

# frauen für führungspositionen fff

**Workshop**

**Frauen in schulischen Führungspositionen**

**15. Januar 2015 / 16:15 bis 16:45 Uhr**

**Veranstalter ZFH und BSFI / Toni Areal, Zürich**

**Prof. FH Dr. Gabriele Stemmer Obrist**

## WORKSHOP INHALTE

- These
- empirische Datengrundlagen
- **Präsentation ausgewählter Ergebnisse zu Genderaspekten in schulischen Führungspositionen (Theoriebezüge)**
- Diskussion der These im Plenum

## Vorannahme durch Feldbeobachtung

- Seit Einführung von Schulleitungen seit Anfang 2000 hat der Anteil an Frauen in schulischen Führungspositionen zugenommen.
- Die Schulleiterinnen haben sich etabliert; sie leisten sichtbar gute Führungsarbeit.

## **These**

**So wünschenswert es ist, dass zunehmend Frauen schulische Führungspositionen besetzen, so problematisch ist es, wenn die Schulleitungstätigkeit mehr und mehr...**

**a) weiblich konnotiert und zudem**

**b) mit Teilzeitarbeit verbunden ist.**

**Negative Auswirkungen auf Sozialprestige und Entlohnung sind zu erwarten!**

## **Empirische Grundlagen (Workshop)**

- **Dissertation zu «Schulleiterinnen und Schulleiter in der Aargauer Volksschule», Universität Zürich, 2012**
- **(rudimentäre) Daten aus der Aargauer Volksschule**
- **Feldbeobachtungen aus Externer Schulevaluation im Kanton Aargau 2008–2012**
- **Beratungstätigkeit und Coaching bei e-b-e-c**

## Datengrundlage der qualitativen Studie

- **Qualitative Interviews mit 8 Schulleiterinnen und 12 Schulleitern der Aargauer Volksschule**
- **Kurzfragebogen**  
quantitative und qualitative Angaben zu personen- und stellenbezogenen Daten
- **Dokumentenanalyse**  
(Gesamtbericht Geleitete Schule, 2001; Gesetzestexte siehe SAR, Broschüren BKS; u.a.)
- **Vergleichsdaten aus Evaluationen zur Geleiteten Schule, Aargauische Volksschule**  
(Roos, 2006; Trachsler, Nido, Brügggen & Ackermann, 2008)

## Erhebungs- und Auswertungsmethoden

- Erhebungsdaten: **2005** und **2008**
- **statistisches Sampling** (Weidemann, 1991);  
**deduktives Sampling** (Reinders, 2005)
- **Problemzentriertes Leitfadeninterview** (Wietzel, 2000)  
halb-standardisiertes bzw. teil-standardisiertes  
Befragungsinstrument
- **Qualitative Inhaltsanalyse** (Mayring, 1993, 1995, 2003)

## Empirische Grundlagen

Gabriele Stemmer Obrist  
(2014).

*«Schule führen. Wie Schulleiterinnen und Schulleiter erfolgreich sein und woran sie scheitern können.»*

Bern: Haupt Verlag.





## **Inhalte** (qualitative Studie, 2012 und Publikation, 2014)

- Berufsbiografie und familiärer Hintergrund
- Motivation für Berufswechsel
- Anstellung durch zuständige Schulbehörde
- Aspekte und Schwerpunkte des beruflichen Selbst- und Führungsverständnisses von Schulleitenden
- Gelingensbedingungen der operativen Führung

