oben festgestellte Fehlen von präzisen bildungsstatistischen Daten zur Situation im Schulleitungsbe- reich kann unterschiedlich interpretiert werden. Zum einen ist die flächendeckende Einführung von geleiteten Schulen im Kanton Zürich ein relativ junges Phänomen und derzeit im Rahmen der Umsetzung des neuen Volksschulgesetzes noch in vollem Gang. Es ist zu hoffen, dass solche Daten künftig regelmässig erhoben werden. Zum anderen könnte man vermuten, die Schulleitungsfunktion werde bloss als zusätzlicher besonderer Aufgabenbereich für ansonsten «normale», das heisst unterrichtende Lehrpersonen betrachtet und nicht als eigenständiges neues Berufsbild (und tatsächlich sind die Rahmenbedingungen für Schulleitende im Kanton Zürich so gestaltet, dass Un-

terrichtsverpflichtung zwingend vorgeschrieben ist, was in kleineren Schuleinheiten dazu führt, dass Schulleitende neben ihrem Teilzeit-Führungsjob auch einen beträchtlichen Anteil mit Unterrichten verbringen). Gerade diese implizite Vorstellung von Schulleitung als blosses «Job-Enlargement» (eine Verbreiterung der bisherigen Aufgabenfelder), die sich mit der Vermischung der beiden Rollen «Lehrperson und Schulleitung» akzentuiert, leistet der mangelnden Identifikation der Funktionsinhabenden mit ihrer Führungsrolle Vorschub; und dies in einem Berufsfeld, das traditionellerweise nicht gewohnt ist, mit Hierarchie und Führung umzugehen, d.h. klare Funktionen auszudifferenzieren und zu benennen.

Das Thema «Frauen und Führung im Bildungsbereich» lässt sich somit nicht abhandeln, ohne das Spezifische an der Führungsarbeit im Schulbereich zu erwähnen.

Hierarchie, Führung und Schule

So weist beispielsweise Marlies Krainz-Dürr schon 1999 darauf hin, dass in Schulen Leitungsfunktionen traditionellerweise auf ein Minimum beschränkt werden. Es herrsche ein «antihierarchischer Affekt», der besondere Zuständigkeiten mit Leitungsfunktionen nicht erlauben wolle. Schulleitende hätten es bei Lehrkräften mit Personen zu tun, die in der Regel «Einzelarbeiter» seien und ihre Autonomie verteidigen würden; dementsprechend sensibel reagierten sie auf jemanden, der leitet oder führt. Selbst die Funktion des Leitens oder Steuerns per se scheint laut Krainz-Dürr misstrauisch betrachtet zu werden. So begegne einem in Schulentwicklungsprojekten häufig das Phänomen, dass Leitungsfunktionen nicht klar als solche bezeichnet, sondern eher vorsichtig umschrieben würden. Die Unklarheit, was Leiten und Steuern funktional und sachlich eigentlich heissen kann, und der defensiv-zurückhaltende Umgang mit Führung in der Schule sei selbst bei den designierten Leitenden zu finden.

Schulleitende unterschiedlicher Schultypen beschrieben ihre Rolle denn auch durchaus ähnlich, «sprachen von «unterstützen», «ermöglichen», «motivieren», vielleicht

