

WBZ CPS Schweizerische Weiterbildungszentrale und  
Mittelschul- und Berufsbildungsamt Kanton Bern

---

# Frauen in Führungspositionen auf Sekundarstufe II

---

Schlussbericht  
30. April 2012

1202\_be\_schlussbericht\_econcept\_def.docx

---

**Erarbeitet durch**

econcept AG, Gerechtigkeitsgasse 20, CH-8002 Zürich  
www.econcept.ch / + 41 44 286 75 75

**Autorinnen**

Sarah Neukomm, lic. phil. I, Politologin  
Marie-Christine Fontana, Dr. sc. pol., Politologin  
Annelies Karlegger, Mag.a rer.nat, Psychologin, BA Soziologie

# Inhalt

	<b>Zusammenfassung</b>	<b>i</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Ausgangslage und Zielsetzungen	1
1.2	Spezifisches Erkenntnisinteresse und Fragestellungen	2
1.3	Analyserahmen	3
1.3.1	Hypothesen betreffend Schulleitung und Personalentwicklung	3
1.3.2	Hypothesen zu weiteren Einflussfaktoren	4
1.4	Methodisches Vorgehen	6
1.4.1	Untersuchungsdesign	6
1.4.2	Datenerhebung und -auswertung	7
1.4.3	Begründung der Auswahl der Kantone	9
<b>2</b>	<b>Frauen und Führungsfunktionen auf Sekundarstufe II</b>	<b>11</b>
2.1	Schulleitungs- und Zusatzfunktionen: Aktuelle Praxis und Wahrnehmung	11
2.1.1	Art und Ausgestaltung der ausgeübten Funktionen	11
2.1.2	Anforderungen und Rekrutierung	12
2.1.3	Personalführung durch die Schulleitung	13
2.1.4	Führungsfunktionen und Weiterbildung	14
2.2	Barrieren und Hinderungsgründe: Erschliessung aufgrund der Interviews	15
2.2.1	Individuelle Barrieren bei den Lehrerinnen	15
2.2.2	Hinderungsgründe im Zuständigkeitsbereich der Schulleitung	18
2.2.3	Hinderungsgründe im Zusammenhang mit der Ausgestaltung der Position	19
2.2.4	Barrieren und Hinderungsgründe mit Bezug zur Schulorganisation und zu entsprechenden institutionellen Vorgaben	21
2.2.5	Barrieren auf gesellschaftlicher und politischer Ebene	24
2.2.6	Unterschiede nach Alter, Kinderzahl, Schulform und Kanton	25
2.3	Barrieren und Hinderungsgründe II: Rückbezug auf die Hypothesen	26
2.3.1	Schulleitung und Möglichkeiten der Personalentwicklung	27
2.3.2	Individuelle Gründe der Lehrerinnen	28
2.3.3	Ausgestaltung der Position	29
2.3.4	Schulorganisation und institutioneller Kontext	30
2.3.5	Gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen	31
2.4	Fazit	32
<b>3</b>	<b>Gelingensbedingungen und kritische Erfolgsfaktoren</b>	<b>33</b>
3.1	Erkenntnisse aus den Interviews und den Experten/innen-Gesprächen	33
3.2	Erkenntnisse aus der Analyse der Schulen mit einem hohen Frauenanteil	34
3.3	Fazit	36

<b>4</b>	<b>Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen</b>	<b>37</b>
4.1	Erkenntnisse zu relevanten Einflussfaktoren und Handlungsebenen	37
4.2	Ansatzpunkte für Massnahmen der Personalentwicklung	38
4.3	Konkrete Handlungsmöglichkeiten	43
4.3.1	Hinweise zu Personalentwicklungsmassnahmen und Sensibilisierungsangeboten	43
4.3.2	Empfehlungen zu weiteren Bereichen	47
	<b>Anhang</b>	<b>48</b>
A-1	Befragte Expertinnen und Experten	48
A-2	Leitfäden der Experten/innen-Gespräche	49
A-3	Leitfäden der Interviews an den Schulen	57

# Zusammenfassung

## Ausgangslage und Zielsetzungen

Obwohl der Anteil an Frauen mit höheren Bildungsabschlüssen in der Schweizer Bevölkerung in den letzten Jahren stark zugenommen hat, besteht in der Schweiz auf Schulleitungsebene eine anhaltend grosse geschlechterspezifische Segmentierung. Dies gilt auch für die Sekundarstufe II (Gymnasien und Berufsfachschulen). Die Ursachen für diese Untervertretung auf Sekundarstufe II sind bisher kaum erforscht. Entsprechend sind auch wenig konkrete Anhaltspunkte für erfolgversprechende Fördermassnahmen oder Unterstützungsangebote vorhanden. Vor diesem Hintergrund hat die Schweizerische Weiterbildungszentrale WBZ CPS zusammen mit dem Mittelschul- und Berufsbildungssamt des Kantons Bern econcept AG beauftragt, die Gründe für die Untervertretung von Frauen in Führungspositionen<sup>1</sup> auf dieser Schulstufe zu analysieren und auf dieser Basis Optimierungspotenzial zu identifizieren und Ansatzpunkte für Weiterbildungsangebote und Sensibilisierungsmassnahmen aufzuzeigen. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf dem Potenzial von Personalentwicklungs- und Sensibilisierungsmassnahmen.

## Methodisches Vorgehen

Die Studie basiert auf Interviews mit Lehrerinnen mit und ohne Zusatzfunktionen und mit Mitgliedern von Schulleitungen an Gymnasien und Berufsschulen in den Kantonen Bern, Luzern und Solothurn; insgesamt wurden 36 Interviews an 12 Schulen durchgeführt. Um Unterschiede in der Vertretung von Frauen in Schulleitungen zu erklären, wurden einerseits Schulen mit einem verhältnismässig hohen Frauenanteil in der erweiterten Schulleitung und solche mit einem verhältnismässig niedrigen Frauenanteil in der erweiterten Schulleitung (im Vergleich zum Frauenanteil im Lehrkörper) ausgewählt. Zusätzliche Informationen wurden mittels Dokumentenanalyse, telefonischen Abklärungen bei den kantonalen Ämtern und Experten/innen-Interviews erhoben.

## Gründe für die Untervertretung von Frauen in Führungspositionen

Die Studie zeigt, dass die Gründe, welche zur Untervertretung von Frauen in Führungspositionen auf Sekundarstufe II beitragen, auf mehreren Ebenen zu finden sind. Aufgrund der Interviews mit den Lehrerinnen und den Schulleitungsmitgliedern sowie der Gespräche mit den Experten/innen konnten folgende Barrieren und Hinderungsgründe identifiziert werden, wobei keine systematischen Unterschiede zwischen Gymnasien und Berufsschulen oder zwischen den Kantonen festgestellt wurden:

- Auf individueller Ebene sind mangelndes Zutrauen, fehlende Karriereorientierung und primäres Interesse für die Unterrichtstätigkeit die wichtigsten Gründe für eine Untervertretung von Frauen in Schulleitungspositionen.

---

<sup>1</sup> Bezüglich Führungspositionen wurde zwischen Funktionen in der Schulleitung (Rektor/in, Prorektor/in, Direktor/in) einerseits und Zusatzfunktionen (z.B. Fachschaftsvorsteher/in, Leiter/in Beratungsstelle) andererseits unterschieden.

- In Zusammenhang mit der Ausgestaltung der Leitungs- und Zusatzfunktionen halten der hohe Zeitaufwand, ein unbekanntes oder unattraktives Aufgabenspektrum und komplexe Rollenanforderungen Lehrerinnen davon ab, entsprechende Karriereschritte zu ergreifen.
- Der fehlende Anspruch auf Geschlechterparität sowie die immer noch vielfach überwiegend männliche Zusammensetzung der Schulleitungsgremien sind wichtige Hinderungsgründe, die auf schulorganisatorischer und institutioneller Ebene zu verorten sind.
- Hervorzuheben sind schliesslich auch die Hinderungsgründe auf gesellschaftlich-politischer Ebene, einerseits die schwierige Vereinbarkeit von Beruf und Familie, andererseits das Fehlen von Vorbildern.

Auf der Ebene der Schulleitungen, die in der vorliegenden Studie von besonderem Interesse ist, konnten mit Ausnahme einer wenig ausgeprägten Gendersensibilität kaum Barrieren ausgemacht werden. Die Interviews an den Schulen haben gezeigt, dass Personalentwicklung und -führung als wichtige Aufgabe der Schulleitung wahrgenommen wird und dass sich die befragten Schulleitungsmitglieder entsprechend weitergebildet haben. Allerdings ist das Bewusstsein für die unterschiedlichen Lebens- und Arbeitsrealitäten von Lehrerinnen und Lehrern häufig gering, wodurch Personalentwicklung (noch) nicht als ein Instrument zur Erreichung der Gleichstellung gelten kann.

### **Zentrale Gelingensbedingungen**

Ein hoher Stellenwert mit Blick auf die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen auf Sekundarstufe II ist Veränderungen in den Zusammenarbeits- und Führungskultur an den Schulen zuzuschreiben. Eine zentrale Rolle spielen die Personalentwicklung und die Unterstützung oder Förderung der Lehrerinnen durch die Schulleitung. Weibliche Vorbilder, ausgewogene Leitungsteams, aber auch der Austausch mit Frauen in Führungspositionen an anderen Schulen können Lehrerinnen motivieren, eine Zusatz- oder Leitungsaufgabe zu übernehmen. Hilfreich bei diesem Prozess sind gute Kommunikationsstrukturen und eine positive, zur Mitarbeit und Übernahme von Verantwortung motivierende Führungskultur an der Schule sowie Profilierungsmöglichkeiten und Rekrutierungsprozesse, in denen Geschlechterstereotype die Frauen nicht benachteiligen.

Besondere Bedeutung kommt auch Lösungsansätzen im Bereich der Vereinbarkeit von Unterrichten, Führungsfunktion und Familie zu. Eine bessere Vereinbarkeit bildet eine zentrale Erfolgsbedingung für die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen. Sie kann über Teilzeitarbeit, über verbesserte Kinderbetreuungseinrichtungen, geteilte Betreuungsarbeit, aber auch über den Gestaltungsspielraum der Schulleitungsmitglieder erreicht werden. Die Problematik der Vereinbarkeit zeigt die Bedeutung von Veränderungen auf institutioneller und gesellschaftlicher Ebene, ohne die eine höhere Frauenvertretung in Führungsfunktionen nicht erreicht werden kann.

## Ansatzpunkte für Massnahmen

Das Potenzial für Personalentwicklungs- und Sensibilisierungsmassnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen variiert je nach Ebene und Erklärungsfaktor für die Untervertretung (vgl. Tabelle):

Ebenen	Hauptfaktoren Untervertretung	Notwendige Entwicklungen	Potenzial für Personalentwicklungs- und Sensibilisierungsmassnahmen
Individuelle Ebene Lehrerinnen	Mangelndes Zutrauen	Zutrauen stärken	Hoch
	Fehlende Karriereorientierung	Bewusstsein für Karriere-/ Lebenslaufplanung fördern und Karriereorientierung stärken	Mittel
Ebene der Schulleitung	Wenig ausgeprägte Gender-sensibilität	Informieren und sensibilisieren	Ambivalent
Ausgestaltung der Zusatz- und Leitungsfunktionen	Unbekannte/unattraktive Funktionen	Informieren	Hoch
	Komplexe Rollenanforderungen	Thematisieren, Umgang damit vermitteln	Mittel
	Hoher Zeitaufwand, unplanbare Arbeitszeiten	Mehr Gestaltungsspielraum, bessere Arbeitsteilung schaffen	Sehr niedrig
Ebene der Schulorganisation und des institutionellen Kontexts	Fehlender Anspruch auf Geschlechterparität	Sensibilisieren	Mittel
	Männerdominierte Leitungsgremien / Befürchtung «die» Frau zu sein	Mehr Frauen in Leitungsgremien; Situation «einzige Frau» und Umgang damit thematisieren; Frauen vernetzen	Hoch, aber nur indirekte Wirkung
Gesellschaftlich-politische Ebene	Problematische Vereinbarkeit	Vereinbarkeit verbessern; für Thematik sensibilisieren	Niedrig
	Fehlende Vorbilder	Vorbilder schaffen und sichtbar machen	Niedrig

Tabelle: Ansatzpunkte und Potenzial von Personalentwicklungs- und Sensibilisierungsmassnahmen

Personalentwicklungs- und Sensibilisierungsmassnahmen auf den verschiedenen Ebenen haben sich an Lehrerinnen, Schulleitungsmitglieder sowie Mitarbeitende der kantonalen Ämter und Schulbehörden zu richten. Für die einzelnen Zielgruppen drängen sich folgende konkreten Gefässe und Angebote auf:

- *Lehrerinnen*: Vermittlung von Informationen und Wissen über Schulleitungs- und Zusatzfunktionen, Laufbahnplanung, Vermittlung von Strategien zum Umgang mit komplexen Rollenanforderungen
- *Schulleitungsmitglieder*: Informationsvermittlung zu Geschlechterfragen, Veranstaltungen zu Themen mit geschlechterspezifischen Auswirkungen
- *Mitarbeitende der kantonalen Ämter und Schulbehörden*: Veranstaltungen zu Wissenserwerb und Erfahrungsaustausch, Umsetzung von Gender Mainstreaming

Diese Massnahmen im Bereich Personalentwicklung und Sensibilisierung reichen jedoch nicht, um die Untervertretung der Frauen in Führungspositionen zu beheben. Vielen Ursachen ist nur beizukommen, wenn auch auf anderen Ebenen (v.a. Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Arbeitspensum) die Bedingungen verändert werden.

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage und Zielsetzungen

In der Schweiz besteht auf Schulkaderebene eine anhaltend grosse geschlechterspezifische Segmentierung. Frauen sind, obwohl sie vermehrt höhere Bildungsabschlüsse besitzen und an den Gymnasien die Mehrheit der Lehrpersonen stellen, insbesondere auf den höheren Schulstufen in schulischen Führungspositionen immer noch stark untervertreten.

Der Anteil an Frauen mit höheren Bildungsabschlüssen hat in der Schweizer Bevölkerung zwar in den letzten Jahren stark zugenommen. Die Zahlen des Bundesamtes für Statistik (BFS) zeigen beispielsweise, dass der Frauenanteil bei den Hochschulabschlüssen (Lizentiate und Diplome der universitären Hochschulen) von 43.8% im Jahr 2000 auf 62.1% im Jahr 2010 angestiegen ist.<sup>2</sup> Bei den Fachhochschulabschlüssen hat sich der Frauenanteil in den letzten 10 Jahren sogar mehr als verdreifacht (2000: 17.1%, 2010: 55.3%).

Unter den Lehrpersonen hingegen bilden Frauen auf der Sekundarstufe II wie auch auf der Tertiärstufe nach wie vor die Minderheit. Auf der Sekundarstufe II sind sie sowohl im Allgemeinbildungsbereich (2008/09: 43.1%) als auch in der beruflichen Grundbildung (2008/09: 35.4%) untervertreten.<sup>3</sup> Stark untervertreten sind die Frauen auf Sekundarstufe II insbesondere in schulischen Leitungsfunktionen. Ihr Anteil beträgt im Kanton Bern im Durchschnitt 19% (Gymnasien und Berufsfachschulen), wobei bei den Berufsfachschulen sehr grosse Unterschiede zwischen den Berufsfeldern bestehen.

Die Ursachen für die Untervertretung von Frauen in Führungspositionen auf Sekundarstufe II sind bisher kaum erforscht. Entsprechend sind auch wenig konkrete Anhaltspunkte für erfolgversprechende Fördermassnahmen oder Unterstützungsangebote vorhanden.

Vor diesem Hintergrund hat die Schweizerische Weiterbildungszentrale WBZ CPS zusammen mit dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt des Kantons Bern bei econcept AG die vorliegende externe Studie in Auftrag gegeben. Anhand einer empirisch abgestützten Analyse der aktuellen Situation an Schulen auf Sekundarstufe II sollen erstmals fundierte Einsichten zu den Gründen für die Untervertretung von Frauen in Leitungsfunktionen auf dieser Schulstufe bereitgestellt werden. Daraus sollen insbesondere Erkenntnisse zu Optimierungspotenzialen und Ansatzpunkten für mögliche Unterstützungsmaßnahmen resultieren.

Von besonderem Interesse sind für die Auftraggeberinnen der Studie Hinweise betreffend sinnvoller Sensibilisierungsmassnahmen und Weiterbildungsangebote. Die WBZ CPS geht davon aus, dass unter verbesserten Voraussetzungen Frauen vermehrt motiviert werden könnten, sich für Leitungspositionen zu qualifizieren und zu bewerben. Sie möchte ein Weiterbildungsangebot entwickeln, das sich einerseits mit der Personalentwicklung

---

<sup>2</sup> Vgl. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/15/02/data/blank/01.html> – Download vom 1. Juli 2011

<sup>3</sup> Vgl. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/15/02/data/blank/01.html> – Download vom 1. Juli 2011

von Lehrpersonen auf der Sekundarstufe II auseinandersetzt, und andererseits auch Tagungen sowie Sensibilisierungsmassnahmen ins Auge fasst. Die Studie soll Hinweise darauf liefern, wie ein solches Weiterbildungsangebot ausgestaltet werden könnte. Seitens des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes des Kantons Bern besonders erwünscht sind gleichzeitig Erkenntnisse, wie bestehende Strukturen und Gefässe innerhalb der Schulen (z.B. Mitarbeitendengespräche MAG) betreffend Förderung von Frauenkandidaturen bewusster genutzt und Synergien optimal zum Tragen gebracht werden können.

Entsprechend verfolgt die Studie drei Zielsetzungen:

- die Analyse der Gründe für die Untervertretung von Frauen in Führungspositionen auf Sekundarstufe II
- die Identifikation von Optimierungspotenzialen und
- das Erarbeiten von Grundlagen für Weiterbildungsangebote und Sensibilisierungsmassnahmen.

Im Rahmen der Studie soll eruiert werden, aus welchen Gründen sich Lehrerinnen weniger für Führungspositionen bewerben als ihre männlichen Kollegen bzw. welche Gründe sie von einer Übernahme von Schulleitungsfunktionen oder Zusatzfunktionen<sup>4</sup> abhalten. Weiter gilt es, Optimierungspotenziale aufzuzeigen, wie die weiblichen Lehrpersonen der Sekundarstufe II dazu veranlasst werden können, sich vermehrt für Positionen mit Zusatz- oder Leitungsfunktionen zu bewerben und zu qualifizieren. Es sollen Ansätze zu Gelingensbedingungen sowie kritische Erfolgsfaktoren ermittelt werden, an welchen sich künftige Massnahmen und Unterstützungsangebote insbesondere im Bereich der Weiterbildung orientieren können.