## **Datenanalyse bezüglich Geschlecht.**

## Ergebnisse zum beruflichen Hintergrund

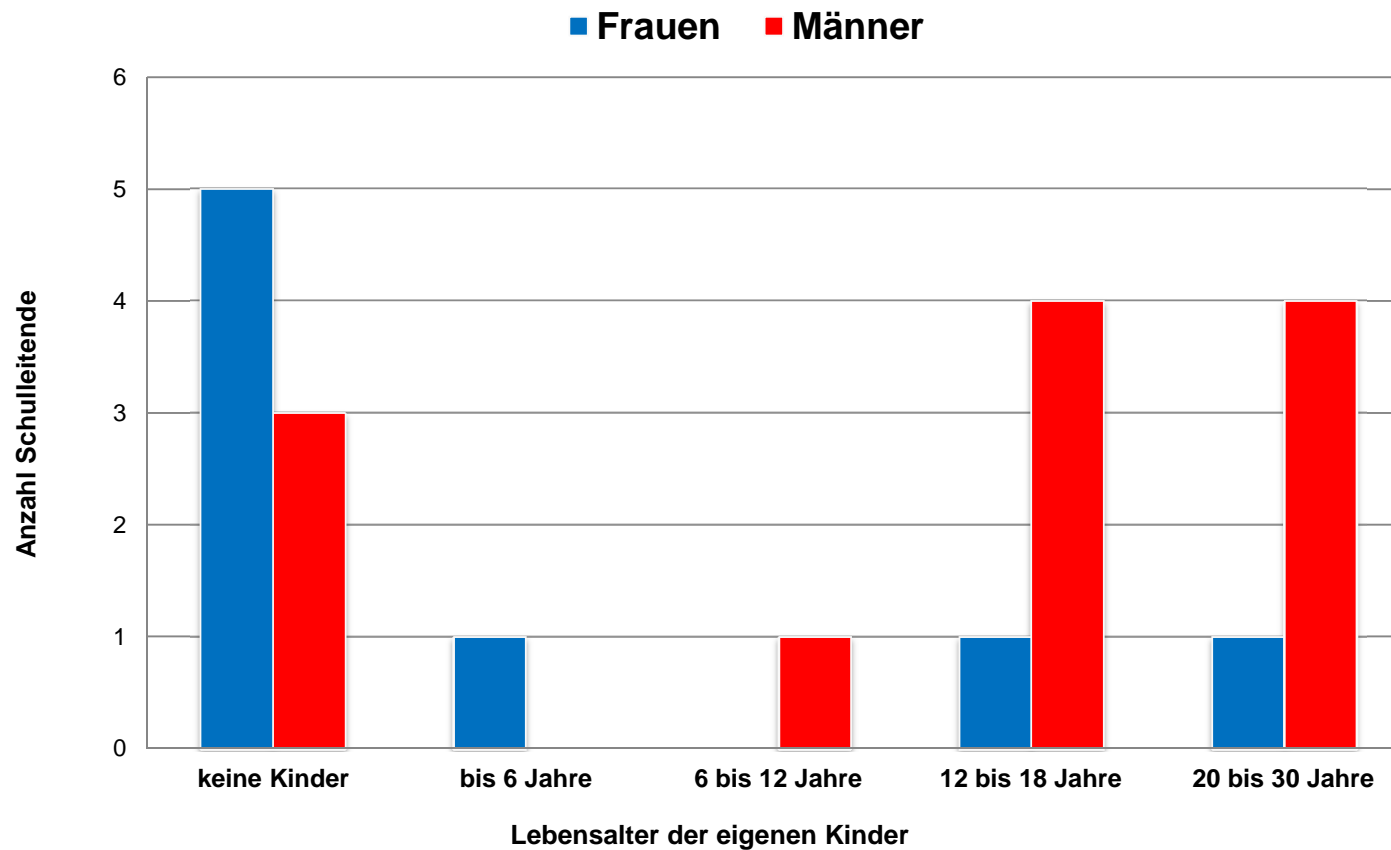
Die befragten Schulleiterinnen (N=8) wiesen mehrheitlich variantenreiche Berufsbiografien auf:

- nicht schulbezogene Erstausbildung, Erfahrungen in der Privatwirtschaft, Weiterqualifizierung sowie familienbedingte Unterbrüche

Die befragten Schulleiter (N=12) verfügen mehrheitlich über lineare Berufsbiografien resp. Karrieren im Schulsystem:

- Stationen sind: Lehrerausbildung, nebenamtlicher Inspektor, Rektor, Praxislehrer

## Anzahl (eigene) Kinder



## Tendenzen in den qualitativen Ergebnissen

- Schulleiterinnen sind eher kinderlos oder ihre Kinder sind bereits älter.
- Schulleiter sind eher verheiratet, leben in einer Partnerschaft und können auf die Ressource der Ehefrau / Partnerin rechnen.

## Fazits

**Miller (2001, 2002) meint dazu, dass an Schulleitern gesellschaftliche Entwicklungen bezüglich egalitärer Paarmodelle «*spurlos vorübergegangen*» zu sein scheinen (S. 39).**

**Das Ernährer-Modell führt in der Regel zu männlichen Berufskarrieren mit hoher Konstanz und wenig oder keinen beruflichen Brüchen.**

## Motivation (daraus ein Genderaspekte)

*«Um die vierzig herum gibt es eine Zeit, in der man sich Gedanken macht... Was auch war, dass wir an der Schule einen älteren Lehrer hatten, der kurz vor der Pensionierung stand. Ich hatte immer das Gefühl, dass ich nicht zugucken kann, wie das langsam ‚hindeabe‘ geht – auch ein wenig Frustration war dabei. **Ich fragte mich, ob ich das mit sechzig noch machen könne.**» Schulleiter*

