

Frauen in Leitungspositionen

Über Berufsmotivation und ein „neues Selbstverständnis der Erzieherin“ hat Armin Krenz in seiner Schrift „Kompetenz und Karriere“ (Für ein neues Selbstverständnis der Erzieherin. Freiburg 1994) Auskunft gegeben. Wir erfahren darin, warum Frauen eine besondere Vorliebe für „helfende Berufe“ haben. Zu dieser Fragestellung liegt bereits seit langem die Untersuchung Wolfgang Schmidbauers vor, auf deren Erkenntnissen Krenz sich auch beruft. Untersuchungen über das Leitungsverhalten von Frauen sind allerdings noch nicht zahlreich und beziehen sich bisher überwiegend auf Leitungspositionen in der Wirtschaft. Eine ganz aktuelle Studie über Motivationen und Leitungsverhalten von Hochschullehrerinnen veröffentlichte Hildegard Macha („Erfolgreiche Frauen“ Campus, München 2000)¹ die zu überraschend übereinstimmenden Ergebnissen kam und die in dem nachfolgenden Text mit einfließen. Insofern lassen sich alle bisher vorliegenden Erkenntnisse - zumindest als vorläufige Zuschreibungen - auch auf sozialpädagogischen Berufe übertragen. Wir können ja jeweils am Beispiel unserer Erfahrungen selber prüfen, ob die nachfolgend zusammengestellten Untersuchungsergebnisse zum Leitungsverhalten von Frauen mehr oder weniger oder überhaupt nicht zutreffen.

1.

So verschieden die Berufsmotivationen von Frauen und Männern sind, so unterschiedlich sind ihre Führungsstile beziehungsweise Selbstverständnisse von Führung. Sie korrespondieren eng mit den jeweiligen Verständnissen von Arbeit und Karriere, die sich ebenfalls unterscheiden. Für Männer bedeutet Arbeit eine Pflichterfüllung, eine Sache, die getan werden muss, ein Weg, um Geld für den Lebensunterhalt zu verdienen. Arbeit ist für Männer auch die Chance, nach „oben“ zu kommen, weiter hinauf in der Hierarchie oder auf der Einkommenskala². Aus Arbeit und Beruf fließen Männern Identität und Lebenssinn zu, die untrennbar mit der Anerkennung von Außen verbunden ist.

Für Frauen ist Arbeit zwar ebenfalls mit dem Broterwerb verbunden, ist andererseits aber häufig zeitlich begrenzt und hat nicht den zentralen Stellenwert in Bezug auf die Identität als Person. *Karriere* wird von Frauen als persönliches Wachstum beschrieben, als Selbstverwirklichung, als Befriedigung, als einen Beitrag für ande-

¹ Hildegard Macha hat 54 Professorinnen aus geistes- und naturwissenschaftlichen Disziplinen an deutschen Universitäten befragt und die Aussagen von 10 Professoren zu den gleichen Fragen zum Vergleich herangezogen. Während das eher ganzheitliche Selbstverständnis der Frau, in dem Beruf, Familie und andere Lebensinhalte einander ergänzende Gewichtungen haben und auch kommunikative Führungsverhalten und flache Hierarchien als Ergebnisse nicht überraschen, so darf das Ergebnis, dass die befragten Frauen auch Freude über die Macht empfinden, die sie an ihren Positionen besitzen als ein bisher so nicht erkanntes (oder vorhandenes) Phänomen registriert werden.

² In einer von Sonja Bischoff veröffentlichten Studie (Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in der BRD. Hamburg 1999) wird nachgewiesen, dass Männer in vergleichbaren Führungspositionen deutlich besser bezahlt werden als Frauen.

re, als die Tätigkeit, die man sich wünscht“ (Margaret Hennig / Anne Jardim: Frau und Karriere. Hamburg 1978, S.23).