## 1.2 Spezifisches Erkenntnisinteresse und Fragestellungen

Ein besonderer Fokus der vorliegenden Studie liegt auf den Möglichkeiten der Personalentwicklung und -förderung. Schulleitungen und ihren Kapazitäten, weibliche Lehrpersonen durch gezielte Personalentwicklungsmassnahmen zu fördern und für leitende Positionen zu motivieren (z.B. im Rahmen von Mitarbeiter/innen-Gesprächen), wird von den Auftraggeberinnen im Zusammenhang mit der Erhöhung des Frauenanteils in Leitungsfunktionen eine zentrale Rolle zugeschrieben. Zur genauen Bedeutung von Personalentwicklung auch im Vergleich zu anderen Einflussfaktoren auf die Frauenvertretung und zu den Möglichkeiten, Frauen auf Sekundarstufe II gezielt für eine Führungsposition zu qualifizieren und zu motivieren, ist jedoch bis heute im Detail wenig bekannt. Neben der grundsätzlichen Auseinandersetzung mit den Ursachen für die Untervertretung von Frauen in Schulkaderfunktionen auf Sekundarstufe II werden in der vorliegenden Studie deshalb die Möglichkeiten der Personalentwicklung und Sensibilisierung speziell in den Blick

<sup>4</sup> Unter Lehrpersonen mit Zusatzfunktion werden Lehrer/innen verstanden, die über ihr Lehrpensum hinaus besondere Aufgaben im Rahmen der Schulorganisation wahrnehmen (z.B. Fachschaftsverantwortliche, Konventspräsidentinnen, Mitglieder Konventsvorstand).

genommen. Anhand des empirischen Datenmaterials sollen sowohl bestehende Hypothesen überprüft als auch eine generelle Einschätzung der Bedeutung gezielter Förderungs- und Sensibilisierungsmassnahmen vorgenommen werden.

Folgende Fragestellungen stehen im Zentrum der empirischen Analyse:

- Welches sind die Hauptgründe für die Untervertretung der Frauen in Funktionen mit Zusatz- oder Leitungsaufgaben auf der Sekundarstufe II aus Sicht der betroffenen Berufs- und Mittelschullehrer/innen sowie der Schulleitungen?
- Welche Faktoren müssten verändert werden, damit sich Frauen vermehrt für solche Positionen bewerben? Welche dieser Faktoren sind durch Personalentwicklungs- und/ oder Sensibilisierungsmassnahmen beeinflussbar? Welche nicht?
- Auf welchen Ebenen (z.B. Kanton, Schulleitung, Lehrer/innen) müssen die Bedingungen verändert werden? Wie müssen sie verändert werden? Wo haben entsprechend Personalentwicklungs- und Sensibilisierungsmassnahmen anzusetzen?
- Welche Handlungsempfehlungen können daraus abgeleitet werden? Wo besteht konkreter Handlungsbedarf? Welche Weiterbildungsangebote und Sensibilisierungsmassnahmen drängen sich auf?

### 1.3 Analyserahmen

Um die Gründe für die Untervertretung von Frauen in Leitungspositionen zu verstehen, deren Bedeutung einzuschätzen und insbesondere die Möglichkeiten gezielter Personalentwicklungs- und Sensibilisierungsmassnahmen bewerten zu können, wird für die empirische Erhebung zwischen Einflussfaktoren der Frauenvertretung in Leitungsfunktionen auf verschiedenen Ebenen unterschieden.

#### 1.3.1 Hypothesen betreffend Schulleitung und Personalentwicklung

Die Auftraggeberinnen vermuten, dass unter anderem beschränkte Ressourcen und mangelnde Sensibilisierung seitens der Schulleitungen sowie starre Anstellungsbedingungen an den Schulen verhindern, dass mehr Frauen schulintern Positionen mit Zusatz- oder Leitungsfunktionen übernehmen. Sie stellen aufgrund dieser Vermutung die These auf, dass Personalentwicklungsfragen von Schulleitungen an Mittel- und Berufsfachschulen bislang noch nicht vollständig ausgeschöpft werden. Als mögliche Gründe sehen sie beschränkte zeitliche und finanzielle Ressourcen der Schulleitungen sowie mangelnde Qualifizierung hinsichtlich Personalführung.

Zu den Möglichkeiten der Personalentwicklung und Sensibilisierung von Lehrerinnen sowie zur Rolle der Schulleitung in diesem Zusammenhang wurden folgende, von den Auftraggeberinnen vorgegebene Arbeitshypothesen empirisch überprüft:

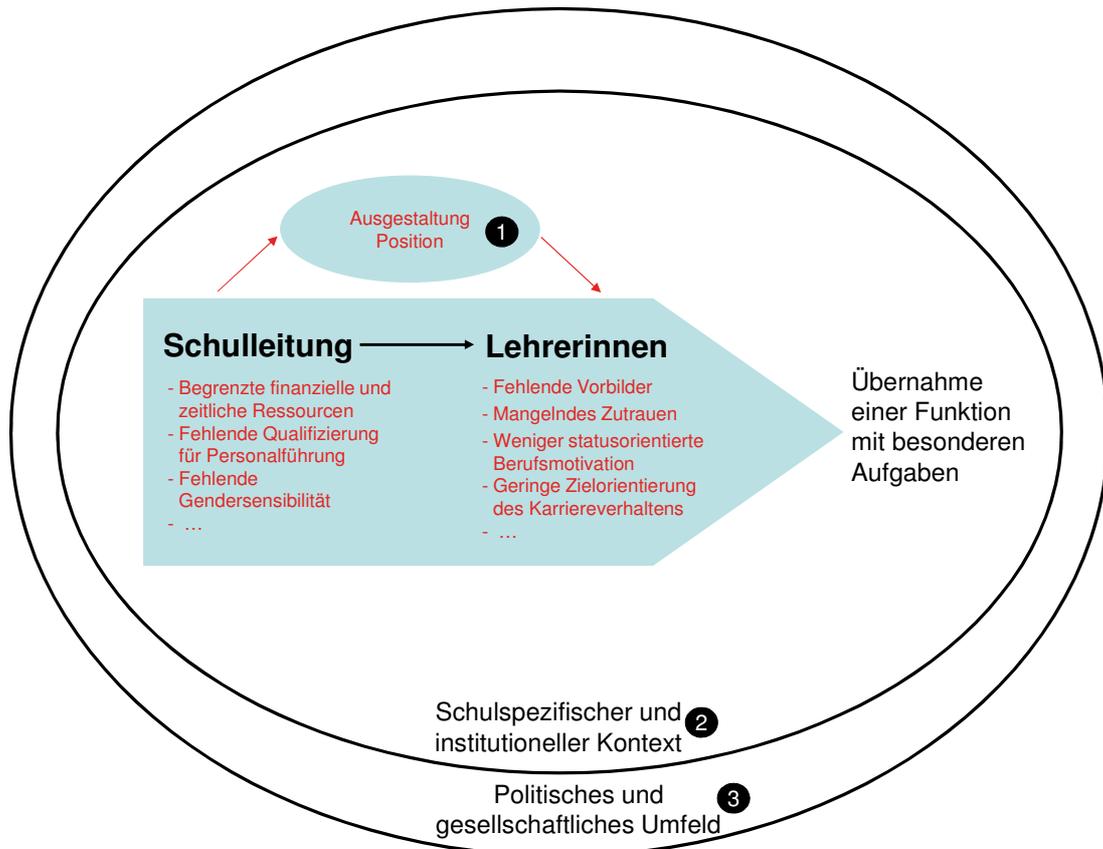
- *Arbeitshypothese 1:* Verbesserte Voraussetzungen für Personalentwicklung innerhalb der Mittelschulen und Berufsfachschulen können Lehrerinnen motivieren, sich für eine Führungsfunktion in der Schule zu bewerben oder zu qualifizieren.
- *Arbeitshypothese 2:* Lehrerinnen müssen von aussen gezielt auf solche Entwicklungsmöglichkeiten hingewiesen werden.
- *Arbeitshypothese 3:* Personalentwicklungsfragen können von Schulleitungen noch vermehrt ausgeschöpft werden.
- *Arbeitshypothese 4:* Begrenzte finanzielle und zeitliche Ressourcen sowie die zum Teil noch fehlende Qualifizierung bezüglich Personalführung hindern Schulleitungen daran, gezielte Entwicklungsmöglichkeiten mit Lehrpersonen anzugehen.

### **1.3.2 Hypothesen zu weiteren Einflussfaktoren**

Neben den fehlenden Voraussetzungen im Bereich der Personalentwicklung ist von zahlreichen weiteren Faktoren auszugehen, die weibliche Lehrpersonen beim Entscheid gegen eine Führungsposition beeinflussen können. Dabei spielen internale Barrieren bei den Lehrerinnen ebenso eine Rolle wie die spezifische Ausgestaltung der Positionen mit Zusatz- oder Leitungsaufgaben oder die Anstellungsbedingungen. Ebenfalls nicht zu vernachlässigen sind strukturelle Hinderungsgründe, die sowohl auf institutioneller und schul(organisations)interner als auch auf gesellschaftlicher Ebene wirksam werden können. Um die Bedeutung und Wirksamkeit gezielter Personalentwicklungs- und Sensibilisierungsmassnahmen einschätzen zu können, ist auch die Relevanz dieser weiteren Einflussfaktoren empirisch zu erfassen.

Das untenstehende Modell (vgl. Figur 1) bildet die angenommenen Wirkungszusammenhänge ab, ausgehend von den betroffenen Lehrpersonen über die Schulleitungen, welche mittels Personalförderungsmassnahmen auf die Lehrerinnen einwirken, bis hin zu weiteren externen Faktoren, welche den Entscheid einer weiblichen Lehrperson für eine Funktion mit Zusatz- oder Leitungsaufgaben mit beeinflussen und deshalb im Rahmen einer Einschätzung der Bedeutung von spezifischen Personalförderungs- und Sensibilisierungsmassnahmen ebenfalls zu beachten sind.

## Analysemodell



econcept

Figur 1: Analysemodell mit angenommenen Wirkungszusammenhängen

Neben den in Kapitel 1.3.1 bereits diskutierten Hypothesen zur Rolle der Schulleitung resp. der Personalführung geht eine Gruppe von weiteren Hypothesen davon aus, dass die Gründe, weshalb Lehrerinnen weniger bereit sind, Zusatzfunktionen oder gar eine Funktion in der Schulleitung zu übernehmen als ihre männlichen Kollegen, auf individueller Ebene liegen. Dabei spielen interne Hinderungsgründe wie mangelndes Zutrauen, wenig(er) statusorientierte Berufsmotivation oder geringe Zielorientierung des Karriereverhaltens. Diese Hypothesen basieren auf allgemeinen Erkenntnissen der Genderforschung zur Beständigkeit der geschlechtsspezifischen Sozialisation. Spezifisch für die Sekundarstufe II wurden sie bisher noch nicht untersucht.

Weitere Gruppen von Hypothesen, die im Rahmen der Studie näher überprüft werden sollen, beziehen sich auf die Ausgestaltung der Zusatz- und Leitungspositionen, den schulspezifischen und institutionellen Kontext sowie die gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen zu verorten. Vor allem bezüglich Einflussfaktoren auf institutionell-organisatorischer und auf gesellschaftlicher Ebene steht dabei aus anderen Bildungskontexten eine Vielzahl an neueren Studien zur Verfügung<sup>5</sup>. Anhand dieser Litera-

<sup>5</sup> Vgl. beispielsweise Publikationen von Regula Julia Leemann (FHNW) zu Auswirkungen von Geschlecht auf Karriere im Bildungsbereich oder folgende Standardwerke: Beaufays, Sandra (2003): Wie werden Wissenschaftler gemacht? Beobachtungen zur wechselseitigen Konstitution von Geschlecht und Wissenschaft. Bielefeld: transcript. Lind, Inken (2005): Aufstieg oder Ausstieg? Karrierewege von Wissenschaftlerinnen – Ein Forschungsüberblick. Bonn: CEWS.

tur lässt sich der Katalog an Einflussfaktoren, von denen angenommen werden kann, dass sie auf den verschiedenen Ebenen gegen Frauenkandidaturen für Führungspositionen wirken<sup>6</sup>, ausdifferenzieren (vgl. Tabelle 1):

Bereich	Mögliche Einflussfaktoren
<p>Ausgestaltung der Position</p> <p><b>1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hohe Anforderungen / grosser Anforderungskatalog für Führungspositionen</li> <li>– Hoher Zeitaufwand</li> <li>– Fehlende finanzielle Attraktivität</li> <li>– Politisch schwieriges Umfeld</li> <li>– ...</li> </ul>
<p>Schulspezifischer und institutioneller Kontext</p> <p><b>2</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hierarchische Führungsstrukturen</li> <li>– Männerbünde, Männerhabitus</li> <li>– Intransparente Rekrutierungsverfahren, diffuse Ausschlussgründe</li> <li>– Starre Anstellungsbedingungen (nach Vorgabe / Praxis des Kantons oder der Schule)</li> <li>– ...</li> </ul>
<p>Gesellschaftliches und politisches Umfeld</p> <p><b>3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schwierige Vereinbarkeit von Familie und Beruf</li> <li>– Anhaltende gesellschaftliche Vorurteile («Frauen wollen nicht in Leitungsfunktionen»)</li> <li>– ...</li> </ul>

Tabelle 1: Einflussfaktoren auf institutionell-organisatorischer und gesellschaftlicher Ebene

Im Rahmen der empirischen Analyse gilt es nicht zuletzt abzuschätzen, inwiefern auch diese Faktoren, die Untersuchungen zu anderen Bildungskontexten entnommen sind, auf Sekundarstufe II als Erklärungen für die Untervertretung von Frauen in Führungspositionen herangezogen werden können.

## 1.4 Methodisches Vorgehen

### 1.4.1 Untersuchungsdesign

Um die Zielsetzung der Studie – Analyse der Gründe für die Untervertretung von Frauen in Leitungspositionen, Identifikation von Optimierungspotenzialen und Grundlagen für Weiterbildungsangebote – zu erfüllen und die Bedeutung von Personalentwicklungsfragen auf Sekundarstufe II und die weiteren Faktoren im Analysemodell empirisch zu überprüfen, wurde ein Fallstudiendesign gewählt, welches auf der Analyse und dem Vergleich ausgewählter Schulen beruht.<sup>7</sup> Um Aussagen zu verschiedenen Schultypen zu machen, wurden sowohl Gymnasien als auch Berufsschulen berücksichtigt. Zudem wurden neben Schulen im Kanton Bern auch Schulen in den benachbarten Kantonen Luzern und Solothurn untersucht, was Rückschlüsse auf die Rolle des Kontexts zulies. Um Unterschiede

<sup>6</sup> Viele der existierenden Studien, welche sich mit geschlechtsspezifischen Barrieren im Bildungsbereich befassen, beziehen sich auf die Tertiärstufe. Es ist jedoch bekannt, dass insbesondere Ausschlussgründe, die auf struktureller und gesellschaftlicher Ebene gegen Frauen wirksam sind, auf anderen Schulstufen (und in vielen anderen Bereichen) ähnlich ausfallen.

<sup>7</sup> Eine breitere Repräsentativuntersuchung mittels standardisierter Erhebungsmethoden wurde von den Auftraggeberinnen ausgeschlossen.

in der Vertretung von Frauen in Schulleitungen zu erklären, wurden einerseits Schulen mit einem verhältnismässig hohen Frauenanteil in der erweiterten Schulleitung und solche mit einem verhältnismässig niedrigen Frauenanteil in der erweiterten Schulleitung (im Vergleich zum Frauenanteil im Lehrkörper) ausgewählt. Dank diesem Projektdesign liefert die Studie einen kontrollierten Vergleich der Verhältnisse an bezüglich Geschlechterparität besonders erfolgreichen resp. wenig erfolgreichen Mittel- und Berufsschulen. Insgesamt wurden 12 Schulen untersucht. Die Auswahl der jeweiligen Schulen pro Kanton erfolgte durch die kantonalen Ämter für die Berufs- und Mittelschulen, wobei es sich im Kanton Solothurn fast um eine Vollerhebung handelt (beide Gymnasien, zwei von drei Berufsschulen).

Dieses Untersuchungsdesign, das wenige ausgewählte Fälle vergleicht, erlaubte es, sowohl die Wirkung zahlreicher Einflussfaktoren der Untervertretung von Frauen kontrolliert zu erheben als auch Aussagen zu nach verschiedenen Dimensionen differierenden Schultypen zu machen. Wichtig dabei war, dass der Kontext der einbezogenen Schulen möglichst ähnlich war, da sonst Verzerrungen bezüglich der Wirkung der einzelnen Einflussfaktoren zu befürchten gewesen wären. Der Kontext der Schulen und der Kantone wird am Schluss dieses Kapitels dargelegt.

#### **1.4.2 Datenerhebung und -auswertung**

Die Datenerhebung und -auswertung bestand aus folgenden Arbeitsschritten:

##### **— *Explorative Experten/innen-Gespräche***

Im Vorfeld der Untersuchung wurden zwei telefonische Experten/innen-Gespräche durchgeführt. Befragt wurde einerseits eine Expertin für Gender-Forschung, welche sich vertiefend mit dem Thema Frauen und Führungspositionen im Bildungsbereich auseinandergesetzt hat. Das Ziel dieses Gesprächs war es, das Analysemodell zu validieren und nötigenfalls zu ergänzen. Das zweite Gespräch wurde mit einem Experten für den Gymnasial- und Berufsfachschulbereich geführt, wobei Informationen zur Ausgestaltung von Schulleitungs- und Zusatzfunktionen und zu Rekrutierungspraktiken an den Schulen der Sekundarstufe II erhoben wurden. Beide Gespräche dienten der besseren Abstützung der Ausgangsthesen und des Analysemodells. Ihr Mehrwert besteht insbesondere auch in einer besseren Einbettung der anhand weniger Schulen gewonnenen empirischen Ergebnisse. Zudem dienten die Gespräche der Erarbeitung der Leitfäden für die Interviews an den Schulen (siehe unten). Die Leitfäden der beiden Gespräche befinden sich im Anhang.

