

Nollmann, Ulrike; Schlüter, Anne
Frauen in Leitungspositionen in pädagogischen Berufen

Der pädagogische Blick 15 (2007) 3, S. 147-155

urn:nbn:de:0111-opus-58417

in Kooperation mit / in cooperation with:

BELTZ JUVENTA

<http://www.juventa.de>

Nutzungsbedingungen / conditions of use

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.
This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)
Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft
Informationszentrum (IZ) Bildung
Schloßstr. 29, D-60486 Frankfurt am Main
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Der pädagogische Blick

Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis
in pädagogischen Berufen

15. Jahrgang 2007 / Heft 3

Editorial	131
<i>Thema:</i>	
<i>Führung in pädagogischen Berufen</i>	
Thorsten Bührmann/Eckhard König Führung in der Schule: Eine anthropologische Perspektive	132
Ulrike Nollmann/Anne Schlüter Frauen in Leitungspositionen in pädagogischen Berufen	147
Barbara Mettler-v. Meibom Mit Wertschätzung führen. Wege zum nachhaltigen Erfolg in Lehr- und Lernprozessen	156
<i>Aktueller Beitrag</i>	
Norbert Meder Kontingenz im pädagogischen Handlungszusammenhang – Eine Auseinandersetzung mit Luhmanns Systemtheorie	168
<i>Aus der Disziplin</i>	
Berufsqualifizierende Vorbereitung (<i>Michaela Harmeier</i>)	178
<i>Aus der Profession</i>	
Die Paradoxien des Leistungslernens und ihre lernwiderständigen Folgen (<i>Uwe Findeisen</i>)	180
Der ProfilPASS – Was bedeutet das Instrument in und für die Beratungspraxis? (<i>Thorsten Bührmann/Annette Manz</i>)	183

BV-Päd. Intern

Der BV-Päd. erstmals beim Erziehungswissenschaftlichen Fakultätentag/EWFT (<i>Thorsten Bührmann/Annette Manz</i>)	189
--	-----

Rezensionen

Christiane Schiersmann (unter Mitarbeit von Christoph Strauß): Profile Lebenslangen Lernens. Weiterbildungserfahrungen und Lernbereitschaft der Erwerbsbevölkerung (<i>Stefanie Jütten</i>)	191
---	-----

Frauen in Leitungspositionen in pädagogischen Berufen

Frauen im Bildungsmanagement befinden sich in der Minderheit, obgleich die Studiengänge in der Erziehungswissenschaft mehrheitlich von Frauen besetzt sind und viele Aufgaben in pädagogischen Tätigkeitsbereichen von Frauen wahrgenommen werden. Die Diskussion über Karrieren und Karriereorientierungen von Frauen und Männern hängt sich immer wieder an der Kinderfrage auf. Hinweise zum Thema „Bildungsmanagement und Gender“ geben verschiedene wissenschaftliche Untersuchungen, die Auskunft über die Aufstiegsbereitschaft und Aufstiegsbedingungen von Frauen in Leitungsfunktionen geben.

1. Einleitung

Häufiger als in pädagogischen Berufen ist die Situation von Frauen in Leitungspositionen in der Wissenschaft¹ oder Wirtschaft² untersucht worden. Mit Beginn der Frauenforschung – seit den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts – wurde ausgehend vom Gleichheitsgedanken oft die Frage gestellt, warum Frauen nicht die gleichen Chancen wie Männer haben im Beruf aufzusteigen und in Entscheidungspositionen zu gelangen. Diese Frage führte in den letzten Jahrzehnten zu zahlreichen Studien über die Thematik der strukturellen Benachteiligungen des weiblichen Geschlechts für Karrieren aufgrund der Kinderfrage (aktuell: Schlüter 2006). Denn welcher berufstätige Mann steckte wegen eines Kindes seine ehrgeizigen Pläne voranzukommen zurück? Der institutionalisierte Dauerkonflikt für Karrierefrauen ist häufig benannt worden. Er heißt: beiden Anforderungen gerecht zu werden, zielstrebig im Beruf zu sein und trotzdem Zeit für die Familie einzuplanen. Der Anspruch im Beruf aber heißt, dieser hat sich als Erwartung und Maßstab für Leistungsbeurteilungen eher verfestigt als aufgelöst, dass Kinder erziehen und für Kinder da zu sein, im Erwerbsleben keine Auswirkungen haben darf. Was für Wertevorstellungen oder auch für soziale Zwänge daraus resultieren, zeigt sich im Verhalten zwischen sich begegnenden Frauen auf einer Party, die wie im Fernsehspot angelegt, Berufsfrau und Familienfrau sind. Angesprochen von der beruflich erfolgreichen Frau, was denn die andere mache, antwortet die Familienfrau, dass sie ein kleines Familienunternehmen manage.