*«Ich habe nie daran gedacht, Karriere zu machen, sondern vielleicht eher daran, **nicht immer dasselbe zu tun.**» Schulleiter*

**(Daten der qualitative Studie, 2012, 2014, N=20)**

## Ergebnis (qualitative Studie, N=20)

Die am häufigsten angeführte Motivation der befragten Schulleiter für den Wechsel in die Schulleitungsposition:

**Den Unterrichtsberuf verlassen!**

Keine der befragten Schulleiterinnen gibt als Grund für den Berufswechsel an, dadurch die Unterrichtstätigkeit verlassen zu können.

## KarriereEinstellung (qualitative Studie, N=20)

«Ich betrachte es nicht unbedingt als Karriere, eine Schulleitungsaufgabe zu übernehmen, sondern es ist ein weiterer Schritt. **Aber Karriere --- ich relativiere das ein wenig.** Früher sagte ich mir immer, dass ich keine Karriere in dem Sinne brauche. Deshalb betrachte ich es vielleicht auch nicht als Karriere.»  
Schulleiter

«Ich bedauerte es schon früh, **dass man als Lehrerin keine Karriere in dem Sinne machen kann.**»  
Schulleiterin



## **Ergebnis qualitative Befragungen:**

- Schulleiterinnen strebten Karriere gezielter an als die befragten Schulleiter.**

### **These 1:**

**Damit Frauen sich in der nach wie vor patriarchalisch geprägten Schulkultur durchsetzen können, müssen sie ihre Karriereabsichten reflektieren und bewusst verfolgen.**

### **These 2:**

**Karrierestreben ist in der egalitären Schulkultur eher verpönt!**

## Theoriebezüge

Die neu geschaffene Position «Schulleitung» - als systemisch-strukturelle Ausdifferenzierung im Berufsfeld Schule – eröffnet Lehrern Karrierechancen verbunden mit steigendem Sozialprestige, Privilegien und Lohnerhöhung (vgl. Smelser, 1985).

Lehrer erhalten im egalitären Schulsystem neu eine konkrete, Chance für sozialen Aufstieg.

**Das gilt eigentlich auch für Frauen...**

## Anstellung unter Genderperspektive

«Dass Frauen von einer Frau geführt werden – und in den Schulpflegen... Irgendwann ist das dort mal in den Köpfen gewesen, einfach. Irgendjemand hat mal gesagt, **wir wollen einen Mann wir können uns nicht vorstellen, dass eine Frau diese Schule führt.**» Schulleiter

«Schlussendlich denke ich, hatte es bei der Schulpflegepräsidentin in P. einen Einfluss, dass ich ein Mann bin. **Sie konnte sich gut einen Mann in diesem Amt vorstellen** und nicht zuletzt konnten wir gut zusammenarbeiten.» Schulleiter

«**Ich glaube die Schulpflege wollte einen Mann.** » Schulleiter

## Frau will nicht von Frau geführt werden..

«Das mit meinem Geschlecht sind Vermutungen, ich weiss es letztlich nicht wirklich. Ich höre, dass die Stimmung im Kollegium besser geworden sei, seit ich hier bin. Vielleicht hat es damit etwas zu tun, dass sie gesagt haben: „**Wir wollen einen Mann, der uns führt und das in die Hand nimmt.**“ Das könnte eine Rolle gespielt haben, dass das die Frauen unter sich gefunden haben... Ich meine das jetzt überhaupt nicht zynisch.» Schulleiter

**... sagen mehrere der befragten Schulleiter.**

## Kognitive Dissonanzen...

*Ich glaube nicht, dass mein Geschlecht eine Rolle gespielt hat und wenn ja, dann fände ich das auch nicht gut.* Schulleiter

**Und ein paar Sätze weiter im Interview sagt der gleiche Schulleiter:**

*Da ich ja eine Primarschule leite, welche bekannter Weise einen sehr grossen Frauenanteil hat: **So ist es schon gut ist, dass ich ein Mann bin.*** Schulleiter

## Anstellung Aussagen von Schulleiterinnen

*«Mein Geschlecht war ganz klar ein Thema beim Auswahlprozess. [...] Alle Stufenschulleiter sind Männer. [...]*

*Ich denke, das Kriterium war, dass ich für diese Stelle die richtige Person war. **Damit hat man in Kauf genommen, dass ich eine Frau bin.**» Schulleiterin*

## Tendenzen in den qualitativen Aussagen

- Schulleitern ist eine geschlechtsspezifische Chancenungleichheit als Möglichkeit bei der Besetzung der Schulleitungsstellen bestenfalls theoretisch präsent.
- Die kognitive Dissonanz zwischen der theoretisch bestehender Chancenungleichheit und der beschriebenen Situation, dass Männern für Schulleitungspositionen bevorzugt werden, nehmen Schulleiter kaum wahr.
- Schulleiterinnen sind sich sehr bewusst, dass ihr Geschlecht bei der Besetzung von Schulleitungspositionen zum Nachteil gereicht; sie müssen individuell überzeugen.