##### **— *Dokumentenanalyse und telefonische Abklärungen zum kantonalen Kontext***

Informationen zum institutionellen und schulspezifischen Kontext der Schulen in den drei Kantonen wurden mittels einer Dokumentenanalyse erhoben. Die Dokumente erhielten wir einerseits von den kantonalen Ämtern und von den Schulen, andererseits durch Internet-Recherchen.

Diese Informationen wurden ergänzt durch telefonische Abklärungen bei den kantonalen Ämtern. Insbesondere Informationen zum Rekrutierungsprozess und zu den Anstellungsbedingungen von Schulleitungsmitgliedern wurden so erhoben.

### — Interviews an den Schulen

Der wichtigste und aufwändigste Teil der Datenerhebung bestand in der Durchführung persönlicher Interviews mit Lehrerinnen und Mitgliedern der Schulleitung in den ausgewählten Schulen. Pro Schule wurden drei halb-standardisierte, leitfadengestützte Interviews von je etwa 45 Minuten Dauer durchgeführt: Jeweils eines mit einem Mitglied der Schulleitung<sup>8</sup> (idealerweise zuständig für Personalfragen), mit einer Lehrerin mit einer Zusatzfunktion<sup>9</sup> und mit einer Lehrerin ohne Zusatzfunktion<sup>10</sup> (je ein Leitfaden findet sich im Anhang). Insgesamt wurden 36 Interviews durchgeführt (siehe Tabelle 2).

Anz. Interviews, alle Kantone	Hoher relativer Frauenanteil in Schulleitung	Niedriger relativer Frauenanteil in Schulleitung	Total
Gymnasium	3 Personen Schulleitung 3 Lehrerinnen m. ZF <u>3 Lehrerinnen ohne ZF</u> 9 Interviews	3 Personen Schulleitung 3 Lehrerinnen m. ZF <u>3 Lehrerinnen ohne ZF</u> 9 Interviews	6 Personen Schulleitung 6 Lehrerinnen mit ZF <u>6 Lehrerinnen ohne ZF</u> 18 Interviews
Berufsfachschule	3 Personen Schulleitung 3 Lehrerinnen m. ZF <u>3 Lehrerinnen ohne ZF</u> 9 Interviews	3 Personen Schulleitung 3 Lehrerinnen m. ZF <u>3 Lehrerinnen ohne ZF</u> 9 Interviews	6 Personen Schulleitung 6 Lehrerinnen mit ZF <u>6 Lehrerinnen ohne ZF</u> 18 Interviews
Total	6 Personen Schulleitung 6 Lehrerinnen mit ZF <u>6 Lehrerinnen ohne ZF</u> 18 Interviews	6 Personen Schulleitung 6 Lehrerinnen mit ZF <u>6 Lehrerinnen ohne ZF</u> 18 Interviews	12 Personen Schulleitung 12 Lehrerinnen mit ZF <u>12 Lehrerinnen ohne ZF</u> 36 Interviews

Tabelle 2: Zusammensetzung Interviews (ZF: Zusatzfunktion)

Im Zentrum der Gespräche standen die Angaben zu den individuellen Entscheidungsgründen und Barrieren bei den Lehrerinnen auf Sekundarstufe II, Möglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme durch Schulleitungen (Bewertung der Bedeutung von Personalförderungsmassnahmen) und Hinweise auf die Relevanz der weiteren Faktoren, welche der Übernahme von Zusatz- und Leitungsfunktionen durch Frauen entgegenstehen oder aber fördern können. Schliesslich wurden auch Einschätzungen dazu eingeholt, inwiefern an den Schulen gezielte Personalförderungsmassnahmen eingesetzt werden, was deren Chancen und Risiken sind und inwiefern diese bezüglich einer erfolgreichen Förderung von Frauenkandidaturen für Zusatz- und Leitungspositionen überhaupt von Bedeutung sind. Das umfangreiche Interviewmaterial wurde auf der Basis von stichwortartigen Interviewprotokollen nach vorgegebenen Regeln zusammengefasst und anschliessend durch Strukturierung hinsichtlich der gemäss Fragestellung und Hypothesen interessierenden Kategorien gegliedert und bewertet.

<sup>8</sup> Unter den befragten Schulleitungsmitgliedern waren 6 Männer und 6 Frauen.

<sup>9</sup> z.B. Fachschaftsverantwortliche, Konventspräsidentinnen, Mitglieder Konventsvorstand.

<sup>10</sup> Auf Ebene der Lehrerinnen mit und ohne Zusatzfunktion wurden ausschliesslich Frauen befragt.

### — **Experten/innen-Gespräch zu Grundlagen für Weiterbildungsangebote**

Ein abschliessendes telefonisches Gespräch wurde mit einer Expertin für Lehrpersoneaus- und -weiterbildung geführt (Leitfaden im Anhang). Dieses Gespräch diente dazu, die auf der Basis der Studie erarbeiteten Grundlagen für Weiterbildungsangebote kritisch zu diskutieren und auszudifferenzieren.

### — **Synthese und Handlungsempfehlungen**

Die unterschiedlichen Daten und deren Analyse bildeten die Grundlage für den Schlussbericht. In den Schlussfolgerungen wurden die Erkenntnisse synthetisiert und die Fragestellungen beantwortet. Auf der Basis dieser Erkenntnisse wurden das Optimierungspotenzial und Handlungsempfehlungen zuhanden der Auftraggeberinnen identifiziert. Diese beziehen sich einerseits auf eine mögliche Ausgestaltung von Weiterbildungsangeboten betreffend Personalentwicklung bei Lehrpersonen auf der Sekundarstufe II. Andererseits werden Optimierungspotenziale aufgezeigt, wie die Lehrer/innen der Sekundarstufe II motiviert werden können, sich vermehrt für Positionen mit Zusatz- oder Leitungsfunktionen zu bewerben und qualifizieren.

#### **1.4.3 Begründung der Auswahl der Kantone**

Mit den Kantonen Bern, Luzern und Solothurn wurden drei Kantone untersucht, die grundsätzlich einen ähnlichen politischen, gesellschaftlichen und institutionellen Kontext für die Schulen der Sekundarstufe II aufweisen. Der Vergleich hat in erster Linie zum Ziel, die Resultate für den Kanton Bern anhand der Situation in ähnlichen Kantonen zu validieren und die Fallzahl (Anzahl Schulen und Interviews) zu erhöhen, um verlässlichere Resultate zu erhalten. Um die Resultate richtig interpretieren zu können, werden hier nun Unterschiede und Gemeinsamkeiten im kantonalen Kontext der Schulen kurz aufgezeigt.<sup>11</sup>

Ein Unterschied besteht darin, dass die Anzahl Schulen pro Kanton stark variiert: Während Bern insgesamt 16 Gymnasien und 39 Berufsschulen hat,<sup>12</sup> hat der Kanton Luzern 9 Gymnasien und 8 Berufsschulen und der Kanton Solothurn 2 Gymnasien und 3 Berufsschulen (hier entsprechen die ausgewählten Schulen fast einer Vollerhebung).

Gemeinsam ist den Kantonen hingegen, dass die Schulen nach dem Prinzip des New Public Managements mit Leistungsvereinbarungen und Globalbudgets gesteuert werden.<sup>13</sup> Damit haben sich die Anforderungen an die Schulleitungen in den letzten Jahren in allen drei Kantonen etwas verändert. Eine weitere Gemeinsamkeit sind die Aufgaben der

<sup>11</sup> Die Informationen basieren auf den gesetzlichen Grundlagen der drei Kantone (Gesetze zu den Gymnasien und zur Berufsbildung, aber z.B. auch Gesamtarbeitsvertrag des öffentlichen Personals im Kanton Solothurn), auf Berichten (wie der Berner Mittelschulbericht 2009 (Das Gymnasium im Kanton Bern. Eine Analyse mit Handlungsempfehlungen) und das Jahrbuch 2011 des statistischen Amtes des Kantons Luzerns) und auf Auskünften der jeweiligen kantonalen Ämter.

<sup>12</sup> Bei vier der 16 Berner Gymnasien handelt es sich um private Schulen, die punkto Personalwesen nicht den kantonalen Vorgaben unterstellt sind.

<sup>13</sup> Wobei die Rektoren/innen im Kanton Luzern offiziell den Dienststellenleitern (Dienststelle Gymnasialbildung und Dienststelle Berufs- und Weiterbildung) unterstellt sind.

Schulleitung,<sup>14</sup> womit ein wichtiger Erklärungsfaktor für die Frauenvertretung konstant gehalten wird. Unterschiede bestehen hingegen in der Unterrichtspflicht, eine solche besteht im Kanton Solothurn. Im Kanton Luzern ist das Unterrichten zwar nicht vorgeschrieben, aber die Regel, während im Kanton Bern nur die Hälfte der Rektoren/innen der Gymnasien unterrichtet. An den Berufsschulen im Kanton Bern sind unterrichtende Schulleitungsmitglieder eher die Ausnahme.

Bei der Rekrutierung der Schulleitungsmitglieder spielt das kantonale Amt im Kanton Bern (Rektoren/innen) trotz Findungskommission eine zentrale Rolle, während in den anderen beiden Kantonen die Wahlgremien mit Vertretern der Schulleitungen de facto einen grossen Einfluss auf den Rekrutierungsprozess haben. In allen drei Kantonen werden meistens interne Kandidierende gewählt, auch wenn es auf Stufe des/der Schulleiters/in Bemühungen gibt, vermehrt externe Kandidaturen in die Wahl einzubeziehen (dies scheint im Kanton Bern am weitesten fortgeschritten zu sein). Keiner der drei Kantone kennt eine Amtszeitbeschränkung für Schulleitungsmitglieder.

Betreffend die Gleichstellung der Geschlechter in Schulleitungsfunktionen, liegt der Anteil Frauen in allen drei Kantonen bei etwa 20%,<sup>15</sup> wobei der Frauenanteil in den Gymnasien tendenziell höher ist als in den Berufsschulen (wobei dies auch für den Lehrkörper gilt). Teilzeitarbeit für Schulleitungsmitglieder ist formell in allen Kantonen möglich, de facto liegt die Untergrenze in den Kantonen Solothurn und Luzern bei 80%, ein Job-Splitting ist nicht vorgesehen und Schulleiter/innen arbeiten in der Regel 100%. Im Kanton Bern gibt es Bemühungen zur Förderung von Teilzeitstellen, und in einer Schule existiert eine Co-Leitung auf Ebene Rektorat. Der Kanton Bern ist damit der einzige der drei Kantone, der aktiv eine Gleichstellungs- und Vereinbarkeitspolitik für Schulleitungen auf der Sekundarstufe II verfolgt.

Während sich die Gleichstellungspolitik zwischen den Kantonen etwas unterscheidet, so scheint es bezüglich Personalführung und Weiterbildung kaum Unterschiede zu geben. Alle drei Kantone kennen jährliche Mitarbeiter/innen-Gespräche und bieten ihren Mitarbeitenden Weiterbildungsmöglichkeiten an.

---

<sup>14</sup> Wichtigste Aufgaben: pädagogische und betriebliche Leitung der Schule; Qualitätsentwicklung resp. Evaluation der Unterrichtstätigkeit und deren Übereinstimmung mit dem Auftrag der Schule; Informations- und Öffentlichkeitsarbeit; teilweise Anstellung der Lehrpersonen (Bern, Solothurn).

<sup>15</sup> 18% im Kanton Solothurn, 19% im Kanton Bern, 21% im Kanton Luzern.

## 2 Frauen und Führungsfunktionen auf Sekundarstufe II

In diesem Kapitel wird zunächst aufgrund der Angaben aus den Interviews an den Schulen ein Überblick über die aktuelle Praxis und Wahrnehmung von Führungsfunktionen auf Sekundarstufe II geliefert. Ausgehend vom Interviewmaterial werden anschliessend die Erkenntnisse zu bei Frauen wirksamen Hinderungsgründen und Barrieren auf den verschiedenen, im Analysemodell unterschiedenen Ebenen (Lehrerinnen, Schulleitung, Schulorganisation, gesellschaftliches und politisches Umfeld) dargestellt. Schliesslich erfolgt im Kapitel 2.3 ein Rückbezug der Ergebnisse auf die aufgeworfenen Hypothesen.

### 2.1 Schulleitungs- und Zusatzfunktionen: Aktuelle Praxis und Wahrnehmung

#### 2.1.1 Art und Ausgestaltung der ausgeübten Funktionen

Sowohl Schulleitungsfunktionen als auch weitere Zusatzfunktionen im Rahmen der Schulorganisation zeichnen sich im Vergleich der untersuchten Schulen durch eine grosse Variabilität aus.

Die *Schulleitung* variiert insbesondere hinsichtlich der Organisation. In allen Fällen zeigt das Organigramm eine übergeordnete Leitungsperson, eine/n Rektor/in oder eine/n Direktor/in. Wenn es sich um eine/n Rektor/in handelt, gibt es entweder Konrektoren/innen, Prorektor/innen oder Abteilungsvorsteher/innen, welche zum Schulleitungsteam gehören. Wenn es die Funktion des/der Direktors/in gibt, dann existieren auch mehrere Rektor/innen. Prorektor/innen gehören in der Regel zum erweiterten Schulleitungsteam. Die Aufgabenteilung zwischen Rektor/in und Prorektor/in liegt in der Verantwortung der Schulleitung.

Das Aufgabenspektrum der Schulleitungsmitglieder reicht von Personalführung über pädagogische Leitung bis zur Betreuung von Lehrbetrieben (im Falle von Berufsfachschulen). Die Aufteilung der Dossiers erfolgt nach unterschiedlichen Strategien. Auch die Frequenz regelmässiger Besprechungen ist unterschiedlich und reicht von wöchentlichen bis monatlichen Sitzungen.

Schulleiter/innen nehmen eine Vermittlerrolle zwischen Akteuren wie dem Regierungsrat, dem Lehrer/innenkollegium, den Schüler/innen, Eltern, aber auch den Schulbehörden oder den Lehrbetrieben ein. Von Seiten der Schulleiter/innen werden die Vorzüge dieser Aufgabe hervorgehoben. So wird es beispielsweise als belohnend empfunden, Schüler/innen im Lehrbetrieb zu besuchen, den Kontakt mit politischen Akteuren zu pflegen und schulinterne Anlässe zu veranstalten: «Das ist das Schönste daran. Diese Palette an menschlichen Kontakten gibt es sonst nirgendwo.»

Neben Schulleitungsaufgaben gibt es für Lehrerinnen die Möglichkeit, *Zusatzfunktionen* zu übernehmen, welche zum Teil entlastet sind. Einige Zusatzfunktionen implizieren die

Übernahme einer Leitungsrolle, wie die Leitung einer Projektgruppe oder die Vertretung einer Fachgruppe. Die Ausgestaltung von Zusatzfunktionen obliegt dabei im Wesentlichen den Lehrer/innen. Bei den Zusatzfunktionen «Ansprechperson Mobbing» oder «Stundenplanerin» ist eine Person für die Aufgabe zuständig und wird bei Bedarf von der Schulleitung unterstützt. Andere Funktionen werden im Team ausgeübt, beispielsweise die Tätigkeit in der schulinternen Lehrer/innenweiterbildung. Fachschaften sind sehr unterschiedlich organisiert. Es sind sowohl eine zentrale Fachschaftsleitung, eine Co-Fachschaftsleitung oder auch eine sehr basisdemokratische Zusammenarbeit denkbar.

Im Rahmen der Interviews wurden folgende Zusatzfunktionen von Seiten der Schulleiter/innen beschrieben bzw. von Lehrerinnen als Zusatzfunktion ausgeübt: Fachschaftsvorsteherin, Arbeitsgruppe Schulentwicklung, SchiLW-Gruppe (Schulinterne Lehrerweiterbildung), Leitung Schülerberatungsstelle, Mobbing-Beauftragte, Stundenplanerin, Leitung Vorkurs Pädagogische Hochschule, Zuständige für SKS (Schule, Kultur, Sport), Leitung der Bibliothek, Steuerungsgruppe Qualitätsentwicklung oder Organisation von Anlässen (zum Beispiel Filmbeauftragte, Organisation des Tags der offenen Tür).

### 2.1.2 Anforderungen und Rekrutierung

Die Hauptanforderungen an die Ausübung von *Zusatzfunktionen* sind in der Regel inhaltliches Interesse und die Bereitschaft, Zeit für die Aufgabe zu investieren. Seitens der befragten Schulleiter/innen besteht die konsistente Wahrnehmung, dass sich zumeist ausreichend und geeignete Lehrpersonen für Zusatzfunktionen melden. Zum Teil ist jedoch auch ein gezieltes Ansprechen und Motivieren notwendig.

Den Beschreibungen und Berichten der Lehrerinnen mit Zusatzfunktionen zufolge, entsprechen die Anforderungen der Funktionen den Kompetenzen der Lehrer/innen, bzw. wurden die Kompetenzen durch Weiterbildungen angeeignet und im Zuge der Tätigkeit erlernt. Die Lernchancen und Weiterbildungsmöglichkeiten, die Zusatzfunktionen bieten, machen diese attraktiv, wie das folgende Beispiel aufzeigt: Eine Lehrerin mit Zusatzfunktion SchiLW (Schulinterne Lehrer/innenweiterbildung) berichtet von dem schwierigen aber gelungenem Unterfangen, einen Kollegen für die Mitarbeit in der Gruppe für Schulinternen Lehrerweiterbildung (SchiLW) zu motivieren. Die Gruppenmitglieder zeigten dem potentiellen Mitglied Lernchancen und Weiterbildungsmöglichkeiten auf, und konnten ihn so zur Mitarbeit motivieren.

Ein wichtiges Anforderungskriterium der *Schulleitungsfunktion* ist gemäss allen Interviews eine Form des Bezugs zum Unterrichten oder Unterrichtserfahrung auf Sekundarstufe II. Eine weitere zentrale Anforderung ist auch die Akzeptanz im Lehrer/innenkollegium, sofern es sich um eine interne Besetzung handelt. Dies wird beispielsweise mit dem Begriff «keine polarisierende Persönlichkeit» umschrieben. Führungserfahrung scheint keine zentrale Anforderung zu sein. Vielmehr sei die «entsprechende Haltung», die Freude im Umgang mit verschiedenen Persönlichkeiten und ein «Flair für Führungsaufgaben» wichtig. Dennoch ist Führungsstärke ein wichtiges Kriterium, da die Hierarchien an den untersuchten Schulen im Vergleich zu anderen Organisa-

tionen sehr flach sind und dadurch nicht leicht durchschaubar seien. Diese Sicht wird von mehreren Schulleiter/innen geteilt.