1 Aktuell dazu: Annette Zimmer / Holger Krimmer / Freia Stallmann: Frauen an Hochschulen: Winners among Losers. Zur Feminisierung der deutschen Universität. Opladen & Farmington Hills 2007.

2 Sonja Bischoff: Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie. Bielefeld 2005.

Ob Untersuchungen über die ungleiche Verteilung von Hausarbeit oder Studien darüber, welches Geschlecht mehr oder weniger Zeit mit Kindern bringt, Diskussionen über Frauenförderung, Gleichstellungspolitik und Gender Mainstreaming oder Life-Work-Balance, alle festgestellten Unterschiede und politisch entwickelten Ausgleichsprogramme aufgrund der verschiedenen Belastungen innerhalb der Familie führten in der Vergangenheit nicht dazu, dass der Minderheitenstatus von Frauen im oberen Management sich wesentlich verändert hat. Die Zahlen sind eindeutig: Im strategischen Management liegt der Anteil der Männer bei 95% (Pasero 2004, S. 148).

2. Wer klagt über die fehlenden Frauen im Top-Management?

Das Konzept des Gender Mainstreaming wird seit mehr als zehn Jahren diskutiert und als politisches Programm ausgebaut. „Ziel des Implementierungsprozesses ist es, die geschlechtersensible Sichtweise zum selbstverständlichen Teil des Arbeitsalltags in einer modernen Verwaltung werden zu lassen“ (<http://www.gender-mainstreaming.net/gm/Bundesregierung/umsetzungsstand.html>, abgerufen 18.04.2007). Im Dezember 2005 ist auf den Internetseiten des BMFSFJ unter dem Bereich „Gleichstellung“ die Information zu finden, dass die Bundesregierung bei der Implementierung des Konzepts gute Fortschritte erzielt hat. Weiter liest sich, dass nicht nur die entsprechenden Strukturen geschaffen wurden, sondern auch Genderkompetenz vorhanden als auch darüber Qualitätssicherung möglich ist (vgl. <http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/gleichstellung,did=59000.html>, abgerufen am 18.04.2007).

Den Mangel an weiblichen Führungskräften im deutschen Top-Management klagt auch der Frankfurter Personalberater Heiner Thorborg an. Zusammen mit den Wirtschaftsmedien 'Capital' und 'Financel Times Deutschland' hat er in diesem Jahr die Initiative „Generation CEO“ ins Leben gerufen, „um das öffentliche Bewusstsein für diese Problematik zu schärfen und weiblichen Führungskräften den Weg ins Top-Management gezielt zu erleichtern“ (http://www.heinerthorborg.com/content_11.php, Link „Initiative Generation CEO, Fakten“, abgerufen am 26.06.2007). Die Initiative unter der Schirmherrschaft von Bundesfamilienministerin Dr. Ursula von der Leyen wird von etlichen renommierten Unternehmen wie z.B. Henkel, Bertelsmann und Siemens getragen und mit finanziert. Thorborg klagt im Interview, dass dadurch, dass so wenige Frauen in den deutschen Vorstandsetagen vertreten sind, „heute nur die Hälfte der Talente, die uns zur Verfügung stehen [genutzt wird]. Das ist weder betriebswirtschaftlich noch volkswirtschaftlich sinnvoll“ (http://www.heinerthorborg.com/content_11.php, Link „Generation CEO, Interview mit Heiner Thorborg“, abgerufen am 26.06.2007). Im Rahmen dieser Initiative wurde vom Forsa-Institut eine repräsentative Umfrage durchgeführt. „Als das Karriere-Hemmnis Nummer eins führten 70 Prozent der weiblichen Führungskräfte im eigenen Unternehmen die Dominanz männlicher Netzwerke an. Knapp zwei Drittel (63 Prozent) der Befragten nannten die Sorge der Vorgesetzten vor familienbedingten Ausfallzeiten der Frauen und 54 Prozent die ausgeprägte Ellenbogen-Mentalität bei den männlichen Kollegen (...)“ (http://www.heinerthorborg.com/content_11.php, Link „Generation CEO, Pressemitteilung vom 09.05.2007“, abgerufen am 26.06.2007). Jeweils 20 Frauen dieses und nächstes Jahr, die nach einem Bewerbungsverfahren dann nominiert werden, bekommen die Chance eines intensiven Karriere-Coachings