## Theoriebezüge

- Führung ist historisch mit Männlichkeit konnotiert und mit Eigenschaften wie Durchsetzungsvermögen, Kraft, Ausdauer, Durchhaltewillen etc. verbunden.
- Merkmalszuschreibungen an Frauen enthalten in der dominanten patriarchalen Kultur kaum «führungstaugliche» Qualitäten.



## Theoriebezüge

- Das Geschlecht als soziale Kategorie mit geschlechtsstereotypen Merkmalszuschreibungen (Alfermann, 1992) führt zu statistischer Diskriminierung (Osterloh & Littmann-Wernli, 2000):

**Frauen wird, unabhängig von ihren individuellen Leistungen, die Fähigkeit zur Führung abgesprochen.**

- Dies führt zu geschlechtsbezogener vertikaler Segregation bei der Zuweisung in Führungspositionen (vgl. Wetterer, 1995) – hier bei der Besetzung von schulischen Führungspositionen.

- **Geschlechtsspezifische Sozialisation (Bilden, 1998; Flaake, 1998) führt bei Frauen zu wenig selbstwertdienlichen Leistungsattributionen und zu schwachem Selbstvertrauen (Fried, Wetzel & Baitsch, 2001)**

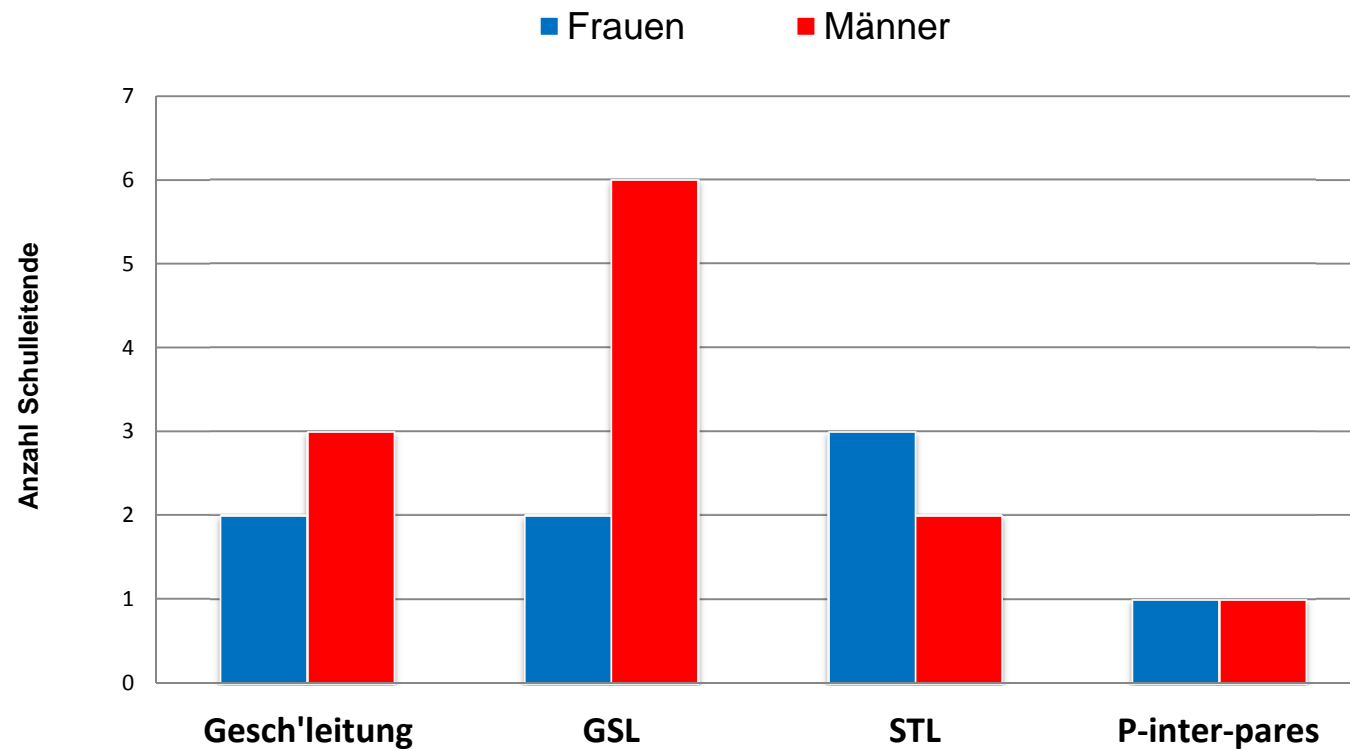
**Und wie steht es mit Aussagen, dass Frauen keine Frau als Vorgesetzte wollen?**