Metakompetenzen wie Projektmanagement werden nicht explizit gefordert. Diese könne man, so die Sicht von Schulleiter/innen, lernen. Als zentrale Qualitäten eines/r Schulleiters/in gelten jedoch Integrität, Klarheit, Empathie und Authentizität. Zweimal wird auch der Satz «man muss Menschen mögen» als Anforderung an Schulleitungen genannt.

Die Ausschreibung von Schulleitungsfunktionen erfolgt an allen befragten Schulen sowohl intern als auch extern. Prorektor/innenstellen und Abteilungsleiter/innenstellen werden tendenziell öfter intern besetzt, da diese Anstellungen mit einem zusätzlichem Unterrichtpensum einhergehen. Die Ausschreibungen erfolgen über Zeitschriften und kantonale Stellbörsen.

Die Rekrutierungsverfahren werden als transparent beschrieben, wenn es auch kantonale und schulspezifische Unterschiede gibt und es in der Vergangenheit diffuse Verfahren zum Nachteil der Frauen gab (s. Kap. 2.2.4). Das Lehrer/innenkollegium hat ein Mitspracherecht entweder in der Zusammensetzung des Lehrer/innenkonvents oder durch die Vertretung in einem Wahlgremium.

Generell wird berichtet, dass es nicht leicht sei, gute Bewerber/innen zu finden. In Berufsschulen mit männlich oder weiblich konnotierten Berufsfeldern sei es schwierig, geeignete Frauen oder Männer zu finden, es müsste gezielt danach gesucht werden. Bei der Besetzung von Rektor/innenstellen kommt es häufig vor, dass Prorektor/innen «nachrutschen». Bei den Frauen, die als Rektorinnen bzw. Direktorinnen tätig sind, war dies ausser bei einer Berufung immer der Fall. In einem anderen Fall wird von einem männlichen Prorektor berichtet, der für das Amt des Rektors «portiert» wurde. Der Entscheid des Regierungsrats fiel jedoch zugunsten der Mitbewerberin aus.

Als allgemeine Entwicklung wird beobachtet, dass eine Verjüngung der Personen in Schulleitungsfunktionen im Vergleich zu früheren Generationen im Gang sei. Personen mit 30 oder 40 Jahren müssten sich überlegen, was sie nach der Schulleitungsaufgabe machen, bzw. wie lange sie diese Funktion ausüben wollen und können. Eine Schulleiterin erzählt, dass sie voraussichtlich 16 Jahre in der Schulleitung tätig sein wird, was aus ihrer Sicht zu lange ist.

Amtszeitbeschränkungen für Schulleitungsfunktionen gibt es in den untersuchten Kantonen nicht. An einer Schule herrscht jedoch die Praxis, dass Konrektor/innen ihr Amt nach fünf bis sieben Jahren aufgeben. Dies kann auch eine förderliche Wirkung haben, indem für Lehrerinnen klar ist, dass sie nach dieser Zeit wieder unterrichten können, wenn sie es wollen.

### **2.1.3 Personalführung durch die Schulleitung**

Personalführung und Personalentwicklung hat aus Sicht aller befragten Schulleiter/innen einen hohen Stellenwert. Personalführung wird grundsätzlich als zentrale Aufgabe der

Schulleitung wahrgenommen. Eine Schulleiterin beschreibt es wie folgt: «Die Herausforderung ist, Personen zu führen, die nicht geführt werden wollen.»

Alle befragten Schulleiter/innen haben sich zum Thema Personalführung weitergebildet. Das Spektrum der berichteten Weiterbildungsmaßnahmen reicht von fundierten Kaderausbildungen, Schulleiter/innenausbildung, Weiterbildungskursen, Lektüre von Führungsliteratur bis hin zu massgeschneiderten Fortbildungen zu spezifischen Themen, zum Beispiel «Personalführung im demographischen Wandel».

An allen Schulen gibt es etablierte Personalführungsinstrumente. In der Regel werden jährliche Mitarbeiter/innengespräche (mindestens alle zwei Jahre) durchgeführt. Im Rahmen der Gespräche werden Weiterbildungsmaßnahmen und anfallende Fragestellungen besprochen. Die Durchführung der Mitarbeiter/innengespräche orientiert sich an festgelegten Rahmenbedingungen. Zusätzlich gibt es Unterrichtsbesuche, die in einer gesonderten Besprechung oder im Rahmen der Mitarbeiter/innengespräche nachbesprochen werden. Wer diese Unterrichtsbesuche und Mitarbeiter/innengespräche durchführt, ist an den Schulen unterschiedlich geregelt. Meist werden die Mitarbeiter/innengespräche mit den Rektoren/innen oder Abteilungsleitern/innen durchgeführt. Mitglieder des Schulleitungsteams führen Gespräche mit dem/der Direktor/in bzw. Rektor/in. Unterrichtsbesuche werden von dem/der Rektorin durchgeführt, im Falle einer Schule besuchen sich die Lehrpersonen einer Fachschaft gegenseitig im Unterricht.

Bei den interviewten Lehrerinnen wird die Unterstützung von Seiten der Schulleitung als gut erlebt. Die Lehrerinnen sind mit den regelmässigen Gesprächen zufrieden und haben das Gefühl, auf offene Türen zu treffen, wenn es ein Anliegen oder ein Problem gibt. Eine Lehrerin berichtet von einem aktuellen Problemfall mit einem Schüler, bei dem sie von Seiten der Schulleitung sehr gut unterstützt wurde.

An einigen Schulen wurde das Instrument des Leitungsfeedbacks eingeführt. Es handelt sich dabei um eine standardisierte, freiwillige und anonyme Befragung der Mitarbeiter/innen, welche dem Leitungsteam ein Feedback zu Anliegen, Wünschen und Zufriedenheit ermöglicht.

Die interviewten Lehrerinnen beobachten, dass sich der Führungsstil an Schulen insgesamt verändert habe. Mehrere Interviewpartnerinnen berichten von ehemaligen Schulleitern «alter Schule», die einen autoritären, wenig transparenten Führungsstil pflegten. Heute seien eher Empathie und Klarheit wesentlich. Führung habe sich verändert, in eine Richtung, in der Frauen stark sind. Aufgrund der Interviews ist anzunehmen, dass in den Schulen ausreichende finanzielle und zeitliche Ressourcen für die Wahrnehmung von Personalführungsaufgaben zur Verfügung stehen.

#### **2.1.4 Führungsfunktionen und Weiterbildung**

Bei der Übernahme von Leitungs- und Zusatzfunktionen erhalten Lehrerinnen Unterstützung durch die Ermöglichung spezifischer Weiterbildungen. In einem Fall wünschte sich eine Lehrerin mit Zusatzfunktion dezidiert ein internes Coaching von einem Mitglied der

Schulleitung im ersten Jahr nach Übernahme der Aufgabe (Abteilungsleitung). Diesem Wunsch wurde von Seiten der Schulleitung entsprochen.

Die schulinterne Unterstützung bei der Übernahme von Zusatzfunktionen wird von Seiten der Lehrerinnen und auch aus Sicht der Schulleiter/innen als gut eingeschätzt. Eine Lehrerin beobachtet jedoch, dass das Hinzuholen von externer Expertise und externen Unterstützungsangeboten in Form von Supervision und Coaching an Schulen im Vergleich zu sozialen Einrichtungen im Gesundheitswesen weniger verbreitet ist.

An allen Schulen wird auch die Weiterbildung für Schulleitungsfunktionen gefördert, in der Regel dann, wenn eine Leitungsfunktion übernommen wird. Prorektor/innen wird es nahe gelegt, eine Schulleiter/innenausbildung zu absolvieren. Dabei werden unterschiedliche Vorgaben gemacht. Ein Rektor beschreibt, es sei ihm wichtig, dass sein Leitungsteam bei einem Professor der HSG lernt, bei dem er selbst eine Ausbildung gemacht hat. Der Schulleiter eines Berufsbildungszentrums äussert eine klare Präferenz für Kaderausbildungen, die nicht ausschliesslich auf schulische Leitungsfunktionen ausgerichtet sind («von Lehrern für Lehrer») sondern die gesamte Breite von Organisationen abdecken. Nur so könne man von Transferwissen zwischen Privatwirtschaft und schulischen Institutionen profitieren. Am häufigsten werden jedoch Schulleiter/innenausbildungen der entsprechenden Anbieter besucht.

## **2.2 Barrieren und Hinderungsgründe: Erschliessung aufgrund der Interviews**

In diesem Kapitel wird dargelegt, welche Faktoren aufgrund der Interviews als mögliche Erklärungen für die tiefe Frauenvertretung in Führungspositionen auf Sekundarstufe II herangezogen werden können. In Orientierung am Analysemodell wird dabei zwischen fünf Ebenen von Barrieren und Hinderungsgründen unterschieden: Individuelle Barrieren bei den Lehrerinnen, Gründe auf Ebene der Schulleitung im Bereich der Personalführung, Hinderungsgründe im Zusammenhang mit der Ausgestaltung der Führungsfunktion sowie strukturelle Barrieren auf organisatorisch-institutioneller und auf gesellschaftlich-schulpolitischer Ebene. Die einzelnen Faktoren, welche gemäss den Interviews als Gründe für die Untervertretung der Frauen herauskristallisiert werden können, werden nachfolgend aufgeführt und beschrieben.

### **2.2.1 Individuelle Barrieren bei den Lehrerinnen**

Aufgrund der Interviews können auf der Ebene der Lehrerinnen vier Formen von Barrieren herausgearbeitet werden, welche die Frauen von der Übernahme einer Führungsfunktion abhalten:

#### **— Normative Ansprüche an Unterrichtstätigkeit und Berufsbiographie**

Verschiedene Lehrerinnen betonen, dass es ihnen zu Beginn ihrer Berufslaufbahn wichtig war, das Gelernte der Ausbildung zu festigen und Routine in der Unterrichtstätigkeit

zu erlangen. Ein häufig angeführtes Kriterium für die Eignung zur Übernahme einer Schulleitungsfunktion ist entsprechend eine fundierte Unterrichtserfahrung. Bei zwei interviewten Lehrerinnen führte dieser Anspruch dazu, sich nicht für eine Leitungsfunktion zu bewerben, da der Karriereschritt als «zu früh» in der individuellen Berufslaufbahn verortet wurde.

Darüber hinaus sind auch der Rückhalt und die Akzeptanz im Lehrer/innenkollegium wesentliche Eignungskriterien für die Übernahme einer Schulleitungsfunktion. Um diesem normativen Anspruch gerecht zu werden, scheint eine längere Berufsausübung und dadurch eine stabile und anerkannte Position innerhalb der Gruppe der Lehrenden unabdingbar.

Beide laufbahnbezogenen Ansprüche bestätigen sich sowohl in den Biographien der Lehrerinnen, als auch in den Anforderungsbeschreibungen der Lehrerinnen, was einen guten Schulleiter oder eine gute Schulleiterin ausmacht. Von Seiten der Schulleiter/innen wird eine lange Unterrichtserfahrung jedoch nicht als zentrales Anforderungskriterium genannt.

Hinzu kommt, dass die befragten Lehrerinnen sehr gerne unterrichten, sich sicher und gefordert fühlen im Unterricht und aus diesem Grund vielfach nach keiner anderen Herausforderung suchen. Die Freude am Unterrichten und ein guter Zusammenhalt im Lehrer/innenkollegium sind Gründe dafür, dass andere Aufgaben als wenig reizvoll erlebt werden. In einigen Interviews wurde die Sorge geäußert, durch zusätzliche Aufgaben dem Unterricht nicht mehr gerecht zu werden. Auch Angst, den Kontakt zu den Schüler/innen zu verlieren, spielt eine Rolle.

#### — **Priorisierung von Familienzielen**

Wird die Übernahme einer Zusatzfunktion oder Schulleitungsfunktion in den ersten Unterrichtsjahren ausgeschlagen, ist es durchaus möglich, dass diese Schritte später in der Berufslaufbahn gemacht werden. Es wirken jedoch auch zu diesem späteren Zeitpunkt Barrieren: Zum einen schliesst sich die Phase der Familiengründung an, was zu einer Verlagerung von Interessen oder einer Priorisierung von Familienzielen gegenüber Karrierezielen führen kann. Die privaten Kosten einer Leitungsfunktion werden von Frauen höher eingeschätzt, selbst wenn Betreuungszeiten zwischen den Eltern gerecht aufgeteilt sind. Zum anderen zeigen die Interviews in verschiedenen Fällen, dass das anfängliche Interesse an Schulleitungsfunktionen aufgrund der gefestigten Berufsrolle als Lehrerin verebbt oder dass andere Zusatzfunktionen übernommen werden. Zudem wurde von Seiten einiger Lehrerinnen angesprochen, dass sie zu einem späteren Zeitpunkt auch nicht mehr gezielt auf eine Bewerbung angesprochen wurden. Die Lehrerinnen sind dann vom Radarschirm der Leitungspersonen und/oder des Lehrer/innenkollegiums verschwunden.

Aus Sicht einer Schulleiterin sind Leitungspersonen an Schulen insbesondere im Alter von 45 bis 50 Jahren sehr gefragt, sofern vorher schon Führungsaufgaben übernommen wurden. Aufgrund möglicher Priorisierungen (Familiengründung, Kinderbetreuung) scheint es für Frauen mit Kindern schwierig, in den Jahren davor einerseits fundierte Un-

terrichtserfahrung zu sammeln, andererseits erste Karriereschritte in Richtung Schulleitung zu unternehmen. Ein interessanter Befund ist, dass von den befragten Männern in Schulleitungsfunktionen alle Kinder haben. Von den sieben Frauen in Schulleitungsfunktionen haben nur drei Frauen Kinder. Vielen Lehrerinnen mit Kindern ist es ein Anliegen, dass die Kinder erst grösser sind, bevor Schulleitungsaufgaben übernommen bzw. angestrebt werden. In dieser Lebensphase ist die Vereinbarkeit von Unterrichtstätigkeit und Familie ein wichtiges Anliegen, neue berufliche Herausforderungen treten in den Hintergrund, da sie als schlecht vereinbar mit Familienaufgaben erlebt werden. Dennoch sind Karriereschritte nach der Familienphase, d.h. wenn die Kinder gross sind, möglich, wie das Beispiel einer Schulleiterin zeigt, die nach der Zeit für Kinderbetreuung eine Kaderausbildung machte. Die Überlegung, eine Zusatzfunktion erst zu übernehmen, wenn die Kinder gross sind, kann jedoch – wie verschiedene Interviews zeigen – auch dazu führen, dass Karrierebestrebungen auf Eis gelegt werden und auch später nicht mehr verfolgt werden.

— ***Weniger statusorientierte Berufsmotivation, geringere Karriereorientierung***

Ein zentrales Berufswahlkriterium ist die Freude am Unterrichten und das Interesse an der Arbeit mit Jugendlichen. Statusbestrebungen und Karrierepläne stehen dabei nicht im Vordergrund. Auch die Priorisierung von Familienzielen führt zu einer weniger statusorientierten Berufsmotivation und zu einer geringeren Karriereorientierung.

In mehreren Fällen wird der Einstieg in den Lehrerinnenberuf als gewählte Alternative zur wissenschaftlichen Karriere beschrieben, womit der explizite Verzicht auf eine Karriere einherging. Es zeigt sich, dass zum einen Push- und zum anderen Pull-Faktoren wirksam werden können: Karrierebestrebungen im akademischen Feld werden als schwer zu realisieren erlebt, was dazu führen kann, nach alternativen Berufswegen zu suchen. Dagegen bietet eine Anstellung als Lehrerin Sicherheit und geographische Stabilität und verspricht eine gute Vereinbarkeit mit Familienzielen. Ähnliche Überlegungen gibt es bei Lehrerinnen an Berufsschulen. Mitunter erfolgt der Einstieg über einen Fachberuf und die pädagogische Ausbildung wird nachgeholt.

Im Gespräch wurde von einer Lehrerin die These aufgestellt, dass Männer, die nicht gerne unterrichten, den Weg in die Schulleitung suchen. Frauen, die nicht oder nicht mehr gerne unterrichten, würden sich eher in der familiären Lebenssphäre engagieren.

— ***Mangelndes Zutrauen, geringe Selbstwirksamkeitserwartung***

Geringe Selbstwirksamkeitserwartung hinsichtlich der Übernahme von Leitungsfunktionen scheint in den Interviews in zweierlei Hinsicht auf. Thematisiert wird zum einen die Unsicherheit, den Aufgaben gerecht zu werden, zum anderen mögliche Rollenkonflikte, die mit der Übernahme der Funktion ausgelöst werden könnten. Es stellten sich bei betroffenen Lehrerinnen Fragen dieser Art: Kann ich allen Anspruchsgruppen gerecht werden? Wie wird der Rückhalt im Lehrer/innenkollegium sein?

Einige Lehrerinnen führen in Bezug auf ihr fehlendes Interesse an Leitungsfunktionen auch an, keine Führungspersönlichkeit zu sein und sich in der Rolle der Führungsperson nicht wohl zu fühlen. Die Vertretung nach aussen falle Männern leichter. Eine Lehrerin

berichtet von einer zurückgezogenen Bewerbung für eine Leitungsfunktion. Angst vor einer zu umfangreichen und zu grossen Aufgabe wird als Grund angeführt. Die befragten Lehrerinnen und Schulleiter/innen bestätigen, dass Frauen sich tendenziell weniger zutrauen und bestrebt sind, durch Ausbildung und Erfahrung möglichst gut auf eine Führungsfunktion vorbereitet zu sein. Eine Lehrerin beobachtet diese Tendenz bei Schülerinnen im naturwissenschaftlichen Unterricht, die sich zwar für ein Physikstudium interessieren, es aber nur machen möchten, wenn sie auch ganz genau wissen, dass sie alles können, was im Studium verlangt werden wird.

Damit mehr Frauen Führungspositionen übernehmen, brauche es auf individueller Ebene Mut, Wille und Selbstvertrauen. Eine Lehrerin mit Zusatzfunktion als Abteilungsleiterin beschreibt es folgendermassen: «Viele (Frauen) trauen sich das nicht zu. Einfach eingestehen, hin stehen. Das mache ich, ich bin jemand. Ich kann das auch. Fehler können immer passieren, das ist menschlich. Bei vielen Frauen geht es tendenziell mehr Richtung Familie. Wobei es auch viele erfolgreiche Frauen gibt, die Familie parallel haben. Der Mut und der Wille müssen da sein, dann kommen Frauen auch mehr an die Spitze.»