und Networking-Angebotes. Dieses soll helfen, ihnen den Weg in die Top-Etagen zu ebnen. Das öffentliche Bewusstsein auf dieses Thema zu lenken, ist wichtig, ob die Initiative auch tatsächliche Erfolge für die Frauen zeigen wird, bleibt abzuwarten.

Denn in Männernetzwerken existiert – wie in Studien über „Gender“ in der Organisations- und Führungsforschung festgestellt – eine Opposition gegen alles Weibliche. Das Weibliche wird abgewehrt und ist damit als Thema ständig präsent. Eine geschlechtsbezogene Praxis wird als selbstverständlich und legitim betrachtet, da sie die Dominanz der Männer und die Unterordnung von Frauen gewährleistet. Das interne Relationsgefüge in Organisationen wird sich durch wenige Führungsfrauen nicht ändern (ausführlicher dazu: Doppler 2005; Schabus 2004; von Küchler 2001).

Zur Bekämpfung des so genannten „Glass Ceiling Phänomens“ wurde das Konzept des „Managing Diversity“ (vgl. dazu ausführlicher: Pasero 2004, S. 148ff.) entwickelt. Es dient dazu, die Strategien sozialer Schließung aufgrund einer Geschlechtszugehörigkeit in Organisationen transparent zu machen. Einzelne Frauen werden es schaffen und viele andere doch nicht. Die geschlechtsbezogene Praxis heißt, es gibt eine Ungleichverteilung von Vorteilen, Möglichkeiten, Förderungen, von Macht und Kontrolle, von Verhandlungspositionen und Informationen. In Organisationen werden diese Ressourcen entlang der Geschlechterlinie, aber auch entlang von Klassengrenzen und Rassendiskriminierung differenziert und ausgesprochen. Dazu gehört z.B. die Annahme, dass die Erwerbsarbeit vom restlichen Leben getrennt ist, dass die Berufstätigkeit Vorrang vor der Privatsphäre hat und dass sie frei von privaten Verpflichtungen zu sein hat. Männer behaupten zwar häufig, die Familie sei ihnen wichtiger als der Beruf. Aber das scheint eher eine „Entlastungsstrategie“ von Männern zu sein. Denn, sie stellen sofort ihre Familie zurück, wenn der Betrieb bzw. der Chef bei ihnen anfragt (Doppler 2005). Da 75% der Manager eine nicht-berufstätige Frau haben, leisten sie sich dies.

3. Leitungspositionen in pädagogischen Berufen

Wissenschaftliche Untersuchungen über die Situation von Frauen in Leitungsfunktionen in pädagogischen Berufen zeigen Interesse an der Aufklärung über strukturelle Hindernisse und Barrieren für den Aufstieg in Entscheidungspositionen, aber auch konkret daran, wie Frauen in Positionen des Bildungsmanagements handeln oder mit welchen Ressourcen und Motiven sie in Führungsfunktionen drängen.

Entgegen der Annahme, dass eine Aufstiegsbereitschaft von Frauen in Schulleitungspositionen sich erst während der Berufstätigkeit als Lehrerin herausbilde, konnte Mechthild von Lutzau in ihrer Studie prägende Sozialisationsfaktoren in Kindheit und Jugend feststellen, die allerdings durch die Erfahrungen als Lehrerin Verstärkung oder Auslöser brauchten, um mobilisierend für das Erstreben einer Position als Schulleiterin zu wirken. Zu den Aufstiegsmerkmalen, die sich aus den leitfadengestützten Interviews mit 31 Leiterinnen aller Schularten analysieren ließen, gehören u.a. Orientierungen am berufstätigen Vater, Übernahme von Verantwortlichkeiten gegenüber Geschwistern aus der Herkunftsfamilie, Sprecherinnenfunktionen während der Schulzeit, hohe Erwartungen ausgesprochen von Autoritätspersonen und vor

allein eine Abwehr geschlechtsspezifischer Erwartungserfüllungen (von Lutzau 2006). Dies entspricht der These, dass sich Leitungspersönlichkeiten gegenüber anderen Menschen durch besonders ausgeprägte Merkmale abheben.