**These dazu:**

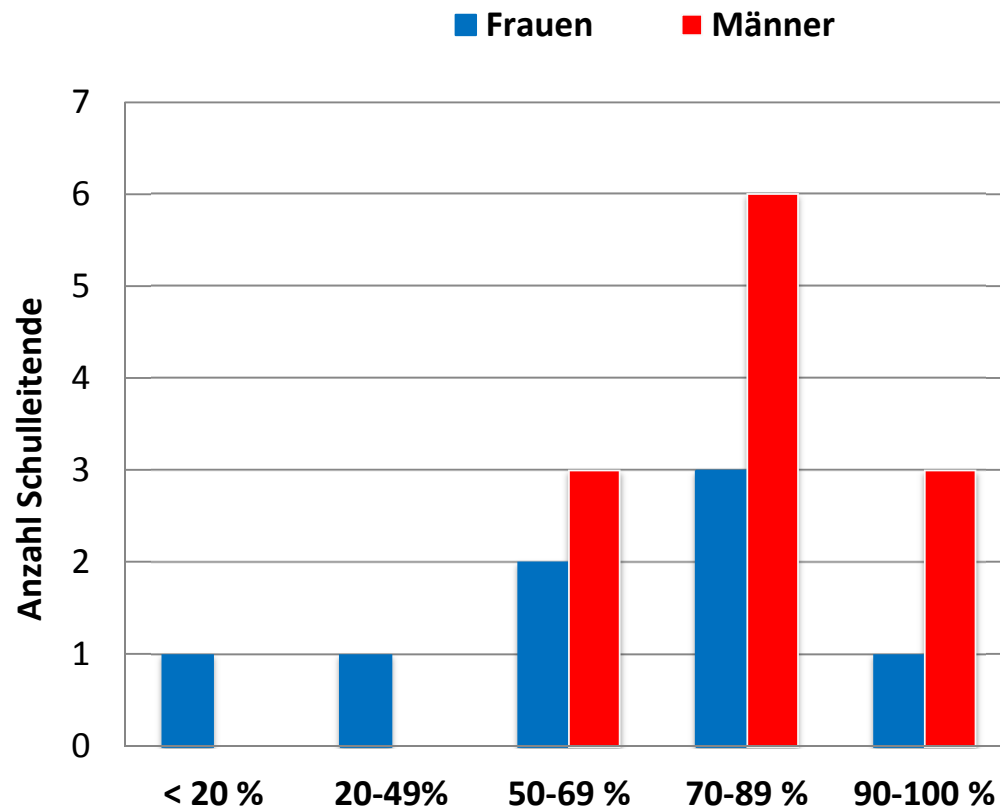
**Schulleiter verwenden geschlechtsbezogene Argumentationslinien der dominanten patriarchalen Kultur, um Ungleichheit zu legitimieren:**