In der gleichen Untersuchung wird herausgearbeitet, dass Frauen weniger bereit sind, bei ihren Entscheidungen *Risiken* einzugehen. Sie assoziieren mit „Risiko“ Begriffe wie „Verlust, Gefahr und Ruin“ (S.33). Männer hingegen sehen sowohl die Möglichkeit von Verlusten, aber eben auch die Chance höherer Gewinne und setzen darum eher zu Gunsten eines möglichen überdurchschnittlichen Gewinns auf risikoreiche Entscheidungen.

Im *Umgang* mit anderen Menschen, haben Männer weniger Probleme. Sie sind eher in der Lage, auch mit Menschen zusammenzuarbeiten, die sie zwar persönlich nicht mögen, aber in ihren Rollen als Geschäftspartner, Vorgesetzte oder Kollegen tolerieren. Frauen dagegen scheuen den Umgang mit Personen, die ihnen unsympathisch sind - selbst, wenn sie sich selbst oder ihrer Karriere damit keinen Dienst erweisen. Gute, auf positive Gefühle beruhende professionelle Beziehungen sind für Frauen Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit. Und diese Bedingung lässt sich nicht wegrationalisieren!

2.

Als typisch für Frauen in Leitungspositionen wird betrachtet, an welcher Stelle sie sich in ihrer Institution wahrnehmen. Sie sehen sich nicht an der Spitze, sondern in der Mitte. Dieses Führungssystem lässt sich mit einem Spinnennetz vergleichen. Die Leiterin in der Mitte ist stets mit allen anderen verbunden. Diese Verbindungen beziehungsweise das Netz als Leitungsstruktur hat folgende Eigenschaften:

Alle MitarbeiterInnen haben das Recht und die Möglichkeit sich einzubringen und gehört zu werden auch wenn am Ende die Leiterin zu entscheiden hat; das Netz als Struktur trägt besser als eine Pyramidenstruktur, da Lücken durch ausfallende MitarbeiterInnen ausgehalten werden können bis sie ersetzt wurden;

Eine horizontale Anordnung ohne starre Hierarchien erleichtert die Kommunikation als zentraler Beziehungsgestalt. Hierbei steht die Leiterin nicht an der Spitze, die nur noch gefilterte Informationen erreicht, sondern „im Zentrum der Dinge“ (Sally Helgesen: Frauen führen anders. Vorteile eines neuen Führungsstils. Frankfurt/M. 1991, S. 58) .

Ein herausragendes Ergebnis dieser Studie ist, dass es Frauen nicht in erster Linie darum geht, persönliche Erfolge oder Gewinne einzufahren. Statt dessen sehen sie es als ihre Hauptaufgabe an, Personen in Beziehung zu bringen, das System zusammenzuhalten und durch Gemeinsamkeit erfolgreich zu sein. In von typischen männlichen Führungsstilen geleiteten Unternehmen, dominieren Konkurrenzdenken, Wettbewerb und Karrieren mit ihren Folgen für die Herausbildung egoistischer und rücksichtsloser Persönlichkeiten.

Der Erfolg eines Unternehmens ist über beide Wege erreichbar. Es gibt aus dieser (der Ergebnis-) Perspektive betrachtet, keinen Grund, dass sich Frauen in Leitungspositionen darum bemühen müssten, männliche Sichtweisen und/oder autoritäre Führungsstile zu übernehmen. Wie unser Exkurs über die Führung und Leitung in der Wirtschaft zeigte, sind zurzeit eher Bemühungen zu registrieren, in

Wirtschaft und Verwaltung Elemente wie Kooperation und Teamarbeit stärker zu fördern als Konkurrenz.

Allgemein kann gelten, dass Leiterinnen dann erfolgreich in ihrer Rolle wirken, wenn sie es schaffen, „ihre weiblichen Interessen in den Beruf mit einzubeziehen und zu verwirklichen“ (Franz Wellendorf in: Christian Büttner: Leitungsfunktion und Lebensgeschichte. Frauen und Männer in Kindertageseinrichtungen. Weinheim und München 1994, S. 123). Daraus folgt, dass wir Leiterinnen von Kindergärten dazu ermuntern sollten, sich über ihr Selbstverständnis Gedanken zu machen, ihre eigene Rolle zu beschreiben und sich zu ihrem eigenen Stil zu bekennen. Die Voraussetzungen dafür, die hier angedeuteten typisch weiblichen Leitungsverständnisse umzusetzen, sind in sozialpädagogischen Einrichtungen günstiger als in Profitunternehmen.