Die transatlantische Studie „Frauen machen Schule – Berufliches Selbstverständnis und Weiterbildungswünsche von Frauen in pädagogischen Führungspositionen“, parallel an den Universitäten Augsburg und Pittsburgh unter der Leitung von Claudia Fahrenwald und Maureen Poster durchgeführt, arbeitete mit der Methode von biographisch orientierten, leitfadengestützten Interviews. Befragt wurden sowohl Frauen in Leitungsposition als auch Frauen mit prinzipiellem Interesse an dieser Position. Besonders in Deutschland ist für Lehrerinnen „das Berufsziel „Schulleitung“ (...) sehr viel weniger selbstverständlich als für ihre männlichen Kollegen: Geht es um Strukturfragen, Hierarchie, Leitung und um eine offizielle Verantwortungsübernahme für die gesamte Schule, überlassen die Frauen nach wie vor häufig genug den Männern das Feld“ (Fahrenwald/Porter 2006, S. 203). Das Forschungsinteresse war primär auf die institutionellen Rahmenbedingungen für den beruflichen Aufstieg und auf persönliche Erfahrungen, Erwartungen und Probleme gerichtet. Das „berufliche Selbstverständnis der Frauen, ihre Einstellung zu Macht und der Bedarf an beruflichen Unterstützungsinstrumenten“ wurde international vergleichend fokussiert (ebd., S. 104). In den USA haben prozentual deutlich mehr Frauen eine Leitungsfunktion inne, „da – anders als in Deutschland – ein sehr flexibler Aufstieg aus dem Schuldienst bis in die höchsten Positionen der regionalen und überregionalen Schulverwaltung sowie ein Wechsel in eine universitäre Laufbahn möglich ist“ (ebd., S. 205).

Als Ergebnis der Befragungen der Frauen lässt sich festhalten, dass sich die weiblichen Karriereerfahrungen in einer sehr komplexen Dynamik darstellten, so wurde das „Erreichen einer Führungsposition (...) demnach keineswegs als das Erreichen eines klar angestrebten Ziels beschrieben, sondern als eine subtile und komplizierte Veränderung der eigenen Situation, die massiv in subjektive Handlungs- und Erlebnisspielräume eingreift“ (ebd., S. 213f.). Der Aufstieg in die Führungsposition war sowohl für die deutschen als auch die amerikanischen Frauen häufig mit „tiefgreifenden Ambivalenzerfahrungen verbunden, an denen ihre beruflichen Ambitionen nicht zuletzt auch unter Umständen scheiterten“ (ebd. S. 215).

Auf das Leitungshandeln direkt konzentrierte sich die Studie von Ursula Sauer-Schiffer (2000) mit dem Titel „Biographie und Management“, jedoch bezogen auf Frauen in der Erwachsenenbildung. Das Leitungshandeln der Frauen, Leitungsprozesse und als Resultat eine Typisierung von Leitungshandeln stehen hier im Fokus. Sauer-Schiffer untersuchte mit Hilfe von problemzentrierten Interviews das Leitungshandeln von Frauen in der Erwachsenenbildung und zwar interessierte sie der Zusammenhang zwischen aktuellem Leitungshandeln und biographisch erworbenen Fähigkeiten. Der Blick wurde auf mögliche Gemeinsamkeiten im Leitungshandeln, im Leitungsstil, in den Einstellungen der Frauen und im Umgang mit Macht gelenkt. Sauer-Schiffer konnte anhand ihres Materials fünf Dimensionen von Leitungsverhalten bestimmen. Diese sind idealtypische Zuordnungen mit der Betonung auf jeweils einem speziellen Persönlichkeitsmerkmal, welches jedoch in der Realität nicht in Reinform existiert. Zu unterscheiden sind: 1. Leiten als Ausdruck sozialen Interesses, 2. Lei-