noch «koordinieren», kaum jedoch von «regulieren» oder anderen «härter» wirkenden Aktivitäten. Sie versuchen, ein «innovationsfreundliches Klima» zu erzeugen, treten selbst aber wenig aktiv oder gar fordernd in Erscheinung. Gegenüber einem alten Führungsverständnis, das sich im wesentlichen an der Bürokratie, der Verwaltung und der Kontrolle orientierte, ist dies sicherlich ein Fortschritt, da zumindest weniger verunmöglicht wird. Im Sinne eines nachhaltigen Veränderungsprozesses wäre jedoch noch etwas mehr zu tun. Schulentwicklungsprozesse werden künftig erfordern, dass Leitende die zur Verfügung stehenden Gestaltungsspielräume aktiv nutzen und nicht nur nicht im Wege stehen, wenn andere etwas unternehmen wollen» (Krainz-Dürr 1999, S. 433). Der Bestandesaufnahme von Krainz-Dürr lässt sich auch Jahre später nur beipflichten. Gerade im momentan intensiven Umsetzungsprozess des neuen Volksschulgesetzes im Kanton Zürich sind Führungspersonen gefragt, die Change-Prozesse zielgerichtet steuern können und Führung tatsächlich auch übernehmen. Doch wie steht es um diese Führungsfähigkeiten bei männlichen und weiblichen Schulleitenden?

Führen weibliche Schulleiterinnen anders als ihre männlichen Kollegen?

Die Diskussion rund um weibliche bzw. männliche Führungsstile wurde und wird breit geführt und soll hier nicht im Einzelnen aufgerollt werden. Eine treffende Zusammenfassung über diese Diskussion gibt Neuberger (2002) in seinem Kapitel «Frauen und Führung». In Bezug auf die Schule ist zunächst festzustellen, dass die Forschungsbasis zum Berufsfeld der Schulleitungen unter Gender-Perspektive noch sehr mager ausfällt, wie etwa Kansteiner-Schänzlin 2005 für Deutschland bemerkt: Die Zahl der Untersuchungen sei klein und ihre Anlage derart different, dass sie eine einfache Zusammenfassung nicht erlaube. Es werde jedoch das Bewusstsein dafür geschärft, dass Strukturen des Amtes und die gemeinsame Sozialisation als Lehrkräfte den Frauen und den Männern einen ähnlichen Rahmen vorgäben, der sich zunächst kaum unterscheidet. Hier ist mit Blick auf die Schweiz und den Kanton Zürich anzumerken, dass diese Sozialisation bei den älteren Lehrpersonen noch vorwiegend ohne Erfahrung des Geleitet-Werdens vonstatten ging, während jüngere Lehrpersonen hier schon entsprechende Erfahrungen mitbringen, somit später auch über Vorbilder und Beispiele verfügen, wie Schulleitung von Frauen oder Männern gestaltet wird.

Auch geschlechtsspezifische Differenzen hinsichtlich Führungsvorstellungen und Führungsverhalten in der Schulleitung sind auf der bisherigen schmalen Forschungsbasis kaum als solche zu belegen (ebd.). So weisen etwa Selbstbeschreibungen dahin, dass Schulleiterinnen «sich in ihrer Leitungsrolle mehr als die Männer der gelingenden partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit dem Kollegium

um verpflichtet fühlen und sozial-orientierte Kompetenzen am höchsten bewerten. Zwar sehen sie sich als Repräsentantin ihrer Schule, jedoch nicht gerne als Chefin bzw. Vorgesetzte. Ältere Schulleiterinnen verstehen sich eher als pädagogische Beraterinnen und sehen sich in einer Vorbildfunktion. Jüngere verstehen sich mehr als Teamleaderin und Förderin kollegialer Kooperation. Der Verlust von Sozialbeziehungen wird von Schulleiterinnen als grösstes Risiko eingeschätzt. In männerdominierten Kollegien müssen Chefinnen, insbesondere jüngere, mit erheblichem Widerstand rechnen» (Kansteiner-Schänzlin 2006, S. 10).

Widerstand ist in gross angelegten Change-Prozessen wie etwa der Umsetzung VSG im Kanton Zürich auch jenseits des «Gender-Aspektes» ein wesentliches Thema. Die Frage könnte hier lauten, inwieweit spezifische Gender-Kompetenzen (von Frauen oder Männern ins Spiel gebracht) der Organisationsentwicklung dienlich oder speziell förderlich sein könnten.