**Den Frauen wird praktischerweise die Verantwortung für die Auswirkungen dieser Kultur gleich selbst zugeschoben.**

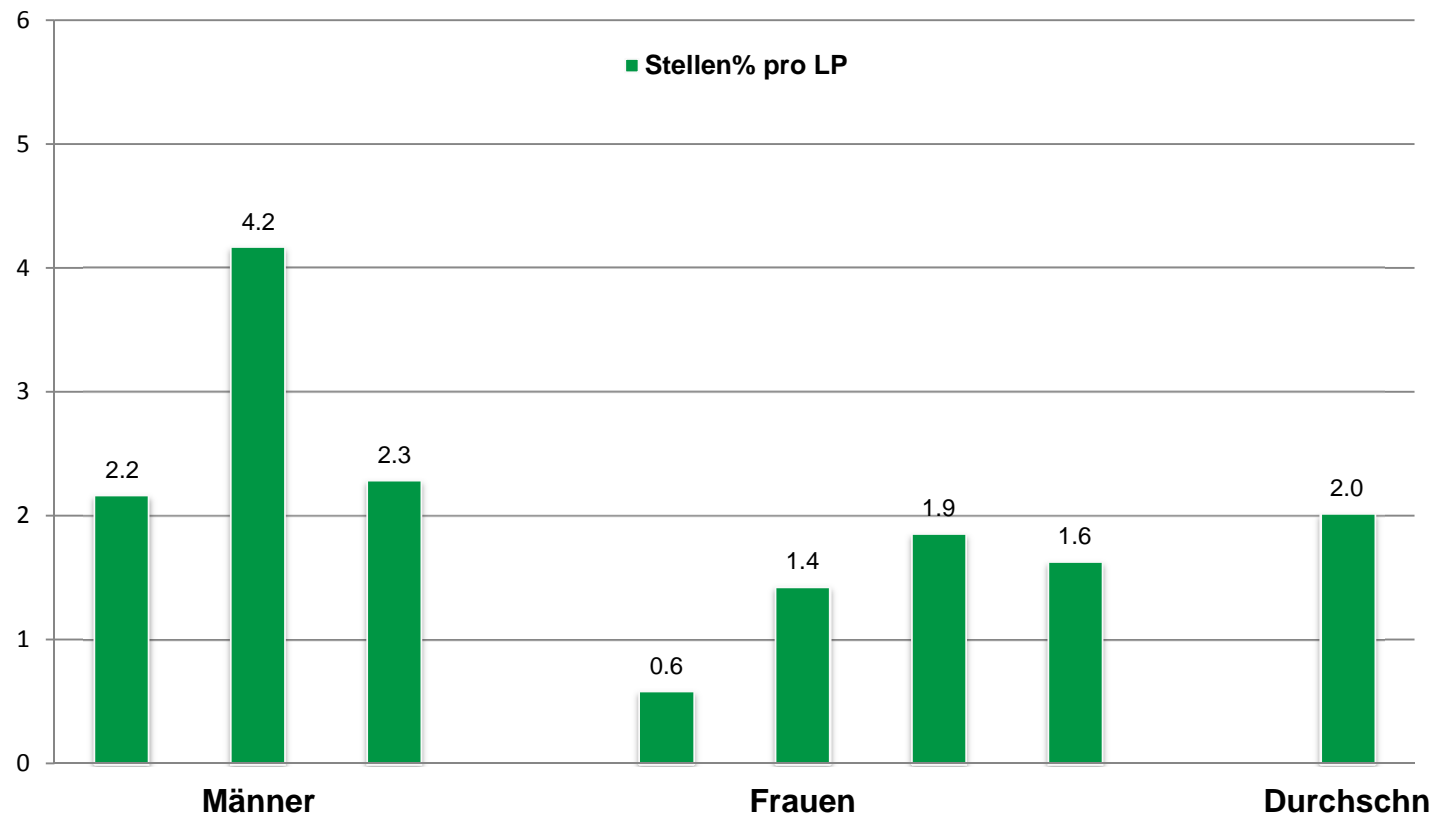
# Führungsmodelle und Geschlecht



# Umfang des Leitungspensums



## Leitungspensen Stufenleitende



## Feststellungen

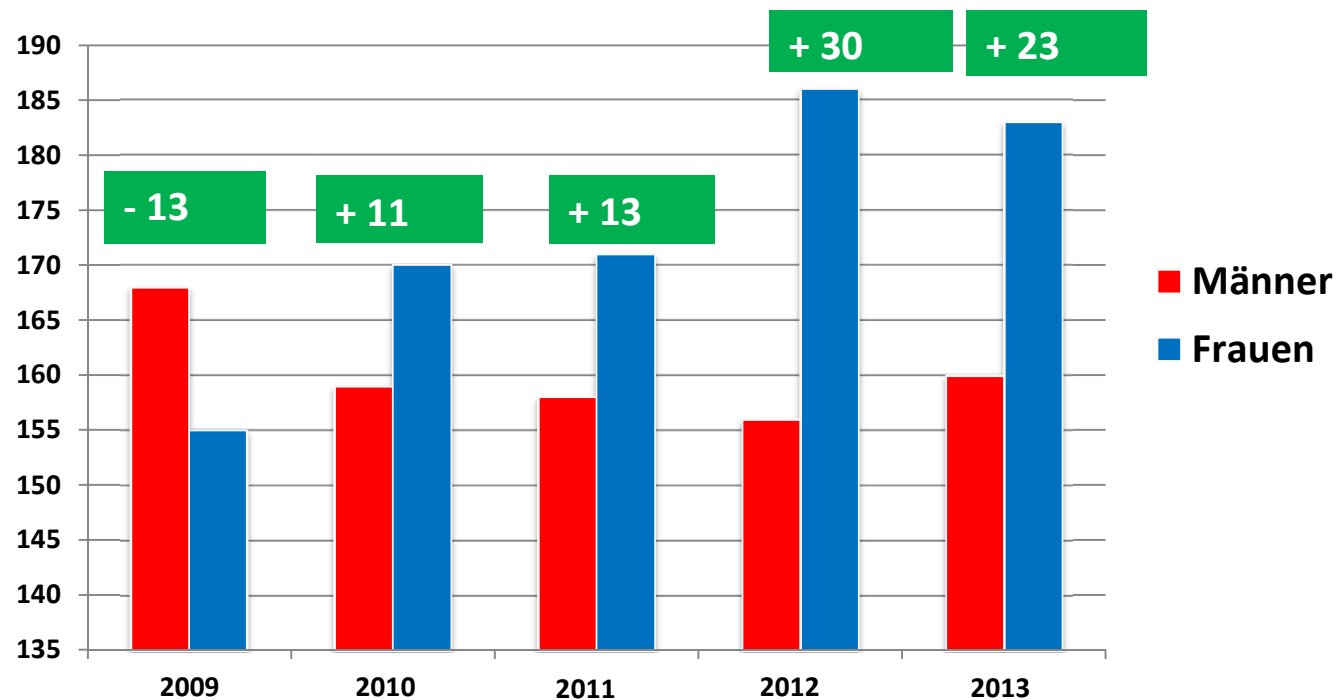
In Kombination mit Feldbeobachtungen aus Evaluations- und Beratungstätigkeit sind folgende Aussagen zu wagen:

- Schulleiterinnen sind seltener als Geschäftsleiterinnen in Schulleitungspositionen tätig. Sie bevorzugen eine Tätigkeit als Stufenleiterin oder als Gesamtleiterin einer kleinen Schule.
- Schulleiterinnen haben tendenziell weniger Ressourcen in der Schulleitungsposition zur Verfügung als Schulleiter.

**Was geschieht da?**

# Quantitative Daten Aargauer Volksschule

Quantitativer Vergleich Schulleiterinnen und Schulleiter



## Durchschnittliche Leitungspensen

JAHR	VOLL-ZEIT-STELLEN	ANZAHL SCHUL-LEITER	DURCHSCHN. PENSUM
2009	140	168	83%
2010	133	159	87%
2011	130	158	82%
2012	126	156	80%
2013	131	160	82%

JAHR	VOLL-ZEIT-STELLEN	ANZAHL SCHUL-LEITER	DURCHSCHN. PENSUM
2009	102	155	66%
2010	111	170	65%
2011	108	171	63%
2012	113	186	60%
2013	108	183	59%



## **Feststellungen trotz schwacher Datenlage**

- **Der Anteil an Schulleiterinnen hat seit der obligatorischen Einführung der Schulleitungen 2006 zugenommen (siehe Aargauer Volksschule).**