ten als Mittel der Rebellion, 3. Leiten, um die Initiative zu ergreifen, 4. Leiten, um im Mittelpunkt zu stehen und 5. Leiten als Ausdruck vorsichtiger Suchbewegungen. Basierend auf den gewonnenen Ergebnissen wurde „die Konzeption eines interaktionistisch-personenbezogenen Leitungsmodells entwickelt (...). Kern des Konzeptes ist die Persönlichkeit mit ihren spezifischen Leitungsvorstellungen, Leitungsfähigkeiten und Leitungsstilen“ (Sauer-Schiffer 2000, S. 230). Sauer-Schiffer schlussfolgert aufgrund der Auswertung, dass Leitungspersonen, die sich ihrer biographischen Ressourcen und Stärken bewusst sind, diese auch gezielt für den Leitungsprozess nutzen können. Die auf dem Selbstverständnis der Leiterinnen aufbauende entwickelte Leitungstheorie kann einen „Ausgangspunkt für handlungstheoretische und praktische Überlegungen“ darstellen, so können „jetzt zum Beispiel personenzentrierte Fortbildungskonzepte für LeiterInnen und ErwachsenenpädagogInnen entwickelt werden“ (ebd.).

Die von Claudia Schünemann (2004) erhobenen empirischen Daten beziehen sich auf Sozialarbeiterinnen in Führungspositionen. Sie befragte diese mit Hilfe problemzentrierter Interviews, analysierte inhaltsanalytisch deren individuelle Karriereverläufe und nahm anschließend eine Karrieretypenbildung vor. Leitend für die Analyse war die Frage, „Welche biographischen Ressourcen befähigen die Frauen, Führungspositionen zu erreichen?“ (Schünemann 2004, S. 181), wobei eine Unterscheidung zwischen sozialen, materiellen und persönlichen Ressourcen vorgenommen wurde. Schünemann bildete vier Typen (teilweise mit Untertypen, die hier jedoch nicht angeführt werden), deren Beschreibungen durch typus-spezifische, also über-individuelle Merkmale hinausgehende Zuordnungen, erfolgte.

Typ I: Karriere auf geradem Weg

Hierunter gefasst wurden Frauen, deren Karriereweg tendenziell gerade verlief. Ihre Stärken waren Leistung und Engagement ebenso wie beharrliche Ausdauer, Geradlinigkeit und Selbstvertrauen. Sich ihrer eigenen Stärken und Schwächen bewusst, zeigten sie sich offen für neue Erfahrungen. Die Herkunftsfamilie brachte ihnen wertschätzende Unterstützung entgegen. Der Karriereverlauf lässt sich – auch, wenn nicht gezielt geplant – dann doch als fast vorhersagbar bezeichnen und war im erzählenden Rückblick eine ‚logische‘ Entwicklung.

Typ II: Karriere, um etwas zu bewegen

Der Typus der ‚Macherinnen‘ kennzeichnet sich dadurch, dass die Frauen allen Widrig- und Schwierigkeiten zum Trotz ihr Ziel konsequent verfolgten. Ihre z.T. auf unkonventionellem Wege erreichten Erfolge gaben ihnen neue Kraft, ebenso wie reale oder drohende Krisensituationen – wo sie strategisches Geschick zeigten – bei ihnen dazu führten, dass sie neue Energien für den weiteren Karriereweg freisetzen. Strukturellen Rahmenbedingungen begegneten sie mit Skepsis und, wenn sie diese nicht akzeptieren konnten, umgingen oder veränderten sie diese phantasievoll. Ein ausgeprägter Gerechtigkeitssinn, hohe Ansprüche an die eigene Integrität und Selbstbestimmung charakterisieren Frauen dieses Typus. Ebenso gehört politisches Engagement zu ihrem Leben dazu.

Typ III: Karriere als Reaktion auf das Verhalten der Herkunftsfamilie

Bei den Frauen, die sich unter diesen Typus subsumieren lassen, haben Ereignisse und Haltungen der Herkunftsfamilien im Verlauf der Sozialisation maßgeblichen Einfluss auf den Karriereweg genommen. Die Weiterentwicklung der Frauen wurde ausgelöst und mitbestimmt durch das Verhalten der Herkunftsfamilien. Dies führte zur Aktivierung von Kräften und Ressourcen, was die Karriere vorangetrieben hat.

Typ IV: Karriere als Folge eines externen Ereignisses

Unvorhersehbare Ereignisse zwangen diese Frauen zum Umdenken. Durch Ereignisse wie z.B. der Tod des Partners oder eine Scheidung mussten sie ihren bisherigen Lebensentwurf und ihre Hoffnungen verwerfen und ihrem Leben eine neue Richtung geben. Dies führte dann im weiteren Lebensverlauf zum Aufbau der Karriere. Basis dafür waren die persönliche Anlagen, Fähigkeiten und Erfahrungen, die die Frauen mitbrachten.