Gender-Kompetenz in der Schule als Organisation

Ralf Lange befasst sich in seinem Buch «Gender-Kompetenz für das Change-Management» (2006) mit dieser Thematik. Dabei werden folgende Indikatoren für Gender-Kompetenz auf individueller und organisationaler Ebene genannt:

- Führungskräfte erkennen, akzeptieren und bringen Unterschiede weiblicher und männlicher Zugänge zur Geltung
- Männliche und weibliche Potenziale werden als gleichwertig anerkannt und geschätzt
- Männliche und weibliche Führungskräfte sind sich gesellschaftlich zugewiesener Geschlechterrollen und Geschlechterrollenbilder bewusst
- Führungskräfte unterstützen aktiv die Umsetzung geschlechterpolitischer Strategien

Gender-Kompetenz wird heute zudem gemeinsam mit weiteren differenzierenden Faktoren diskutiert, die unter dem Begriff «Diversity» zusammengefasst werden. Dazu gehören als Primärdimensionen persönliche Merkmale wie Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, körperliche oder geistige Behinderung, sexuelle Orientierung und religiöse Zugehörigkeit. Zu den eher veränderbaren Sekundärdimensionen zählen Einkommen, beruflicher Werdegang, geografischer Standort, Familienstatus, Elternschaft und Ausbildung, bzw. Bildungsstand.

Wenn also von Gender & Diversity-Management als innovativem Konzept der Organisations- und Personalentwicklung gesprochen wird, so meint dies: «Auf allen Ebenen der Organisation und in allen Entscheidungsprozessen sollen Optimierungspotenziale dadurch ausgeschöpft wer-

den, dass der Reichtum und die Kompetenz aller Beschäftigten optimal in den Leistungsprozess integriert werden können. Managing Gender & Diversity beachtet Vielfalt und Unterschiede, würdigt und respektiert den damit verbundenen Ressourcenreichtum, ohne diese Differenzphänomene für Hierarchisierungen und Diskriminierungen auszubeuten» (Lange 2006, S. 107).

Hinsichtlich des Führungsverhaltens meint Lange: «Gender & Diversity-orientiertes Führungsverhalten auf der individuellen Ebene zeichnet sich durch hohes Reflexionsvermögen und die Fähigkeit zur Selbstkritik aus. Das eigene Verhalten als Angehöriger einer bestimmten Mehrheits- oder Minderheitengruppe immer wieder in Frage zu stellen, selbstkritisch zu bleiben, offen zu sein für andere Sichtweisen und Perspektiven, neugierig zu bleiben auf innovative und ungewohnte Ideen und Überzeugungen, andere Standpunkte als gleichwertig anzuerkennen – alles dies gehört zu erfolgreichem Führungshandeln in pluralistischen Organisationen zwingend dazu» (ebd. S. 106).

In diesem Wissenskontext ist auch das Querschnittsthema «Gleichstellung» im neuen «Handbuch Schulqualität» des Kantons Zürich zu verstehen, das ganz offensichtlich dem Gender-Mainstreaming² verpflichtet ist: «Gleichstellung von Mädchen und Knaben bzw. von Frauen und Männern umfasst alles, was insbesondere Schulleitung und die Lehrpersonen unternehmen, um stereotype Geschlechterbilder und Rollenmuster sowie geschlechterdiskriminierendes Verhalten bewusst zu machen und zu verändern (Genderkompetenz).» Es bleibt hier zu ergänzen, dass neben Schulleitung und Lehrpersonen auch die Schulbehörde als nach wie vor wichtiges (strategisches) Führungs- und Aufsichtsorgan hier mit eingeschlossen werden muss!

Gender Mainstreaming umfasst demnach alle Aktivitäten, die dazu dienen, das Bewusstsein über genderspezifische Ungleichgewichte sichtbar zu machen. Das Sammeln und Aufbereiten von entsprechenden statistischen Daten in der öffentlichen Verwaltung ist in diesem Kontext eine wichtige und für die Steuerung des Gesamtsystems unabdingbare Aufgabe.