Es wird sowohl von Seiten der Lehrerinnen als auch der Schulleiter/innen betont, dass der Wunsch und die Erwartung bestehen, direkt auf eine Bewerbung angesprochen und motiviert zu werden. Eine Lehrerin mit Zusatzfunktion berichtet rückblickend: «Dann habe ich mir das überlegt [Bewerbung als Konrektorin]. Aber es hat mich einfach abgeschreckt. Also es war so, ich habe mir das nicht ganz zugetraut, und wenn ich mir etwas nicht zutraue, dann muss mir jemand sagen, das traue ich dir zu, das kannst du und das hat dann die Schulleitung nicht gemacht und so habe ich es sein lassen. (...) Ich weiss nicht wie das ist, ich habe den Eindruck Frauen machen das eher als Männer, aber vielleicht meine ich es nur.»

Auf eine Bewerbung angesprochen zu werden bzw. der persönliche Hinweis auf eine Vakanz im Schulleitungsteam wird als Form der Anerkennung erlebt, dies bestätigt sich sowohl in der Sicht der Lehrerinnen als auch in der rückblickenden Einschätzung der Schulleiterinnen. Eine Schulleiterin berichtet, dass es in ihrer Lebensgeschichte stets so war: «Es braucht jemanden, der sagt, das kannst du, ich sehe dich in dieser Funktion». Eine andere Schulleiterin beschreibt es als «Kunst der Personalführungspolitik», Nachwuchs gezielt aufzubauen. Ihr Vorgänger habe es so gemacht. Im Nachhinein bewertet sie es als sehr geschickt, denn sie hätte nicht im Traum daran gedacht, sich in diese Richtung zu entwickeln.

### **2.2.2 Hinderungsgründe im Zuständigkeitsbereich der Schulleitung**

Bezüglich der Schulleitung kann festgestellt werden, dass das Bewusstsein der Leitungspersonen für geschlechtsspezifische Lebens- und Arbeitssituationen (im Folgenden auch als Gendersensibilität<sup>16</sup> umschrieben) teilweise wenig entwickelt ist. Darüber hinaus

---

<sup>16</sup> Gendersensibilität beinhaltet die angemessene Berücksichtigung der Kategorie Geschlecht bzw. der Lebensrealitäten von Frauen und Männern.

scheinen auf der Ebene der Schulleitung keine Bedingungen zu herrschen, welche Frauenkandidaturen für Führungspositionen entgegenstehen.

— **Wenig ausgeprägte Gendersensibilität**

Unterschiedliche Lebenssituationen von Frauen und Männern werden durch die Schulleitung wenig wahrgenommen. Theoretisch besteht für Schulleitungsfunktionen die Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten. Dann müsste jedoch der Unterrichtsanteil verringert werden. Praktisch ist es kaum möglich, da die Aufgaben oft nach Dossiers verteilt sind und die Personen im Sinne der Dienstleistungsorientierung auch an allen Tagen anwesend sein sollten.

Eine Mutter mit kleinen Kindern, die eine Schulleitungsfunktion in Teilzeit ausübt, betont, dass es schwierig ist, sich abzugrenzen. Die Idee einer Kinderkrippe an der Schule konnte von zwei Lehrerinnen nicht realisiert werden. Es habe letztlich nicht genügend Rückhalt dafür gegeben.

Zur Frage, ob Gleichstellung an der Schule ein Thema ist, antworten die meisten, dass Gleichstellung kein Thema ist, weil Frauen und Männer gleichberechtigt zusammen arbeiten. Es gäbe gleiche Löhne, gleiche Pflichten. Nachholbedarf gäbe es bei der Übernahme von Betreuungsaufgaben bei Vätern.

Auch Betreuungsaufgaben von Vätern werden aus Sicht der Schulleitung eines Berufsbildungszentrums zwar bei der Ausgestaltung der Stundenpläne berücksichtigt, stossen aber auf geringe Akzeptanz und haben nicht den gleichen Stellenwert wie ausserschulische berufliche Verpflichtungen.

### **2.2.3 Hinderungsgründe im Zusammenhang mit der Ausgestaltung der Position**

Im Zusammenhang mit der Ausgestaltung der Führungsposition offenbaren die Interviews vier Hinderungsfaktoren, welche Lehrerinnen von einer Kandidatur für eine Führungsfunktion Abstand nehmen lassen: Komplexe Rollenanforderungen, unattraktive Tätigkeiten und unbekanntes Aufgabenspektrum, hoher Zeitaufwand und fehlende finanzielle Attraktivität.

— **Komplexe Rollenanforderungen**

Die Besetzung von Zusatzfunktionen erfolgt entweder aufgrund von Interessensbekundungen seitens der Lehrer/innen oder durch Motivation von Seiten der Schulleiter/innen. Aus Sicht von Schulleiter/innen können in der Regel motivierte und interessierte Lehrer/innen für die Übernahme einer Zusatzfunktion gefunden werden.

Eine Schulleiterin beobachtet, dass es schwieriger wird, interessierte Personen zu finden, wenn es darum geht, eine Zusatzaufgabe mit Leitungsfunktion zu besetzen. Aus ihrer Sicht gibt es eine «Scheu vor einer Tätigkeit im Mittelbau», weil mit komplexen Rollenanforderungen gerechnet wird. Ein zentrales Spannungsfeld spannt sich auf, wenn Lehrerinnen durch Zusatzfunktionen eine Mittlerrolle zwischen Schulleitung und Lehrer/innenkollegium einnehmen. Dann sind sie zum einen an Weisungen und Vorgaben

von oben gebunden, fühlen sich andererseits als Teil des Lehrer/innenkollegiums. Daraus können Rollenkonflikte entstehen. Eine Interviewpartnerin beschreibt den schwierigen Moment, mit Widerständen aus dem Lehrer/innenkollegium umzugehen. Anlässe solcher Rollenkonflikte, von denen Interviewpartnerinnen berichten, sind die schulinterne Weiterbildung oder die lohnwirksame Lehrer/innenbeurteilung.

Auch eine Schulleitungsfunktion bringt solch komplexe Rollenanforderungen mit sich. Für Lehrerinnen mit und ohne Zusatzfunktion ist diese Herausforderung sehr präsent. Aus Sicht einer Schulleiterin ist dies eine zentrale Befürchtung, eine Funktion in der Schulleitung einzunehmen und dann zwischen zwei Anspruchsgruppen, einerseits der Schulleitung, andererseits dem Lehrer/innenkollegium zu stehen. Eine Lehrerin mit Zusatzfunktion beschreibt diese Bedenken im Rückblick. Durch den Bewerbungsprozess sei sie plötzlich zur Konkurrentin geworden und hatte Angst, dass das positive Verhältnis mit den Kollegen/innen danach darunter leiden würde. Dies habe sich jedoch nicht bewahrheitet. Diese Aufgabe, als Teil einer Fachschaft und gleichwertiges Mitglied des Lehrer/innenkollegiums plötzlich eine Abteilungsleitung und damit eine neue Rolle mit Leitungsaufgaben und Personalverantwortung einzunehmen, wird von einer Lehrerin als «Gratwanderung» beschrieben.

#### — ***Unattraktive Tätigkeiten, unbekanntes Aufgabenspektrum***

Die Interviews zeigen, dass die Ausgestaltung von Schulleitungsfunktionen und das Tätigkeitsspektrum vielen Lehrerinnen nicht bekannt zu sein scheint. Insbesondere dem Prorektorat haftet die Erwartung langweiliger administrativer Tätigkeiten hinter verschlossenen Türen an, so lautet die Einschätzung einer Lehrerin ohne Zusatzfunktion. Eine Lehrerin äussert zudem die Befürchtung, dass als Frau in einer männlich besetzten Schulleitung nur langweilige Aufgaben und administrative Tätigkeiten an die Frau übergeben werden und schliesst daraus: «Solange wir nicht Verantwortung und interessante Sachen bekommen ist es irgendwie logisch, dass wir sagen, nein, wir wollen nicht.»

Auf der anderen Seite berichten Lehrerinnen, welche Zusatzfunktionen übernommen haben von grossem Lernpotential. Wenn die Unterstützung durch die Schulleitung gut ist und Weiterbildungen besucht werden können, können sich grosse Handlungsspielräume mit interessanten Aufgaben und Lernmöglichkeiten auf tun.

#### — ***Hoher Zeitaufwand, unplanbare Arbeitszeiten***

In der Schulleitung ist es zwar theoretisch möglich, Teilzeit zu arbeiten. Praktisch gestaltet es sich als schwierig. Die befragten Rektor/innen verweisen darauf, dass es viele nicht planbare Termine gibt, mitunter auch am Abend. Auch aus der Sicht der Lehrerinnen gibt es die Erwartung von zeitlich aufwendigen administrativen Tätigkeiten und langen Sitzungen.

Die Arbeitsorganisation im Schulleitungsteam gestaltet sich sehr unterschiedlich. An einigen Schulen sind die Ressorts sehr klar aufgeteilt und werden getrennt behandelt, damit wenige Besprechungen notwendig sind. Die Frequenz gemeinsamer Besprechungen ist an den Schulen unterschiedlich.

Jährliche Mitarbeiter/innengespräche und Unterrichtsbesuche werden abhängig von der Grösse der Schule als zeitintensiv erlebt. Beispielsweise ergibt sich an einer Schule der Schlüssel von 4 Prorektor/innen und 100 Lehrern, das heisst es werden jährlich 25 Mitarbeiter/innengespräche vorbereitet, geführt und nachbereitet.

Wenn zwischen zusätzlichen Unterrichtslektionen und der Übernahme einer Funktion als Abteilungsleiterin oder Prorektorin abgewogen wird, so wird der zeitliche Aufwand für zusätzliche Unterrichtslektionen geringer eingeschätzt, da es sich um ein «Mehr vom Selben» handelt.

#### — **Fehlende finanzielle Attraktivität**

Die Interviewpartner/innen thematisierten häufig die fehlende finanzielle Attraktivität von Zusatzfunktionen wie der Abteilungsleitung. Sie betrachten es aus finanzieller Sicht als wenig attraktiv, die Leitung einer Abteilung zu übernehmen, denn Weiterbildungen und Engagement in Arbeitsgruppen seien nur sehr begrenzt lohnwirksam. Die Einschätzung einer Lehrerin hinsichtlich von Konrektorinnen-Stellen lässt sich mit folgender Aussage wiedergeben: «Sie machen die ganze Arbeit, verdienen aber nicht viel mehr als Lehrer/innen».

Auch von Seiten der Schulleiter/innen wird betont, dass der Aufwand für zusätzliche Lektionen vergleichsweise geringer sei als der Aufwand für Zusatz- oder Leitungsaufgaben. Es zeigt sich, dass bei Lehrerinnen, die sich zur Übernahme einer Zusatz- oder Leitungsfunktion bereit erklären, andere Motive und Anreize wirken, wie etwa das Interesse an einer Aufgabenerweiterung.

### **2.2.4 Barrieren und Hinderungsgründe mit Bezug zur Schulorganisation und zu entsprechenden institutionellen Vorgaben**

Auch auf Ebene der schulorganisatorischen Gegebenheiten sowie entsprechender formeller oder informeller Bestimmungen finden sich Gründe, weshalb sich Frauen eher gegen eine Kandidatur für eine Führungsposition entscheiden:

#### — **Männlich besetzte Gremien und Netzwerke**

Männlich besetzte Gremien und Berufsgruppen werden von den Lehrerinnen und Schulleiterinnen in vielerlei Ausformungen thematisiert. Eine Schulleiterin berichtet davon, vor 10 Jahren «einzige Frau in der Kaderausbildung» gewesen zu sein. Eine Abteilungsleiterin nahm als «Quotenfrau» an einer Kaderausbildung des Kantons teil. Feststellungen wie «einzige Frau im Schulleitungsteam», «einzige Frau in der Fachschaft», «Frau in Männerberufen» verdeutlichen, dass es eine Häufung männlich besetzter Gruppen gibt, dass dadurch unweigerlich eine Fokussierung auf Frauen als Minderheit in der Wahrnehmung der interviewten Frauen stattfindet.

Es gibt unterschiedliche Erwartungen an die Rolle als Frau in einem männlich besetzten Schulleitungsteam: So befürchtet eine Lehrerin, als «Quotenfrau» bekäme sie nur langweilige administrative Aufgaben übertragen. Eine weitere Befürchtung von Seiten einer

Interviewpartnerin bezieht sich auf die Erwartung, dass eine Frau lediglich als «Schmuckstück» angesehen wird.

Die Rektorin einer Schule äussert, öfters betonen zu müssen, dass es sich nicht um ein «Matriarchat» handle (das Schulleitungsteam besteht aus zwei Frauen und einem Mann) und dass «der Laden läuft». Eine andere Schulleiterin beschreibt es als Herausforderung, «bestehende Männerhochburgen mit Charme, nicht mit Gewalt zu knacken».

#### — **Diffuse Ausschlussgründe in Rekrutierungsverfahren**

Eine Interviewpartnerin berichtet von einem Bewerbungsverfahren, in dem eine Kollegin nicht gewählt wurde, weil die Akzeptanz in der männlich besetzten Fachschaft fehlte. Dies scheint heutzutage aber eher die Ausnahme zu sein. Während die Lehrerinnen diffuse Ausschlusskriterien oder Bevorzugungen von Männern beim Rekrutierungsprozedere in der Vergangenheit erwähnten, findet gemäss aktueller Einschätzung seitens der Lehrerinnen und Schulleiter/innen keine Bevorzugung von Männern im Rekrutierungsverfahren statt.

#### — **Männerhabitus, männliches Rollenverhalten**

Eine Schulleiterin nennt den vorgehenden Rektor als Grund, der gegen die Übernahme der Stelle sprach, der Vorgänger war ein «charismatischer Rektor alter Schule», der einen sehr intransparenten Führungsstil nach dem Motto «ich bin das Programm» pflegte. «Intransparentes Führungsverhalten» und «Frauenfeindlichkeit» wird in Zusammenhang mit früheren Rektoren genannt. In einem Interview wird ein Vorgänger als «Frauenförderer» bezeichnet, da es ein Anliegen war, Frauen in leitende Positionen zu holen.

#### — **Fehlender Anspruch auf Geschlechterparität**

Für die Zusammensetzung des Schulleitungsteams hat Geschlechterparität aus Sicht der Schulleiter/innen einen mittleren Stellenwert. Von zwei Schulleiterinnen wird berichtet, in einem Schulleitungsteam von drei Personen gezielt nach einem Mann zu suchen.

Eine paritätische Zusammensetzung wird in einigen Fällen als positiv erlebt, ist insgesamt aber dennoch keine klare Strategie bei der Besetzung von Schulleitungspositionen. In einem Interview wird eine ablehnende Haltung gegenüber der Bestrebung eingenommen, auf eine paritätische Zusammensetzung von Gremien zu achten. Es handelt sich dabei um eine Schule, in der das Leitungsteam aus Männern besteht. Mehrmals wird als Argument gegen eine gezielte Einstellungspraxis angeführt, dass ein gut qualifizierter Mann besser sei als eine schlecht qualifizierte Frau.

An Schulen, an denen eine ausgeglichene Zusammensetzung ein Anliegen ist, wird die Schwierigkeit beschrieben, dass Gremien meist durch interne Besetzungen entstehen. So sei es in Berufsschulen mit einem geringeren Lehrerinnenanteil und einem geringen Anteil von Abteilungsleiterinnen und Prorektorinnen generell schwierig, geeignete Frauen zu finden.

Eine Rektorin merkt an, dass zwar aktuell eine gewisse Ausgeglichenheit bestehe, dass es jedoch durchaus passieren könne, dass wieder mehr/nur Männer in der Leitung tätig sind. Dann schätzt sie es als unwahrscheinlicher ein, dass bewusst nach einer Frau gesucht wird.

#### — **Erwartungen bezüglich Arbeitspensum**

Das Thema Arbeitspensum wird als relevantes Kriterium angeführt, das bei Frauen gegen eine Übernahme von Schulleitungsfunktionen spricht. Diese Einschätzung wird sowohl von Seiten der Schulleiter/innen als auch von Seiten der Lehrerinnen geäußert. Als Prorektor/in ist grundsätzlich eine Teilzeitstelle möglich. Eine Reduktion des Pensums kann durch eine Reduktion des Unterrichtspensums erfolgen. Die Stellenprozente, die für Prorektor/innenstellen vorgesehen sind, liegen zwischen 15 und 50%.

Bezüglich der Ausübung anderer Schulleitungsfunktionen (Direktor/in, Rektor/in) herrscht Konsens, dass eine Mindestquote an Präsenz unabdingbar ist. Aus der Sicht der Schulleiter/innen sind alle Anstellungsverträge unter 75-80% nicht mit einer Schulleitungsfunktion vereinbar.

#### — **Rare Stellen, schwierige Planbarkeit der Karriere**

Die Karrierechancen in der Institution Schule sind klein. Das mögliche Spektrum aus Sicht der interviewten Lehrerinnen ist eng. Üblicherweise bleibt eine Lehrerin ihre gesamte Berufskarriere Lehrerin. Lehrerinnen bewerten die Karrieremöglichkeiten an der Schule nüchtern. Karrierewege gäbe es im Prinzip nicht. Die einzige Möglichkeit sei es, eine Funktion in der Schulleitung zu übernehmen und dieser Weg ist aus Sicht der Lehrerinnen sehr eng und eine Möglichkeit für wenige. Karriereschritte als Lehrerin in anderen Berufsfeldern oder Institutionen sind kaum realisierbar.

Eine weitere Rahmenbedingung ist die Problematik, dass an Schulen selten Leitungspositionen frei sind. Für die Übernahme einer Schulleitungsfunktion müssen interessierte Personen den Zeitrahmen bis zur Pensionierung von Vorgängern in Kauf nehmen oder an eine andere Schule wechseln (mit geringeren Chancen für eine Anstellung als externe Bewerberin). Das Bild der befragten Lehrerinnen ist jedoch von grosser beruflicher Kontinuität geprägt. Einige Lehrerinnen waren selbst als Schülerinnen an der Schule und unterrichteten schon während ihres Studiums an der Schule was zu einer hohen Identifikation mit der Schule geführt hat.