Diese Typisierungen lassen sich wahrscheinlich auch auf weitere Arbeitsfelder in pädagogischen Berufen anwenden, wenn man davon ausgeht, dass die Ressourcen für Karrieren von Sozialarbeiterinnen ähnlich denen von Frauen in anderen pädagogischen Berufsbereichen sind.

4. Karrierewege von Leiterinnen und Leitern in Volkshochschulen

Derzeit finden sich 40 Frauen in Leitungspositionen der 156 Volkshochschulen (ohne Nebenstellen) in NRW (<http://www.meine.vhs.de>, Stand April 2007), wovon acht promoviert sind. Im Vergleich dazu sind von den 100 männlichen Leitungen 23 promoviert (Bei 16 VHSen fand sich keine Angabe zur Leitung.).

Die oben angeführten Aspekte mit ihrer gesellschaftspolitischen und aus der Genderperspektive betrachteten Relevanz finden in der sich im Prozess befindenden Studie über Karrieren von Leiterinnen und Leitern an Volkshochschulen in NRW von Ulrike Nollmann auch ihre Beachtung. Im Fokus steht allerdings die Analyse der unterschiedlichen Karrierewege der Frauen und Männer vor dem Hintergrund der zeitgeschichtlichen Zugänge zum Berufsfeld „Bildungsmanagement“. Dies ist ein noch unbearbeitetes Forschungsfeld, es ist hochkomplex und schwierig zu erfassen, da es nicht allein einen Prozess (die Karriere) abzubilden hat, sondern auch eine individuelle biographische Struktur in der Zeitgeschichte zu erklären hat, und die regionalen bzw. räumlichen Hintergründe nicht außer Acht lassen kann.

Biographische Strukturen ergeben sich aufgrund von individuellen Entscheidungen. Daher lässt sich mit der Kategorie „Prozessstruktur“ von Fritz Schütze (1983) und dem Begriff der „Statuspassage“ (Glaser/Strauss 1971) forschen. Denn diese beinhalten die Möglichkeit, gesellschaftliche Vorgaben u.a. durch Vorstellungen zum Lebenslauf und individuelle Entscheidungen zusammen zu denken. Danach werden Karrieren empirisch einerseits als Verkettung von sozialen Ereignissen bzw. als „Statuspassagen“ rekonstruiert, andererseits aber als individuell zurechenbare Leistung gewertet. Diese kommt letztlich aber erst durch die „innere Haltung“ (Schütze) zustande, die handlungsleitend wirkt für die nächsten Schritte in der Karriere. Von diesen theoretischen Vorüberlegungen ausgehend, lassen sich biographische Erzählungen dahingehend analysie-

ren, wie die Interviewten sich und ihren zurückgelegten Weg in die zeitgeschichtlichen Deutungsmuster einbindend präsentieren.

Beispielhaft lässt sich dies an einer bereits publizierten Vorstudie, einer biographischen Darstellung einer Volkshochschulleiterin, zeigen. Vor dem Hintergrund ihrer sozialen Herkunft, die ihr keine Unterstützung aufgrund der sozial üblichen Argumentationsfigur bot, dass sie als ein Mädchen ja sowieso heiraten würde und daher keine weiterführende Schulbildung brauche, erzählte sie ihren Bildungsaufstieg über verschiedene aber aufbauende Bildungsabschlüsse als autonom handelnd. Sie hat damit die soziale Zuschreibung des Elternhauses überwunden. So zeigt sie in diesem Interview, dass ihre Karriere bis zur Leiterin einer großen VHS „durch ihre innere Einstellung, ihren Glauben an ihre Leistungsfähigkeit, ihren starken Willen, gesetzte Ziele zu erreichen und ihren Drang nach Neuem und Grenzen zu überschreiten getragen wird“ (Nollmann 2005, S. 119). Als ihr Arbeitsmotto benannte die Biographieträgerin: „In Anlehnung an Heine „man muss das Unmögliche versuchen, damit das Mögliche realisiert werden kann“ (I 1, Z. 562-563).

Inwieweit gleiche oder ähnliche Prozesse und Strukturen in den Karrieren von Männern und Frauen abbildbar sind, bleibt den weiteren biographischen Erhebungen und Auswertungen vorbehalten.