### **Aber:**

- **Ob die Tendenz, Frauen in Stufenleitungen und Männer in Geschäftsleitungen einzusetzen sowie die geschlechtsbezogene Ungleichverteilung von Leitungsressourcen sich zugunsten von Frauen verändert hat, wäre von Interesse.**

**Dazu fehlen die quantitativen Daten weitgehend.**

## Weitere Aspekte

- Auf dem Hintergrund der gesellschaftlichen Abwertung weiblich konnotierter Beschäftigungen (u.a. Charles, 1995), ist es fraglich, ob ein Anwachsen des Frauenanteils in Schulleitungspositionen vorbehaltlos «wünschbar» ist.
- Teilzeitarbeit ist in der Schweizer Wirtschaft vornehmlich weiblich und ein «Karrierekiller» für Frauen (Bühler, 2001; Bühler & Heye, 2005).

**Stufenleitungen und Gesamtleitungen kleiner Schulen sind in der Regel mit einem Teilzeitpensum dotiert und oft von Frauen besetzt.**

## Zusammenfassung

### **Geschlechtsspezifische Aspekte spielen hinein bei...**

- a) der genderbedingten Familien- und Lebensgestaltung innerhalb der dominanten patriarchalen Kultur**
- b) der Besetzung der Schulleitungsposition durch die Anstellungsbehörde**
- c) der Zuweisung von Schulleiterinnen in die Schulleitungsmodelle (Stufen- und Gesamtleitungen vs. Geschäftsleitung)**
- d) bei der Ausstattung der Schulleitungsstelle mit Ressourcen**

## Diskussion der Eingangsthese

Eine adäquate Vertretung von Frauen in schulischen Führungspositionen ist prinzipiell zu begrüßen!