Eine Ausbildung zur Schulleiterin ist aus Sicht von Lehrerinnen mit Zeit und Kosten verbunden und wird in der Regel erst verfolgt, sobald eine Stelle in der Schulleitung angetreten wird. Aufgrund unklarer und enger beruflicher Karriereperspektiven im Kontext Schule kann eine alternative Ausbildung, zum Beispiel eine Ausbildung im Bereich Coaching oder Beratung, als Weg in die Selbstständigkeit attraktiver erscheinen. Einige Lehrerinnen berichten von Weiterbildungen im Bereich Therapie, Coaching und Alternativmedizin.

### 2.2.5 Barrieren auf gesellschaftlicher und politischer Ebene

Auf der Ebene übergeordneter gesellschaftlicher und schulpolitischer Entwicklungen lassen sich gemäss den Interviews drei strukturelle Barrieren eruieren, welche gegen eine höhere Frauenvertretung in Führungspositionen wirken. Diese Faktoren werden jeweils auch in anderen Bildungskontexten als Erklärung der Untervertretung von Frauen in Führungspositionen angeführt.

#### — *Schwierige Vereinbarkeit von Familie und Beruf*

Das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird von den meisten Interviewpartner/innen in Verbindung mit der Untervertretung von Frauen in Führungspositionen auf Sekundarstufe II gebracht. Von den sieben Interviewpartnerinnen, die in der Schulleitung tätig sind, haben drei Frauen Kinder. Schulleiterinnen mit Kindern berichten, dass Betreuungsaufgaben aufgrund der Unplanbarkeit von Veranstaltungen und Abendterminen sehr gut koordiniert werden müssen.

Selbst in den Fällen, in denen die Frauen sich die Betreuungsaufgaben zu selben Teilen mit dem Partner aufteilen, bleibt das Familienmanagement, das «daran denken» Frauensache, wie eine Lehrerin beschreibt: «Vielleicht ist es eine Frage von geistiger Kapazität. Einerseits ist ein Hirndrittel für die Schule reserviert, ein Hirndrittel für das Prorektorat, ein Hirndrittel für die Kinder. Vielleicht schrecken Frauen davor zurück.» Eine negative Selbstwirksamkeitserwartung als Mutter und Schulleiterin und ein ungenügendes Angebot ausserfamiliärer Kinderbetreuungsmöglichkeiten machen eine Priorisierung von Familienzielen und Betreuungsaufgaben entsprechend wahrscheinlich.

Ein Lehrerin betont, dass es auch wichtig ist, bei den Männern anzusetzen und sich die Frage zu stellen, was sich in der männlichen Berufswelt ändern müsste, sodass mehr Frauen ihr Arbeitspensum erhöhen können und dadurch die Rahmenbedingungen für die Übernahme einer Schulleitungsfunktion schaffen.

#### — *Anhaltende Vorurteile*

Bei den interviewten Lehrerinnen und Schulleiter/innen ist folgender Gedanke häufig: «Wenn Frauen es wollen, dann können sie auch Führungspositionen übernehmen».

Eine Schulleiterin fasst die Situation folgendermassen zusammen: «Ich kann mir nicht vorstellen, dass es ein geschlechtsspezifisches Problem ist. Die Rahmenbedingungen sind gut. Als Frau ist man willkommen, es gibt gleiche Löhne. Die Möglichkeit für Teilzeit ist beim Prorektorat gegeben. Die Rahmenbedingungen würden stimmen.»

Frauen in Führungspositionen auf Sekundarstufe II sind insgesamt akzeptiert. In der Wahrnehmung der befragten Lehrerinnen ist Führung kaum an männlich konnotierte Eigenschaften geknüpft. Dennoch gibt es weniger Frauen in Führungspositionen auf Sekundarstufe II.

In den Interviews wurde indes auch mehrmals angesprochen, dass die Genderthematik bei vielen Lehrer/innen auf Widerstände trifft, dass eine Übersättigung in der Ausbildung

voranging bzw. eine Auseinandersetzung mit dem Thema aus verschiedensten Gründen abgelehnt wird.

#### — **Fehlende Vorbilder**

Erwartungsgemäss fehlen in Schulen mit niedriger Frauenvertretung Vorbilder, dies wird in den Interviews von Lehrerinnen an Schulen mit niedriger Frauenvertretung in Schulleitungen angesprochen. Eine Lehrerin ohne Zusatzfunktion äussert: «Es ist wichtig Vorbilder zu haben an der Schule, die gibt es hier schon mal nicht.»

An anderen Schulen werden auch negative Vorbilder für Frauen in Führungspositionen auf Sekundarstufe II angesprochen. Eine Vorgängerin als Leitungsperson, die nach einem Burnout die Schule verliess, hatte für eine interviewte Lehrerin abschreckende Wirkung.

### **2.2.6 Unterschiede nach Alter, Kinderzahl, Schulform und Kanton**

Die Auswahl der Interviewpartner/innen erfolgte mit dem Ziel einer möglichst heterogenen Auswahl nach Alter und Elternschaft. Zudem sollte die Auswahl von Berufsschulen und Gymnasien in den drei ausgewählten Kantonen Rückschlüsse auf Unterschiede hinsichtlich der Ausprägung der Barrieren und Hinderungsgründe erlauben. Zu Unterschieden hinsichtlich Alter, Kinderzahl, Schulform und Kanton lassen sich aufgrund der Interviews folgende Erkenntnisse festhalten.

#### — **Alter**

Die 36 Interviewpartner/innen sind 35 - 60 Jahre alt. Das durchschnittliche Alter beträgt 48 Jahre. Es gibt für Schulleitungsfunktionen keine formalen Altersvorgaben bei der Übernahme von Schulleitungsfunktionen. Insgesamt lässt sich eine Verjüngung der Schulleitungen beobachten. Der normative Anspruch seitens der Lehrerinnen, erst einige Jahre zu unterrichten bevor die Übernahme von Leitungsfunktionen in Frage kommt, verweist auf einen Altersbezug insofern, dass die Übernahme von Leitungsfunktionen mit den Berufsjahren in Verbindung gebracht wird. Ansonsten zeigen sich hinsichtlich der Äusserung bezüglich Barrieren und Hinderungsgründen keine Unterschiede nach Alter. Auch generationale Unterschiede zwischen Frauen verschiedener Altersstufen in Bezug auf individuelle Hinderungsgründe sind nicht auszumachen.

#### — **Elternschaft**

Von den 36 Interviewpartner/innen haben 26 Personen Kinder. Von sieben Schulleiterinnen haben vier Frauen keine Kinder. Sechs interviewte Lehrerinnen haben keine Kinder.

Bei Lehrerinnen ohne Zusatzfunktion zeigen sich systematische Unterschiede zwischen Frauen mit Kindern und ohne Kinder in Bezug auf die Motivation und das Interesse an Zusatz- und Schulleitungsfunktionen. Von den elf Lehrerinnen, die keine Zusatzfunktion ausüben, haben sieben Lehrerinnen Kinder. Eine schwierige Vereinbarkeit von Familie und Beruf führt bei ihnen dazu, dass die Übernahme von Leitungsfunktionen nicht priorisiert wird, wenn die Kinder klein sind. Bei den Lehrerinnen ohne Kinder sind die Hinde-

rungsgründe dann eher in Bezug auf die Ausgestaltung von Schulleitungsfunktionen, die Erwartung eines wenig spannenden Arbeitsbereichs oder die Freude am Unterrichten zu verorten.

Dass die Ausübung der Elternrolle und die Übernahme von Zusatzaufgaben vereinbar sind, zeigen die Lebenswirklichkeiten von 10 Frauen mit Kindern, die neben der Unterrichtstätigkeit weitere Aufgaben ausüben. Abhängig von der Aufgabe fällt die Abgrenzung leichter, und es kann auch ein Rahmen geschaffen werden, der die Abstimmung mit Betreuungsaufgaben ermöglicht. Zum Beispiel wurde festgelegt, dass eine Lehrerin und Mutter die Funktion der Stundenplanung auch zu Hause ausüben konnte. Damit wurde eine günstige Bedingung für die Übernahme der Zusatzfunktion geschaffen.

Von den sieben befragten Schulleiterinnen haben drei Frauen Kinder, in zwei Fällen sind die Kinder schon älter. Nur eine Interviewpartnerin hat ein kleineres Kind und arbeitet in Teilzeit mit einem 80% Pensum. Eine Lehrerin hat ihre Funktion als Prorektorin aufgegeben, um beim dritten Kind mehr Zeit für das Kind zu haben. Wenn die Kinder insgesamt grösser sind, wird eine Führungsaufgabe für sie wieder interessant.

#### — **Schulform**

Normative Ansprüche an den Verlauf der Berufsbiographie, dass beispielsweise eine längere Unterrichtsphase vorangehen sollte, werden von Gymnasiallehrer/innen häufiger geäußert. In berufsbildenden Schulen gibt es öfter Quereinstiege aus diversen anderen Berufstätigkeiten, da alle Fachlehrpersonen eine entsprechende Berufstätigkeit aufweisen müssen. Fehlende Gendersensibilität lässt sich sowohl an Berufsschulen als auch an Gymnasien beobachten. Die Interviews zeigen diesbezüglich keine Unterschiede hinsichtlich Schulform. Auch zu den weiteren Faktoren offenbaren die Interviews keine unterschiedlichen Ausprägungen für Gymnasien und Berufsschulen.

#### — **Kanton**

In den in den Kantonen Bern, Luzern und Solothurn durchgeführten Interviews bestätigt sich, dass in den drei Kantonen jeweils ein ähnlicher politischer, gesellschaftlicher und institutioneller Kontext vorliegt. Die Ergebnisse der Interviews legen keine kantonal unterschiedlichen Ausprägungen der Hinderungsgründe nahe.

### **2.3 Barrieren und Hinderungsgründe II: Rückbezug auf die Hypothesen**

Basierend auf den Erkenntnissen zu den Hinderungsgründen auf den verschiedenen Ebenen, die anhand der Interviews an den Schulen gewonnen wurden, lassen sich nun die im Analysemodell enthaltenen Hypothesen (vgl. Figur 1 in Kapitel 1.3.2) überprüfen und für die Sekundarstufe II bewerten. Besonders interessieren dabei die Erkenntnisse zu den vier Arbeitshypothesen betreffend die Möglichkeiten der Personalentwicklung und -förderung durch die Schulleitung.

### 2.3.1 Schulleitung und Möglichkeiten der Personalentwicklung

Die Interviews an den Schulen bringen zum Ausdruck, dass die Voraussetzungen betreffend Personalentwicklung durch die Schulleitung besser sind als erwartet. Aus Sicht der befragten Schulleitungsmitglieder sind die zeitlichen und finanziellen Ressourcen sowie die Qualifizierung für Personalführung und -entwicklung vorhanden. Auch weisen die interviewten Lehrerinnen diesbezüglich keine weitergehenden Bedürfnisse aus. Als geringer erweist sich aufgrund der Interviews das Bewusstsein der Schulleitung für die unterschiedlichen Lebens- und Arbeitsrealitäten von weiblichen und männlichen Lehrpersonen, vor allem was die Ausübung einer Leitungsfunktion und die Vereinbarkeitsthematik betrifft. Dieser Befund einer seitens der Schulleitungen wenig ausgeprägten Gendersensibilität wird auch von den befragten Experten/innen gestützt. Grössere Skepsis wird in den Expert/innen-Gesprächen hinsichtlich des geltend gemachten hohen Stellenwerts der Personalförderung und -entwicklung deutlich. Es wird mit Verweis auf die effektiv vorhandenen zeitlichen Ressourcen (z.B. 3 Schulleitungsmitglieder auf 150 Lehrer/innen) in Frage gestellt, ob der Personalführung und -förderung seitens der Schulleitungen ausreichend Beachtung geschenkt werden kann.

Die Erkenntnisse aus den Interviews an den Schulen und aus den Expert/innen-Gesprächen erlauben folgende weiteren Ausführungen zu den Arbeitshypothesen:

— *Arbeitshypothese 1:* Verbesserte Voraussetzungen für Personalentwicklung innerhalb der Mittelschulen und Berufsfachschulen können Lehrerinnen motivieren, sich für eine Führungsfunktion in der Schule zu bewerben oder zu qualifizieren.

Die Interviews an den Schulen zeugen von guten Voraussetzungen für Personalentwicklung. Die notwendigen Angebote stehen zur Verfügung. Bei der Übernahme von Leitungs- und Zusatzfunktionen erhalten Lehrerinnen Unterstützung durch die Ermöglichung spezifischer Weiterbildungen. Fraglicher erscheint hingegen aufgrund der Angaben von befragten Expert/innen, inwiefern mangels zeitlicher Ressourcen Personalführung und -förderung durch die Schulleitung in ausreichendem Masse wahrgenommen werden kann. Wichtiger als eine Ausweitung des Weiterbildungsangebots für Lehrerinnen scheint dementsprechend eher die Schaffung von verbesserten zeitlichen Voraussetzungen seitens der Schulleitungen.

— *Arbeitshypothese 2:* Lehrerinnen müssen von aussen gezielt auf solche Entwicklungsmöglichkeiten hingewiesen werden.

Die in den Interviews genannten individuellen Gründe der Lehrerinnen, sich nicht für eine Führungsposition zu bewerben, und vor allem die Ausführungen zum mangelnden Zutrauen von Lehrerinnen sowie die Aussagen der Expertinnen für Gender und Weiterbildung stützen diese Hypothese. Der Befund, dass Lehrerinnen oft wenig über die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Schulleitungsmitglieder, vor allem der Prorektoren/innen, wissen, weist zudem darauf hin, dass Lehrerinnen nicht nur auf Entwicklungsmöglichkeiten hingewiesen werden sollen. Zusätzlich sollen sie auch über die Aufgaben

und Verantwortlichkeiten der zur Diskussion stehenden Aufgabe – z.B. einer Stelle als Prorektorin – informiert werden.

Weiter lässt sich aufgrund der Interviews an den Schulen beobachten, dass das Bewusstsein dafür, dass Frauen oft von aussen – etwa durch die Schulleitung – zu einer Bewerbung motiviert werden müssen, vor allem an Schulen mit einem höheren Frauenanteil in der Schulleitung vorhanden ist.<sup>17</sup> Die Hypothese lässt sich folglich auch dahingehend konkretisieren, dass es Frauen in der Schulleitung und/oder ein Bewusstsein für Genderfragen braucht, damit Personalförderung dazu genutzt werden kann, Lehrerinnen zu motivieren, sich für Führungspositionen zu bewerben oder zu qualifizieren<sup>18</sup>.

Zu berücksichtigen bleibt aber, dass neben individuellen Faktoren wie dem mangelnden Zutrauen weitere Faktoren eine Bewerbung von Frauen behindern, insbesondere die problematische Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Bei fehlenden Voraussetzungen in äusseren Rahmenbedingungen (z.B. Vorhandensein von Betreuungslösung) lässt sich auch durch ein gezieltes Ansprechen von Lehrerinnen nicht die erwünschte Wirkung erzielen.

— *Arbeitshypothese 3:* Personalentwicklungsfragen werden von Schulleitungen noch nicht voll ausgeschöpft.

Personalentwicklung findet an den untersuchten Schulen statt. Wie oben erläutert, ist aber die Gendersensibilität seitens der Schulleitung teilweise wenig ausgeprägt. Das Bewusstsein für die unterschiedlichen Lebens- und Arbeitsrealitäten von weiblichen und männlichen Lehrpersonen und unter Umständen auch zeitliche Ressourcen fehlen, so dass das Potenzial der Personalentwicklung zur Überwindung der Untervertretung von Frauen in Führungsfunktionen tatsächlich noch nicht voll ausgeschöpft wird.

— *Arbeitshypothese 4:* Begrenzte finanzielle und zeitliche Ressourcen sowie die zum Teil noch fehlende Qualifizierung bezüglich Personalführung hindern Schulleitungen daran, gezielte Entwicklungsmöglichkeiten mit Lehrpersonen anzugehen.

Im Mittelpunkt der Personalentwicklung und -förderung stehen Themen wie Weiterbildung und Unterricht. Personalführung wird von der Schulleitung kaum dazu genutzt, gezielt Entwicklungsmöglichkeiten mit Lehrerinnen anzugehen. Ausreichende finanzielle Ressourcen und fehlende Qualifizierung der Schulleitungen scheinen indessen vorhanden. Inwiefern fehlende zeitliche Ressourcen eine Rolle spielen können, wird von den betroffenen Schulleitungen selber und von externen Expert/innen unterschiedlich wahrgenommen.

### 2.3.2 Individuelle Gründe der Lehrerinnen

Die aufgeworfenen Hypothesen zu individuellen Hinderungsgründen werden aufgrund der Analyse der Interviews an den Schulen grundsätzlich auch für die Sekundarstufe II

<sup>17</sup> Das Motivieren und Ermuntern kann aber problematisch sein, vor allem, wenn die Schulleitung Teil des Wahlgremiums ist. Damit können intransparente Prozesse gefördert und Unmut im Lehrpersonenkollegium erregt werden.

<sup>18</sup> Letzteres ist gemäss Interviews vor allem in Berufsschulen wichtig, z.B. über Weiterbildung zum Thema Berufsmatura.

bestätigt. Es werden zudem weitere, auf individueller Ebene zu verortende Faktoren sichtbar, die dazu führen, dass sich Lehrerinnen oft nicht für eine Zusatz- oder Leitungsfunktion bewerben.

*Mangelndes Zutrauen* zeigt sich in Äusserungen, dass die Lehrerinnen sich nicht als Führungspersönlichkeiten sehen, dass sie tendenziell hohe Erwartungen an sich selber haben, was dazu führen kann, dass sie sich als nicht genügend qualifiziert für eine Zusatz- oder Leitungsfunktion sehen und dass sie den Wunsch oder die Erwartung geäussert haben, zu einer Bewerbung motiviert zu werden<sup>19</sup>. Die Interviews bestätigen auch, dass Lehrerinnen oft *wenig statusorientiert* sind in ihrer Berufsmotivation: Die Motivation besteht in der Freude am Unterrichten.<sup>20</sup> Hinzu kommt, dass viele Frauen den Lehrberuf gewählt haben, da er die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erlaubt – das motiviert nicht, eine Funktion zu übernehmen, die dies wiederum einschränkt (zur Vereinbarkeit siehe unten). Diese nicht-statusorientierte Berufsmotivation führt schliesslich dazu, dass die befragten Frauen kein (*zielorientiertes*) *Karriereverhalten* aufweisen.