5. Neue Anforderungen an Leitung in Bildungseinrichtungen

Die von Sauer-Schiffer in den 1990er Jahren durchgeführte Studie zum Leitungshandeln von Frauen in der Erwachsenenbildung setzte sich noch mit den gängigen theoretischen Ansätzen auseinander, die man gegenüber dem weiblichen Geschlecht anführte, um deren Minderheitenstatus zu erklären. Dazu gehörte nicht allein der Defizitansatz, sondern auch der Ansatz, einen weiblichen Führungsstil feststellen zu können bis hin zum Förderansatz, der besagte, dass Frauen genau so gut führen können, dies aber erst noch trainieren müssen (Sauer-Schiffer 2001, S. 653).

Diese Ansätze scheinen heute überholt zu sein, denn die Bildungsvoraussetzungen sind für beide Geschlechter gleich. Auch ist der Pionierinnenstatus, den Frauen noch in den 1990er Jahren erhielten, wenn ihnen ein Zugang zu den so genannten Spitzenpositionen gelang, aufgrund des zahlenmäßigen Anstiegs nicht mehr gegeben. Aufgrund der Buchtitel, die sich mit der Thematik beschäftigen, wird eher sogar der Eindruck vermittelt, als drehe sich das Geschlechter-Verhältnis um. Der Titel zum Thema „Frauen an den Hochschulen“ suggeriert eine „Feminisierung der deutschen Universität“ (2007) und die Studie von Sonja Bischoff fragt provokant: „Wer führt in (die) Zukunft?“ (2005).

Vorherrschend in den aktuellen Problembeschreibungen aus Sicht von Funktionsträgern sind eher Aspekte des Krisenmanagements. Diese stellten für die erste Generation der Leitungspersonen in den Nachkriegsjahrzehnten nach dem 2. Weltkrieg noch kein zentrales Thema dar, so die Feststellung von der Bonner Volkshochschulleiterin Ingrid Schöll: „*Führung heißt heute, unter selten besseren, meist schlechteren Rahmenbedingungen Organisations- und Personalentwicklung zu betreiben und Arbeitsverdichtungen zu managen, ohne dass die pädagogische oder organisatorische Qualität leidet*“ (Schöll 2005, S. 35).

Im Zuge der stetig sinkenden staatlichen Förderung der Volkshochschulen, die quantitativ betrachtet den größten Bereich der Weiterbildungsinstitutionen darstellen, des zunehmenden Druckes der Marktorientierung und der damit einhergehenden strukturellen Veränderungen unterliegen sie zur Zeit einem großen Umbruch. Nach Dohmen war die Entwicklung der deutschen Volkshochschulen in den 1990er Jahren

„vor allem ausgerichtet auf ihren Ausbau zu leistungsfähigen Weiterbildungs-Dienstleistungszentren in öffentlicher (vorwiegend kommunaler) Verantwortung, die sich auf die neuen politischen, ökonomischen, wirtschaftlichen, sozialen, geistigen Herausforderungen der Zeit einstellen und deren Angebot und Flexibilität sich auch gegen die Konkurrenz einer wachsenden Zahl privater Anbieter zu behaupten hat“ (Dohmen 1999, S. 456).

Wenn man die Entwicklung verfolgt, bestehen die neuen Anforderungen allerdings auch darin, professionell zu arbeiten und Qualität auf allen Ebenen einer Einrichtung zu entwickeln und zu wahren. Frauen haben aufgrund der zahlenmäßig gestiegenen Bildungs- und Studienabschlüsse gute Chancen, ihre erreichten Qualifikationen ohne geschlechtsspezifische Umwege in Funktionen und Positionen einzubringen. Und die Studie von Zimmer u.a. (2007) zeigt, dass Frauen schneller studieren und promovieren als Männer. Wenn Mentoring und Coaching selbstverständliche Bestandteile in Aufstiegsprozessen werden, kann auch die „gläserne Decke“ durchstoßen werden.

Da zahlreiche Leiter, weniger Leiterinnen, von Weiterbildungseinrichtungen – überwiegend von Volkshochschulen – in absehbarer Zeit in den Altersruhestand wechseln (Schöll 2005, S. 33), bestehen reale Chancen für Frauen, Leiterinnen zu werden.