4. Nicht resultieren selten Unzufriedenheit im Beruf und Probleme in der Tagesstätte aus dem spezifischen Charakter von Beziehungen zum Träger und seiner Vertreter. Diese Beziehungen können besonders dann belastet oder gestört sein, wenn (beziehungsweise: weil) Trägervertreter Männer sind und männliche Leitungsvorstellungen als Maßstäbe anlegen. In kirchlichen Einrichtungen und in den Kommunen sind Frauen selten Repräsentanten der Träger. Die daraus folgende Problematik ist in der Studie von Christian Büttner und anderen (1994) untersucht worden. Ohne an dieser Stelle die Ergebnisse referieren und diskutieren zu können, lassen sich folgende Erkenntnisse nennen:

Leiterinnen haben Angst vor den Trägern; sie fühlen sich den (als männlich empfundenen) Ansprüchen nicht gewachsen.

Leiterinnen fühlen sich als „Opfer“, wenn sie sich unterdrückt oder instrumentalisiert erleben.

Leiterinnen leiden an den Widersprüchen, die daraus herrühren (können), dass der Träger verwaltet, sichert, kontrolliert, plant und ordnet, wohingegen sie im Alltag mitten im „Chaos“ zwischen den Kindern wirken und - trotz aller Planung - eine Fülle an spontanen, aus der Situation heraus begründete Entscheidungen treffen und Leistungen erbringen müssen.

Diese Unterschiede sind zwischen den „Verwaltenden“ („die da oben“, sagt zum Beispiel ein Arbeiter) und den Handelnden vor Ort in jedem Betrieb (jeder Institution) mit hierarchischen Strukturen immer vorhanden. Sie wirken aber in unserem Berufsfeld durch die geschlechtsbedingten Führungsverständnisse konfliktfördernd auf die Beziehungen zwischen - wenn das einmal verkürzt so formuliert wird - : männlicher Trägerschaft und weiblicher Leitung aus. Diese Erkenntnisse sind in Beratungen und Begegnungen mit beiden Partnern stets zu beachten. Es kann keineswegs darum gehen, Störungen, wenn sie denn so erlebt werden, zu verniedlichen oder zu verstärken. Für eine Berater/ einen Berater wäre es wenig hilfreich in die Klagen über das Unverständnis der Träger einzustimmen. Ein solches Verhalten ändert nichts. Es könnte die Konflikte zwischen Träger und Einrichtungslei-

tung eher noch verschärfen. Die Aufgabe von Außen kommender Beratungsdienste besteht vielmehr darin, aus den prinzipiell vorhandenen unterschiedlichen Perspektiven, das Beste herauszuholen. *Verschiedenheit, ja Gegensätzlichkeit kann sich ergänzen und fruchtbar werden lassen, sofern es gelingt, die Neigung zu überwinden, dass der jeweils andere die eigene Sichtweise übernehmen muss, etwa in dem Sinne: „solange die/der ihre/seine Auffassung nicht ändert, rede ich nicht mehr mit ihr/ihm ...“*

Erst wenn die hier vorgetragenen prinzipiellen Unterschiede mit ihren verschiedenen Funktionen durchschaut und nicht einfach nur beklagt werden, können mit Aussicht auf Erfolg Vermittlungsprozesse mit dem Ziel kooperativer Haltungen begonnen werden.

Ergänzende Literaturhinweise:

Bernadoni, Claudia / Werner, Vera: Ohne Seil und Haken. Frauen auf dem Weg nach oben. Deutsche UNESCO- Kommission, Bonn 1987

Rommelspacher, Birgit: Mitmenschlichkeit und Unterwerfung. Zur Ambivalenz der weiblichen Moral. Frankfurt/Main 1992

v. Rosenstiel, Lutz / Regnet, Erika / Domsch, Michael: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart 1991