Die Interviews haben *zusätzliche individuelle Gründe* aufgezeigt, die dazu führen, dass sich Lehrerinnen nicht für eine Zusatz- und vor allem nicht für eine Leitungsfunktion bewerben. Einerseits widerspricht der «ideale» Karriereverlauf einer Lehrperson zur Schulleiter/in der *Karriereplanung* vieler Lehrerinnen: Während heutzutage häufig junge Schulleiter/innen rekrutiert werden, möchten viele Lehrerinnen sich erst als Lehrperson und im Kollegium etablieren. Wenn sie aber zu Beginn mögliche Anfragen ausschlagen, so besteht die Gefahr, dass sie später nicht mehr für die Übernahme von Zusatzfunktionen angefragt werden. Andererseits *engagieren sich einige Lehrerinnen ausserhalb der Schule*, womit wenig Zeit für Zusatzfunktionen an der Schule übrig bleibt.<sup>21</sup>

### 2.3.3 Ausgestaltung der Position

Bei den *Zusatzfunktionen* weisen die Interviews auf zwei Faktoren hin, die Lehrerinnen an der Übernahme einer solchen Position hindern: einerseits fehlende Entlastung im Unterricht, was das Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nach sich zieht, andererseits die oft undankbare Situation, zwischen der Schulleitung und den Kollegen/innen zu stehen. Obwohl dieser Rollenkonflikt sowohl Frauen als auch Männer betrifft, ist es möglich, dass er Frauen eher von der Übernahme einer entsprechenden Aufgabe abhält, da sie auf Grund ihrer Sozialisation eher ein Bedürfnis nach Anerkennung haben.<sup>22</sup> Bei der Übernahme einer Position in der *Schulleitung* sind die entscheidenden Faktoren, dass die Position mit einem hohen Zeitaufwand verbunden ist und dass Teilzeitarbeit oft nur sehr begrenzt möglich ist. Da die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie das Unterrichten für viele Lehrerinnen von grosser Bedeutung sind, liegt hier sicher eine Ursache für die Untervertretung von Frauen in Schulleitungsfunktionen. Sowohl bezüglich

<sup>19</sup> Auch Schulleiterinnen sagten aus, dass sie zur Bewerbung motiviert werden mussten. Die Wichtigkeit der Anerkennung durch die Kolleginnen und Kollegen für Frauen bestätigt auch das Gespräch mit der Gender-Expertin.

<sup>20</sup> Inwiefern dies auch bei Männern zutrifft, können wir im Rahmen dieser Studie nicht beantworten.

<sup>21</sup> Allerdings bietet dies auch die Chance, sich ausserhalb wichtige (Führungs-)Kompetenzen anzueignen.

<sup>22</sup> Die Wichtigkeit der Anerkennung durch die anderen für Frauen wurde im Gespräch mit der Gender-Expertin bestätigt.

Zusatzfunktionen als auch betreffend Schulleitungsfunktionen wird zudem fehlende finanzielle Attraktivität geltend gemacht. Da hier kein Unterschied zwischen Frauen und Männern bestehen dürfte, kann dieser Faktor jedoch nicht direkt als Erklärung für die Untervertretung von Frauen in Führungspositionen herangezogen werden.

Betreffend die Ausgestaltung der Position zeigen die Interviews also, dass weniger ein als umfangreich wahrgenommener Anforderungskatalog der Führungsposition, als vielmehr komplexe Rollenanforderungen und der mit den Führungsfunktionen verbundene Zeitaufwand als Hinderungsgründe für Frauen wirken können. Dass die Hypothese zur abschreckenden Wirkung des grossen Anforderungskatalogs insbesondere von Schulleitungsfunktionen nicht bestätigt wird, mag auch damit zu tun haben, dass das Aufgabenspektrum der Schulleitung bei den interviewten Lehrerinnen wenig bekannt zu sein scheint. Viele Lehrerinnen wissen kaum, was die Aufgaben einer Prorektorin oder eines Prorektors sind. Diese Funktion wird als eher uninteressante, vor allem administrative Tätigkeit betrachtet. Keine Hinweise haben die Interviews dazu ergeben, dass schwierige Verhältnisse im schulpolitischen Umfeld oder eine als problematisch wahrgenommene Zusammenarbeit mit den Schulbehörden als Hinderungsgrund wirken.

#### **2.3.4 Schulorganisation und institutioneller Kontext**

Bezüglich der Schulorganisation und des institutionellen Kontexts können verschiedene der aufgeworfenen Hypothesen für die Sekundarstufe II nicht bestätigt resp. müssen präzisiert werden. Die Interviews zeigen für die Sekundarstufe II, dass abschreckende hierarchische Führungsstrukturen selten geworden sind. An den untersuchten Schulen werden die Hierarchien im Vergleich zu anderen Organisationen als sehr flach wahrgenommen. Dadurch sind zum einen die Mitbestimmungsmöglichkeiten gross. Zum anderen sind die Wege zu den Ansprechpersonen in der Schulleitung kurz.

Auch für Männerbünde oder Männerhabitus können aktuell keine offensichtlichen Hinweise mehr gefunden werden. Allerdings sind viele Gremien und Netzwerke wie Schulleitungen, Rekrutierungskommissionen und Teilnehmende bei Kaderausbildungen weiterhin von Männern dominiert.

Ein institutioneller Faktor, der zur Untervertretung von Frauen in Schulleitungen beiträgt, sind die Anstellungsbedingungen. Das Arbeitspensum lässt sich als relevantes Kriterium eruieren, das bei Frauen insbesondere gegen die Übernahme einer Schulleitungsfunktion spricht. Obwohl keiner der drei Kantone Teilzeitarbeit bei Schulleitungsmitgliedern formell ausschliesst, sind Teilzeitstellen selten und Pensen unter 80% kaum möglich. Eine Ausnahme bildet der Kanton Bern, der seit kurzem eine Co-Leitung auf Ebene Rektorat ermöglicht.<sup>23</sup>

Die Rekrutierungsverfahren von Schulleitungsmitgliedern werden von den befragten Lehrerinnen als transparent wahrgenommen. Auch sind in Stellenbeschreibungen enthaltene Führungsanforderungen für sie nicht an männlich konnotierte Eigenschaften geknüpft.

---

<sup>23</sup> Diese Informationen basieren auf Angaben der kantonalen Ämter der drei Kantone.

Rekrutierungsverfahren können jedoch in verschiedener Hinsicht ebenfalls zum Nachteil der Frauen wirken: Erstens sind die Kriterien in Rekrutierungsverfahren oft eher unpräzise,<sup>24</sup> was dazu führen kann, dass geschlechterstereotype Vorstellungen von Frauen und Männern einen Einfluss haben. Für Lehrerinnen kann dies von Vorteil sein, wenn das Kriterium «gut mit Menschen umgehen können» im Vordergrund steht, es ist aber ein Nachteil, wenn das Kriterium «Flair für Führungsaufgaben» zentral ist.<sup>25</sup> Zweitens müssen sich Bewerber/innen gegen ihre Kollegen/innen bewerben, was Frauen, die, wie wir gesehen haben, eher nach Anerkennung suchen, wohl mehr abschreckt als Männer. Dass geschlechterstereotype Vorstellungen in Rekrutierungsprozessen noch immer eine Rolle spielen, betont auch die befragte Gender-Expertin.

### 2.3.5 Gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen

Bereits bei verschiedenen der oben genannten Punkte wurde – wenig überraschend – ersichtlich, dass auch auf Sekundarstufe II die gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen auf den Entscheid von Frauen, sich für eine Führungsposition zu bewerben einen Einfluss haben. Die entsprechenden Hypothesen lassen sich somit bestätigen. Drei Aspekte sind besonders relevant:

Erstens ist die Thematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein zentrales Thema für die Lehrerinnen und für weibliche (ehemalige) Schulleitungsmitglieder,<sup>26</sup> und es ist eine Ursache der Untervertretung von Frauen in Führungspositionen an Schulen. Lösungsansätze gibt es auf verschiedenen Ebenen: dem Bereitstellen externer Kinderbetreuung, dem Ermöglichen von Teilzeitarbeit und/oder einer aktiven Personalpolitik, bei der Lehrerinnen während der sog. Familienphase auf die Übernahme einer Führungsposition zu einem späteren Zeitpunkt vorbereitet werden, indem sie schrittweise zusätzliche Funktionen und Verantwortungen übernehmen.<sup>27</sup>

Zweitens spielen gesellschaftliche Geschlechterrollen weiterhin eine wichtige Rolle: Sie erklären einige der individuellen Barrieren der Lehrerinnen, wie das mangelnde Zutrauen oder die geringe Zielorientierung des Karriereverhaltens (geschlechtsspezifische Sozialisation). Sie spielen auch eine Rolle im Rekrutierungsprozess, nicht nur, in dem sich Lehrerinnen weniger bewerben, sondern auch in der Beurteilung der Kompetenzen, die für eine Schulleitungsfunktion notwendig sind. Schliesslich wird auch die Thematik der Vereinbarkeit durch traditionelle Geschlechterrollen geprägt, so dass sie vor allem Frauen betrifft und nicht allein mit externer Kinderbetreuung gelöst werden kann, da einige Lehrerinnen erst dann eine verantwortungsvolle Stelle übernehmen wollen, wenn die Kinder gross sind.

<sup>24</sup> Ein Beispiel ist die Führungskompetenz. Die Interviews haben gezeigt, dass zwar einerseits keine Führungserfahrung vorausgesetzt wird, dass aber andererseits Führungskompetenz resp. ein Flair für Führung erwartet wird. Die Frage stellt sich daher, wie diese Kompetenz oder dieses Flair festgestellt wird.

<sup>25</sup> Gemäss Interviews sei gerade bei den heutigen flachen Hierarchien Führungsstärke ein besonders wichtiges Kriterium.

<sup>26</sup> Diese Schwierigkeit besteht auch für all jene Lehrer, die Familie und Beruf aktiv vereinen möchten.

<sup>27</sup> Wichtig ist bei allen Ansätzen, dass das Unterrichten nicht zu kurz kommt, da dies für viele Lehrerinnen die hauptsächliche Motivation für den Beruf ist.

Drittens fehlt es an Vorbildern von Frauen in Führungspositionen an Schulen. Dies führt dazu, dass die wenigen Frauen oft als «die» Frau oder als Quotenfrau wahrgenommen werden, resp. dass die Angst vor dieser Wahrnehmung Lehrerinnen daran hindert, sich für Führungspositionen zu bewerben. So lange die «kritische Masse»<sup>28</sup> fehlt, bleiben Frauen Aussenseiterinnen, was die Funktionen für Frauen weniger attraktiv macht und ihre Untervertretung zementiert.

## 2.4 Fazit

Gründe für die Untervertretung von Frauen in Führungspositionen auf Sekundarstufe II sind auf individueller Ebene, in Bezug auf die Ausgestaltung der Zusatz- und Leitungspositionen, auf Ebene der Schulorganisation und der institutionellen Vorgaben sowie auf gesellschaftlicher und politischer Ebene identifiziert worden. Hingegen sind auf Ebene der Schulleitung mit Ausnahme der wenig ausgeprägten Gendersensibilität kaum Barrieren auszumachen.

Hervorzuheben sind insbesondere die Hinderungsgründe im Zusammenhang mit der schwierigen Vereinbarkeit von Unterrichtstätigkeit, Führungsfunktion und Familie. Gerade das Fehlen von adäquaten Rahmenbedingungen im Bereich der Kinderbetreuung führt bei vielen Lehrerinnen zu einer Priorisierung von Familienzielen. Auf individueller Ebene sind mangelndes Zutrauen, fehlende Karriereorientierung und primäres Interesse für die Unterrichtstätigkeit die wichtigsten Gründe für eine Untervertretung von Frauen in Schulleitungspositionen. Hoher Zeitaufwand, ein unbekanntes oder unattraktives Aufgabenspektrum und komplexe Rollenanforderungen bei der Ausgestaltung der Leitungs- und Zusatzfunktionen halten Lehrerinnen davon ab, entsprechende Karriereschritte zu ergreifen. Der fehlende Anspruch auf Geschlechterparität sowie die bisher vielfach überwiegend männliche Zusammensetzung der Leitungsgremien sind im schulorganisatorischen und institutionellen Kontext ein wichtiger Hinderungsgrund. Auf gesellschaftlich-politischer Ebene spielt neben den ungenügenden Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie auch das Fehlen von Vorbildern eine Rolle.

Dass die Untervertretung von Frauen in Schulleitungsfunktionen nicht zuletzt durch eine Untervertretung von Frauen im Lehrer/innenkollegium bedingt ist, lässt sich an den untersuchten Berufsfachschulen beobachten. Die Situation an Gymnasien verdeutlicht jedoch, dass auch ein hoher Frauenanteil im Lehrer/innenkollegium nicht zwingend mit einem hohen Frauenanteil in der Schulleitung einhergehen muss. Mögliche Erklärungen dafür finden sich mit Blick auf die eruierten Barrieren und Hinderungsgründe, die dazu führen können, dass sich Lehrerinnen nicht für Zusatz- oder Leitungsfunktion bewerben.

<sup>28</sup> Das Konzept wurde von Moss Kanter eingeführt und beschreibt, dass Frauen dann nicht mehr auf ihr «Frausein» reduziert werden, wenn sie mindestens einen Drittel der Anwesenden ausmachen (Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation*, New York 1977).

### 3 Gelingensbedingungen und kritische Erfolgsfaktoren

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse zu Bedingungen, die eine hohe Vertretung von Frauen in den Schulleitungen ermöglichen, aufgezeigt. Zunächst werden die in den Interviews und Experten/innen-Gesprächen ersichtlichen Hinweise über wünschbare und nötige Voraussetzungen für eine höhere Frauenvertretung in Führungspositionen auf Sekundarstufe II zusammengefasst. Anschliessend werden aufgrund einer Analyse der Verhältnisse an den Schulen mit einem hohen Frauenanteil in der Schulleitung generelle Bedingungen formuliert, die einer hohen Frauenvertretung förderlich sind.

#### 3.1 Erkenntnisse aus den Interviews und den Experten/innen-Gesprächen

Von Seiten der Schulleiter/innen und Lehrerinnen ist die *gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie* eine zentrale Gelingensbedingung, wenn es darum geht, die Vertretung von Frauen in Schulleitungspositionen zu fördern. Es braucht entweder eine gute Aufteilung von Kinderbetreuung innerhalb der Familie oder entsprechende ausserfamiliäre Kinderbetreuungseinrichtungen. Potenzial wird der Etablierung einer Kinderkrippe an der Schule zugeschrieben. Aus Sicht einer Lehrerin müsste die Initiative aus der Schulleitung kommen.

Auch die Gespräche mit den drei Experten/innen bestätigen, dass eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie zentral ist für den Anteil der Frauen in Führungsfunktionen. Dabei wird die Möglichkeit der Teilzeitarbeit als wichtige Voraussetzung genannt,<sup>29</sup> wobei der Experte für die Sekundarstufe II kritisch bemerkt, dass Teilzeitarbeit in Führungsfunktionen zusätzlich von ihrem negativen Image befreit werden soll.<sup>30</sup> Die Genderexpertin und die Weiterbildungsexpertin weisen zudem darauf hin, dass die Übernahme einer Führungsfunktion auch nach der Familienphase erfolgen kann, dass dies aber geplant werden müsse. Somit ist die Unterstützung bei der Lebens- und Karriereplanung von Lehrerinnen, vor allem im Zusammenhang mit der Vereinbarkeitsfrage, ein weiterer Faktor, der zum Erreichen einer höheren Frauenvertretung beiträgt.

Weitere Gelingensbedingungen, die von den Experten/innen genannt wurden, sind:

- Die Förderung resp. die Unterstützung von Lehrerinnen, indem ihnen einerseits das *Zutrauen* in ihre Fähigkeiten vermittelt, andererseits ihr *Interesse* an einer Führungsfunktion geweckt wird (Expertin für Weiterbildung).

<sup>29</sup> Die Tatsache, dass der Lehrberuf Teilzeitarbeit ermöglicht, ist laut der befragten Weiterbildungsexpertin bei vielen Studentinnen ein Kriterium für die Berufswahl. Die Genderexpertin weist zudem darauf hin, dass es auf Sekundarstufe I durchaus üblich sei, dass auch die oberste Schulleitung (Rektoren/innen) Teilzeit arbeiten. Aus ihrer Sicht gibt es keinen Grund, weshalb dies auf Sekundarstufe II nicht möglich sein soll, ausser dass es mit dem Bild und dem Prestige der Funktion nicht übereinstimmt.

<sup>30</sup> Teilzeitarbeit ist nicht die einzige Möglichkeit, die Vereinbarkeit zu ermöglichen. Weitere Faktoren sind das Bereitstellen von Kinderkrippen, die Präsenzzeit, die von Schulleitungsmitgliedern erwartet wird, und die Aufteilung der Verantwortung auf verschiedene Schulleitungsmitglieder (Experte für Sekundarstufe II),

- *Positionierungsmöglichkeiten* für Lehrerinnen, um überhaupt als mögliche Anwärterinnen für eine Führungsposition wahrgenommen zu werden. Während sich Männer oft im Konvent oder in anderen Foren als Sprecher oder Meinungsführer hervortun, liegt dies vielen Frauen nicht resp. wird dies bei Frauen teilweise negativer wahrgenommen. Deshalb braucht es andere Möglichkeiten der Positionierung und Profilierung, etwa durch die Übernahme von interessanten Zusatzfunktionen (Weiterbildungsexpertin).
- *Rekrutierungsprozesse*, die frei von geschlechterstereotyper Interpretation von Fähigkeiten und Verhaltensmuster sind (Genderexpertin).

Weitere mögliche Faktoren, die zur besseren Frauenvertretung beitragen können:

- Die *inhaltliche Ausgestaltung der Aufgaben in der Schulleitung*. So gibt es Funktionen wie die «pädagogische Leitung», die Frauen tendenziell mehr interessieren als klassische Führungs- oder Managementaufgaben (Genderexpertin).
- Die Unterstützung von Frauen in Führungspositionen durch ein *Netzwerk* und den *Austausch* mit anderen Frauen in der gleichen Funktion ist ein wichtiger Faktor. Dies sollte einerseits Frauen ermutigen, sich für eine Führungsfunktion zu interessieren, andererseits auch gewährleisten, dass die Frauen in Führungsfunktionen ihre Funktion weiterhin (zufrieden) ausüben und die Gefahr negativer Vorbilder verringert wird (Weiterbildungsexpertin).