Literatur

- Bischoff, Sonja (2005): Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie. Bielefeld.
- Dohmen, Günther (1999): Volkshochschulen, in: Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung, Opladen, 2. überarb. u. akt. Aufl., S. 455-461
- Doppler, Doris (2005): Männerbund Management. Geschlechtsspezifische Ungleichheit im Spiegel soziobiologischer, psychologischer, soziologischer und ethnologischer Konzepte. München und Mehring.
- Fahrenwald, Claudia/Porter, Maureen (2006): Going over to the Dark Side – Ambivalenzerfahrungen in Pädagoginnenkarrieren. Ein transatlantischer Vergleich, in: Schlüter 2006, S. 202-218.
- Glaser, Barney G./Strauss, Anselm L. (1971): Status passage. London.
- Küchler, Felicitas von (2001): Organisationsentwicklung aus der Geschlechterperspektive. In: Gieseke, Wiltrud (Hrsg.): Handbuch zur Frauenbildung. Opladen, S. 625-647.
- Lutzau, Mechthild von (2006): Aufstiegsbereitschaft von Frauen in Schulleitungen. Sozialisationsfaktoren in Kindheit und Jugendzeit. In: Schlüter 2006, S. 183-2001.
- Nollmann, Ulrike (2005): Zeiten zum Leiten – Karrierebiographien von Leiterinnen an Volkshochschulen in NRW –, in: Schlüter, Anne (Hrsg.): „In der Zeit sein...“. Beiträge zur Biographieforschung in der Erwachsenenbildung. Bielefeld, S. 103-121.
- Pasero, Ursula (2004): Gender Trouble in Organisationen und die Erreichbarkeit von Führung. In: Pasero, Ursula/Priddat, Birger P. (Hrsg.) Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender. Wiesbaden.

- Sauer-Schiffer, Ursula (2000): Biographie und Management. Eine qualitative Studie zum Leitungshandeln von Frauen in der Erwachsenenbildung. Münster u.a.
- Sauer-Schiffer, Ursula (2001): Bildungsmanagement und Geschlecht. In: Gieseke, Wiltrud (Hrsg.): Handbuch zur Frauenbildung. Opladen, S. 649-659.
- Schabus, Melitta (2004): Geschlecht und Organisation. Ein Vergleich zwischen betriebswirtschaftlichen Theorien und feministisch-utopischen Konzepten. München und Mehring.
- Schlüter, Anne (Hrsg.): Bildungs- und Karrierewege von Frauen. Wissen – Erfahrungen – biographisches Lernen. Opladen 2006.
- Schöll, Ingrid (2005): Leiten früher und heute. Generationenwechsel an der Spitze von Einrichtungen der Weiterbildung, in: DIE. Zeitschrift für Erwachsenenbildung. 12. Jg. Heft II/2005, S. 33-35,
- Schünemann, Claudia (2004): Sozialarbeiterinnen in Führungspositionen – Biographien und individuelle Karriereverläufe. Marburg.
- Schütze, Fritz (1983): Biographieforschung und narratives Interview. In: Neue Praxis, Jg. 13/1983, S. 283-293.
- Zimmer, Annette / Krimmer, Holger / Stallmann, Freia (2007): Frauen an Hochschulen: Winners among Losers. Zur Feminisierung der deutschen Universität. Opladen & Farmington Hills.

Internetquellen

- <http://www.meine-vhs.de>, Stand April 2007.
- <http://www.gender-mainstreaming.net/gm/Bundesregierung/umsetzungsstand.html>, abgerufen am 18.04.2007
- <http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/gleichstellung,did=59000.html>, abgerufen am 18.04.2007
- http://www.heinerthorburg.com/content_11.php, mit den Links:
 „Generation CEO, Pressemitteilung vom 09.05.2007“, abgerufen am 26.06.2007,
 „Initiative Generation CEO, Fakten“, abgerufen am 26.06.2007,
 „Generation CEO, Interview mit Heiner Thorborg“, abgerufen am 26.06.2007.

Ulrike Nollmann, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachgebiet „Erwachsenenbildung/ Bildungsberatung“ im Fachbereich Bildungswissenschaften an der Universität Duisburg-Essen, Campus Essen, 45117 Essen, ulrike.nollmann@uni-due.de
Anne Schlüter, Professorin für Weiterbildung und Frauenbildung im Fachbereich Bildungswissenschaften an der Universität Duisburg-Essen, Campus Essen, 45117 Essen, anne.schlueter@uni-due.de