### **ABER...**

Es drohen negative Konsequenzen wie der Verlust an Sozialprestige und Privilegien, ungünstige Arbeitsbedingungen sowie Lohneinbussen – wenn die Schulleitungstätigkeit salopp gesagt «von Frauen in Teilzeit nebenbei» geleistet werden kann.

**Gegenstrategien sind gesucht!**

**Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

## Zitierte Literatur

- **Alfermann, D. (1992).** Frauen in der Attributionsforschung: Die fleissige Liese und der kluge Hans. In G. Krell & M. Osterloh (Hrsg.). *Personalpolitik aus der Sicht von Frauen – Frauen aus der Sicht der Personalpolitik* (S. 301–317). München: Hampp.
- **Bilden, H. (1998).** Geschlechtsspezifische Sozialisation. In K. Hurrelmann & D. Ulich (Hrsg.). *Handbuch der Sozialisationsforschung* (S. 279–301) (5., neu ausgestattete Aufl.). Weinheim: Beltz.
- **Bühler, E. (2001).** *Frauen- und Gleichstellungsatlas Schweiz*. Zürich: Seismo.
- **Bühler, E. & Heye, C. (2005).** *Fortschritte und Stagnation in der Gleichstellung der Geschlechter 1970–2000*. Neuenburg: Bundesamt für Statistik.
- **Charles, M. (1995).** Berufliche Gleichstellung – ein Mythos? Geschlechter-Segregation in der schweizerischen Berufswelt. Bern: Bundesamt für Statistik.
- **Flaake, K. & King, V. (Hrsg.). (1998).** *Weibliche Adoleszenz. Sozialisation junger Frauen*. (4. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.
- **Miller, S. (2001).** *Schulleiterinnen und Schulleiter. Eine empirische Untersuchung an Grundschulen Nordrhein-Westfalens 38*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- **Miller, S. (2002).** Der berufliche Werdegang von Schulleiterinnen – Ausgewählte Ergebnisse einer Untersuchung an Grundschulen in Nordrhein-Westfalen. In J. Wissinger & S. G. Huber (Hrsg.). *Schulleitung – Forschung und Qualifizierung* (S. 33–44). Opladen: Leske+Budrich.
- **Osterloh, M. & Littmann-Wernli, S. (2000).** Die „gläserne Decke“: Realität und Widersprüche. In S. Peters & N. Bense (Hrsg.). *Frauen und Männer im Management* (S. 123–140). Wiesbaden.
- **Regierungsrat des Kantons Aargau. (2001).** *Gesamtbericht Führung vor Ort*. Aarau.
- **Roos, M. (2006).** *Geleitete Schulen im Kanton Aargau. Schlussbericht zur Externen Evaluation*. Zug: Pädagogische Hochschule Zentralschweiz, Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie.
- **SAR – Sammlung Aargauischen Rechts.** [www.ag.ch](http://www.ag.ch)
- **Smelser, N. J. (1985).** Evaluating the Model of Structural Differentiation in Relation to the Educational Change in the Nineteenth Century. In J. Alexander (Hrsg.). *Neofunctionalism* (S. 113–130). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- **Stemmer Obrist, G. (2012).** *Schulleiterinnen und Schulleiter in der Aargauer Volksschule. Eine qualitative Studie zum beruflichen Selbst- und Führungsverständnis von Schulleitungen und den Gelingensbedingungen operativer Führung im Paradigmenwechsel*. Zürich: Universität Zürich. <http://opac.nebis.ch>.
- **Stemmer Obrist, G. (2014).** *Schule führen. Wie Schulleiterinnen und Schulleiter erfolgreich sein und woran sie scheitern können*. Bern: Haupt Verlag.
- **Trachsler, E., Brügggen, S., Nido, M., Ackermann, K. & Ulich, E. (2008a).** *Bericht: Arbeitsbelastungen, Belastungen und Ressourcen von Lehrpersonen und Schulleitungen im Kanton Aargau. Materialband zur Untersuchung im Auftrag des Departements Bildung, Kultur und Sport, Kanton Aargau*. Aarau: Institut für Arbeitsforschung und Organisationsentwicklung.
- **Wetterer, A. (1995).** Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen. Einleitung. In A. Wetterer (Hrsg.). *Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen* (S. 11–27). Frankfurt a. M.: Campus.