Fazit

Im Sinne einer genderkompetenten und -gerechten Schule ist es nicht nur wünschenswert, sondern auch qualitätsbestimmend, wenn Frauen die neue Karriere-Chance «Schulleitung» packen. Nicht weil Frauen die besseren Schulleitungen wären, sondern weil sie damit für die nachkommenden Kinder ein wichtiges Zeichen setzen: Frauen sind nicht nur äusserst kompetent im Familien- und Schulklassenmanagement, sondern auch im Führen grösserer Orga-

nisationen! «Frauen machen Schulleitung» wird damit ebenso selbstverständlich wie «Frauen werden Bundesrätinnen»!

Anmerkungen

- 1 Der Begriff «Gender» bezeichnet das «soziale» oder «psychologische» Geschlecht einer Person im Unterschied zum biologischen Geschlecht (engl. sex). Der Begriff wurde aus dem Englischen übernommen, um auch im Deutschen die Unterscheidung zwischen sozialem (gender) und biologischem (sex) Geschlecht treffen zu können, da das deutsche Wort Geschlecht in beiden Bedeutungen verwendet wird.
- 2 Der Begriff Gender Mainstreaming (Integration der Gleichstellungsperspektive, durchgängige Gleichstellungsorientierung) bezeichnet den Versuch, die Gleichstellung der Geschlechter auf allen gesetzlichen Ebenen durchzusetzen. Der Begriff wurde erstmals 1995 auf der 4. UN-Frauenkonferenz in Peking geprägt. Der Amsterdamer Vertrag von 1997 machte in der Folge das Konzept zum offiziellen Ziel der EU-Politik.

Literatur

- Bildungsdirektion Kanton Zürich, Bildungsplanung/Bildungsstatistik: Die Schulen im Kanton Zürich 2006/07. Zürich 2007 (www.bista.zh.ch)
- Bildungsdirektion Kanton Zürich, Bildungsplanung: Handbuch Schulqualität. Zürich 2006 (Erprobungsfassung)
- Delegiertenversammlung des LCH vom 12.6.2004: Lehrberuf muss für Männer (und Frauen) attraktiver werden. Eine Stellungnahme. Zürich 2004 (www.lch.ch)
- Kansteiner-Schänzlin, Katja: Genderbewusste Personalentwicklung. In: Schule im Gender Mainstream. Denkanstösse, Erfahrungen, Perspektiven. Herausgegeben vom Ministerium für Schule, Jugend und Kinder des Landes Nordrhein-Westfalen und dem Landesinstitut für Schule Soest, 2005, S. 77-82
- Kansteiner-Schänzlin, Katja: Gender Mainstreaming auf der Ebene des Personals – LehrerInnen und SchulleiterInnen im Blick der Genderforschung. Vortrag an der Tagung des Essener Kollegs für Geschlechterforschung: Geschlechtersensibel Lehren und Lernen – Schule im Gender Mainstream, vom 31.3.2006
- Krainz-Dürr, Marlies: Wie kommt Lernen in die Schule? Kritische Erfolgsfaktoren von Schulentwicklung aus der Sicht der Schulentwicklungsforschung. In: Beucke-Galm/Fatzer/Rutrecht (Hrsg.): Schulentwicklung als Organisationsentwicklung. Köln 1999 (Trias-Kompass 2; EHP-Organisation), S. 423-444.
- Lange, Ralf: Gender-Kompetenz für das Change Management. Gender & Diversity als Erfolgsfaktoren für organisationales Lernen. Bern/Stuttgart/Wien 2006
- Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 6., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart 2002
- Ryter, Annemarie/ Grütter Karin: Frauen und Männer in Lehrberuf und Schulleitung. Berufsattraktivität aus Genderperspektive. LCH, Zürich 2004
- Weber Heinz: Ohne inneres Feuer geht es nicht. In: Bildung Schweiz 3/2007, S. 10-11