Der *Personalentwicklung und -förderung* wird insbesondere seitens der befragten Expert/innen aber interessanterweise auch von Seiten der Interviewpartner/innen an den Schulen grosses Potential zugeschrieben, wenn es um die Erhöhung des Frauenanteils in Schulleitungspositionen geht. In den Interviews an den Schulen kommt zum Ausdruck, dass es neben der Förderung von einzelnen Frauen auch wichtig sei, durch gemeinsame Weiterbildungen (z.B. Weiterbildungen für Fachschaftsleiter/innen) Teamentwicklungsprozesse anzustossen. Auf diesem Wege können engagierte Frauen gefördert werden, und es werden Voraussetzungen geschaffen, welche den Rückhalt in der Fachschaft begünstigen und das Entwickeln gemeinsamer Ziele und Visionen ermöglichen. Eine Schulleiterin nennt als Erfolgskriterium für die Übernahme der Schulleitungsposition, dass sie nicht nur zur richtigen Zeit am richtigen Ort war, sondern auch, dass sie mit dem richtigen Team dort war.

### **3.2 Erkenntnisse aus der Analyse der Schulen mit einem hohen Frauenanteil**

Hinweise auf Bedingungen, die einer hohen Frauenvertretung in Leitungsfunktionen förderlich sind, lassen sich auch aus einer gezielten Analyse der untersuchten Schulen mit einem hohen Frauenanteil auf Leitungsebene gewinnen. Es können folgende Faktoren eruiert werden, die einen hohen Frauenanteil an einer Schule tendenziell begünstigen:

- *Zeitliche Befristung der Leitungsfunktionen:* Die Leitungsfunktion wird zeitlich begrenzt und entsprechend nur für eine bestimmte Zeit ausgeübt (z.B. 5 bis 7 Jahre im Falle der Konrektor/innen einer Schule). Diese Rahmenbedingung ermöglicht es nicht zuletzt Lehrerinnen, für welche das Unterrichten eine grosse Bedeutung hat, sich nach einer Phase in der Schulleitung wieder vermehrt der Unterrichtstätigkeit zu widmen.
- *Kontinuierliche Aufstiegsmöglichkeiten:* Die Schule bietet für Frauen im Lehrkörper die Möglichkeit, sich von Stufe zu Stufe Richtung Schulleitung emporzuarbeiten und somit in Leitungspositionen hineinzuwachsen: Aktuelle Schulleiterinnen zeichnen sich in der Regel dadurch aus, dass sie zuerst Zusatzfunktionen ausübten, dann Prorektorin wurden und in der Folge schliesslich ein Rektorinnen- oder gar Direktorinnenamt übernahmen.
- *Frauen fördern Frauen:* Frauen werden von Frauen gezielt auf Entwicklungsmöglichkeiten hingewiesen und für die Übernahme von Leitungsfunktionen durch Weiterbildungsangebote unterstützt.
- *Männer fördern Frauen:* Auch Männer fördern Frauen gezielt, z.B. durch die Schaffung von Verantwortungsbereichen und das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten und Potenzialen wird ein Karriereweg für Frauen auf Sekundarstufe II aufgezeigt.
- *Vorbild auf Leitungsebene:* Durch eine klare, transparente und authentische Ausübung der Führungsrolle durch eine Frau werden Vorbilder für Nachfolgerinnen geschaffen. Auch das Vorleben eines «weiblichen» Führungsstils, bei dem Kommunikation, Konfliktmanagement und Teamarbeit wichtig sind und der sich gemäss der Expertin für Weiterbildung oft von jenem der Männer unterscheidet, motiviert Lehrerinnen, eine Führungsfunktion zu übernehmen.
- *Partizipative Organisation:* Durch die Förderung von Mitgestaltung, eine offene Gesprächskultur und partizipative Prozesse wird das Interesse der Lehrerinnen an der Erweiterung ihres Aufgabenspektrums angeregt. Die Tätigkeiten und das Aufgabenfeld der Schulleitung werden sichtbarer und Hürden abgebaut. Dabei wird verhindert, dass partizipativ organisierte Strukturen zu einem geschlechterstereotypen Verhalten und Beurteilung von Lehrerinnen und Lehrern führen (vgl. entsprechende Hinweise der Gender- und der Weiterbildungsexpertin).
- *Gute Kommunikationsstrukturen:* Die Mitarbeiter/innengespräche werden auch dazu genutzt, Entwicklungsmöglichkeiten und Weiterbildungen zu besprechen. Es gibt offene Türen und einen regelmässigen Austausch zwischen Schulleitung und Lehrer/innenkollegium und Kooperation zwischen den Lehrer/innen.
- *Grosser Gestaltungsspielraum:* Bei der Ausübung von Schulleitungsfunktionen und Zusatzfunktionen haben die Frauen grossen Gestaltungsspielraum.

- *Wert auf geschlechtergemischte Zusammensetzung von Teams:* Es wird darauf geachtet, dass Arbeitsgruppen und Teams gemischt sind, dass es beispielsweise nicht nur Sekretärinnen gibt.

### 3.3 Fazit

Die Interviews und Experten/innengespräche sowie die Analyse von Schulen mit einer hohen Frauenvertretung in der Schulleitung haben neben den Hinweisen bezüglich Hinderungsgründen und Barrieren auch generelle Gelingensbedingungen für einen höheren Frauenanteil in der Schulleitung auf Sekundarstufe II aufgezeigt. Als wichtigste Bedingung erscheint demnach die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie, die über Teilzeitarbeit, über verbesserte Kinderbetreuungseinrichtungen, geteilte Betreuungsarbeit, aber auch über den Gestaltungsspielraum der Schulleitungsmitglieder erreicht werden kann. Sie zeigt die Bedeutung von Veränderungen auf institutioneller und gesellschaftlicher Ebene, ohne die eine höhere Frauenvertretung in Führungsfunktionen nicht erreicht werden kann.

Ein hoher Stellenwert ist jedoch auch Veränderungen in den Zusammenarbeits- und Führungsvoraussetzungen an den Schulen zuzuschreiben. Eine zentrale Rolle spielen die Personalentwicklung und die Unterstützung oder Förderung der Lehrerinnen durch Frauen oder Männer in der Schulleitung. Dabei ist es hilfreich, wenn Lehrerinnen schrittweise Aufgaben und Verantwortung an der Schule übernehmen, eventuell zeitlich befristet und im Rahmen einer partizipativen Organisation des Kollegiums. Weibliche Vorbilder, ausgewogene Leitungsteams, aber auch der Austausch mit Frauen in Führungspositionen an anderen Schulen können Lehrerinnen ebenfalls motivieren, eine Zusatz- oder Leitungsaufgabe zu übernehmen. Hilfreich bei diesem Prozess sind gute Kommunikationsstrukturen und eine gute Führungs- und Zusammenarbeitskultur an der Schule sowie Profilierungsmöglichkeiten und Rekrutierungsprozesse, in denen Geschlechterstereotype die Frauen nicht benachteiligen.

## 4 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

### 4.1 Erkenntnisse zu relevanten Einflussfaktoren und Handlungsebenen

Die vorliegende Studie zeigt auf, dass zahlreiche Faktoren auf verschiedenen Ebenen zur Untervertretung der Frauen in Zusatz- oder Schulleitungsfunktionen auf Sekundarstufe II beitragen: Gründe für die Untervertretung von Frauen in Führungspositionen auf Sekundarstufe II lassen sich auf Ebene der Lehrerinnen, in Bezug auf die Ausgestaltung der Zusatz- und Leitungspositionen, auf Ebene der Schulorganisation und der institutionellen Vorgaben sowie auf gesellschaftlicher und politischer Ebene feststellen. Hingegen sind auf Ebene der Schulleitung mit Ausnahme der wenig ausgeprägten Gendersensibilität kaum Barrieren auszumachen.

Folgende Faktoren lassen sich aufgrund der empirischen Analyse als Hauptgründe für die Untervertretung der Frauen in Führungspositionen auf Sekundarstufe II aufführen:

- Auf individueller Ebene sind mangelndes Zutrauen, fehlende Karriereorientierung und primäres Interesse für die Unterrichtstätigkeit die wichtigsten Gründe für eine Untervertretung von Frauen in Schulleitungspositionen.
- In Zusammenhang mit der Ausgestaltung der Leitungs- und Zusatzfunktionen halten der hohe Zeitaufwand, ein unbekanntes oder unattraktives Aufgabenspektrum und komplexe Rollenanforderungen Lehrerinnen davon ab, entsprechende Karriereschritte zu ergreifen.
- Der fehlende Anspruch auf Geschlechterparität sowie die immer noch vielfach überwiegend männliche Zusammensetzung der Schulleitungsgremien sind wichtige Hinderungsgründe, die auf schulorganisatorischer und institutioneller Ebene zu verorten sind.
- Hervorzuheben sind schliesslich insbesondere auch die Hinderungsgründe auf gesellschaftlich-politischer Ebene, einerseits die schwierige Vereinbarkeit von Beruf und Familie, andererseits das Fehlen von Vorbildern.

Damit sich Frauen vermehrt für Zusatz- oder Schulleitungsfunktionen bewerben, drängen sich entsprechend Entwicklungen in folgende Richtungen auf:

- Das Zutrauen der Lehrerinnen in ihre Fähigkeit zur Ausübung einer Führungsfunktion ist zu stärken
- Die Karriereorientierung resp. das Karrierebewusstsein ist zu fördern
- Teilzeitarbeit auf Leitungsebene ist zu ermöglichen
- Möglichkeiten zur flexiblen Arbeitsgestaltung sind zu fördern
- Wissen über die mit den jeweiligen Leitungsfunktionen verbundenen Aufgaben ist breiter zu vermitteln

- Rollenkonflikte sind zu thematisieren und der Umgang damit zu vermitteln
- Geschlechterparität ist bei den Schulleitungen und den kantonalen Ämtern als Ziel zu verankern
- Die Problematik der Situation, die einzige Frau zu sein, resp. die abschreckende Wirkung dieser Situation ist stärker bewusst zu machen und zu entschärfen
- Die Vereinbarkeit von Beruf (Unterrichten), Funktion und Familie ist zu vereinfachen bzw. überhaupt zu ermöglichen
- Weibliche Vorbilder sollen vorhanden und sichtbar sein

Ein hoher Stellenwert ist Veränderungen in den Zusammenarbeits- und Führungskultur an den Schulen zuzuschreiben. Eine zentrale Rolle betreffend eine Entwicklung in die angedeuteten Richtungen spielen die Personalentwicklung und die Unterstützung oder Förderung der Lehrerinnen durch Frauen oder Männer in der Schulleitung. Personalführung und -förderung wird zwar bereits heute als wichtige Aufgabe von den Schulleitungen wahrgenommen. Die Studie hat jedoch diesbezüglich gerade mit Blick auf das häufig wenig entwickelte Bewusstsein für die unterschiedlichen Lebens- und Arbeitsrealitäten von weiblichen und männlichen Lehrpersonen noch Optimierungspotenzial deutlich werden lassen. Vor allem wenn Schulleitungsmitglieder für Genderfragen sensibilisiert sind, trägt Personalförderung dazu bei, den Anteil Frauen in Schulleitungen zu erhöhen. Personalführung wird von der Schulleitung indessen noch kaum dazu genutzt, gezielt Entwicklungsmöglichkeiten mit Lehrerinnen anzugehen. Ein Grund dafür mag auch in fehlenden zeitlichen Ressourcen liegen. Bezüglich der Vertretung von Frauen in Führungspositionen ebenfalls relevant sind weitere Faktoren der Zusammenarbeit und Führung an einer Schule, auf welche die Schulleitung aktiv einwirken kann. Insbesondere partizipative Organisationsprozesse, die Kommunikationsstruktur und Profilierungsmöglichkeiten, in denen Geschlechterstereotype Frauen nicht benachteiligen, können weibliche Lehrpersonen motivieren, eine Zusatz- oder Leitungsaufgabe zu übernehmen.

Besondere Bedeutung kommt auch Lösungsansätzen im Bereich der Vereinbarkeit von Unterrichten, Führungsfunktion und Familie zu. Wie nicht zuletzt die Analyse zu den generellen Gelingensbedingungen deutlich gemacht hat, bildet eine bessere Vereinbarkeit eine zentrale Erfolgsbedingung für die Erhöhung des Frauenanteils in Leitungspositionen. Sie kann über Teilzeitarbeit, über verbesserte Kinderbetreuungseinrichtungen, geteilte Betreuungsarbeit, aber auch über den Gestaltungsspielraum der Schulleitungsmitglieder erreicht werden. Sie zeigt die Bedeutung von Veränderungen auf institutioneller und gesellschaftlicher Ebene, ohne die eine höhere Frauenvertretung in Führungsfunktionen nicht erreicht werden kann.

## 4.2 Ansatzpunkte für Massnahmen der Personalentwicklung

Lassen sich die eruierten Faktoren, die zur Untervertretung von Frauen in Führungspositionen auf Sekundarstufe II beitragen, durch Personalentwicklungs- und Sensibilisie-

rungsmassnahmen in die gewünschte Richtung verändern? Gestützt auf die in der vorliegenden Studie durchgeführte empirische Analyse kann argumentiert werden, dass das Potenzial für Personalentwicklungs- und Sensibilisierungsmassnahmen je nach Faktor und Ebene unterschiedlich ist. Das Potenzial von Massnahmen zu den ermittelten Hinderungsgründen lässt sich wie folgt umschreiben:

— **Individuelle Ebene der Lehrerinnen**

Auf der individuellen Ebene der Lehrerinnen wurden das mangelnde Zutrauen, die fehlende Karriereorientierung und damit verbunden die Priorisierung des Unterrichtens als Hinderungsfaktoren identifiziert. Beim ersten Faktor ist das Potenzial für Personalentwicklungs- und Sensibilisierungsmassnahmen als gross einzuschätzen, beim zweiten als mittelgross und beim dritten als gering resp. nicht vorhanden.

Um das *Zutrauen der Lehrerinnen* in ihre Fähigkeiten, sich für eine Zusatz- oder Schulleitungsfunktion zu bewerben und diese Funktion ausüben zu können, zu *stärken*, ist die Anerkennung und Motivation von aussen wichtig. Dies haben die Resultate der Interviews und Experten/innen-Gespräche, die Diskussion der zweiten Arbeitshypothese sowie die Analyse der Situation an den untersuchten Schulen mit einer relativ hohen Frauenvertretung gezeigt. Die befragte Genderexpertin sowie die Weiterbildungsexpertin haben beide auf die Möglichkeit hingewiesen, das Zutrauen von Lehrerinnen über eine längerfristige Laufbahnplanung zu stärken, bei der schrittweise Aufgaben übernommen werden und sich die Lehrerinnen jeweils der damit erworbenen Kompetenzen bewusst werden.<sup>31</sup> Dies entspricht auch den Erkenntnissen aus der Analyse der Schulen mit einem hohen Frauenanteil. Für die Weiterbildungsexpertin ist eine solche Planung besonders bei jenen Frauen wichtig, die sich – nicht zuletzt begründet durch eine Familienphase – erst nach längerer Zeit an einer Schule für eine Zusatz- oder Leitungsfunktion interessieren. Mangelndem Zutrauen kann auch mittels Information über die Stelle und die dazu nötigen Kompetenzen begegnet werden, indem aufgezeigt wird, dass die Anforderungen für eine Führungsposition erfüllt werden. Als weitere Möglichkeit nannte die Weiterbildungsexpertin den Austausch mit Frauen in Führungspositionen und ihren Führungsstilen, die sich oft von jenen von Männern unterscheiden. Frauen sollen frühzeitig darauf aufmerksam gemacht werden, dass es verschiedene Führungsstile gibt. Dies ist besonders relevant für Frauen an einer Schule mit einer von Männern dominierten Schulleitung.

Eine längerfristige Laufbahnplanung kann neben der Stärkung des Zutrauens auch die *Karriereorientierung fördern*, indem verschiedene Karrieremöglichkeiten und Lebenslaufmodelle diskutiert werden. Die Genderexpertin spricht in diesem Zusammenhang von Lebensplanungsmodellen und Vereinbarkeitsszenarien. Dies sollte eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen. Zudem erlaubt es zum Beispiel, mit Frauen, die in einer frühen Berufsphase Familienziele priorisieren, ihre späteren Ziele zu diskutieren und die Übernahme kleiner Aufgaben – trotz Reduktion des Arbeitspensums – rechtzeitig zu planen. Dies werde gemäss der Gender- und der Weiterbildungsexpertin oft

---

<sup>31</sup> Auch von Kompetenzen, welche die Lehrerinnen sich in ausserschulischen Tätigkeiten aneignen.

vernachlässigt, wobei letztere zusätzlich betont, dass die Dauer der Berufsphase nach der Familienphase oft unterschätzt werde.<sup>32</sup>

Ansatzpunkte für Massnahmen der Personalentwicklung auf Ebene der Lehrerinnen:

- Anerkennung und Motivation von aussen
- Information über Zusatz- und Leitungsfunktionen
- Laufbahnplanung, Diskussion von Karrieremöglichkeiten und Lebenslaufmodellen
- Austausch mit Frauen in Führungspositionen (verschiedene Führungsstile)

— **Ebene der Schulleitung**

Der Faktor auf Ebene Schulleitung, der zur fortdauernden Untervertretung von Frauen beiträgt, ist die wenig ausgeprägte Gendersensibilität. Wie die Erläuterungen im Kapitel 2 gezeigt haben, ist Gendersensibilität auf Seiten der Schulleitung von zentraler Bedeutung, damit Personalführung zu einem Instrument der Frauenförderung werden kann. Das Potenzial für ausschliesslich zu diesem Zweck konzipierten Sensibilisierungs- und Weiterbildungsmassnahmen, die sich an die Schulleitungsmitglieder richten und ihnen einen bewussteren Umgang mit geschlechtsspezifischen Unterschieden in Lebens- und Arbeitsrealitäten vermitteln, ist als zwiespältig einzuschätzen. Die Weiterbildungsexpertin weist insbesondere auf die Schwierigkeit hin, Schulleitungsmitglieder für solche Angebote zu motivieren.

Ansatzpunkte für Massnahmen der Personalentwicklung auf Ebene der Schulleitung:

- Erhöhung der Gendersensibilität

— **Ausgestaltung der Zusatz- und Leitungsfunktionen**

Bei den Faktoren auf der Ebene der Ausgestaltung der Zusatz- und Leitungsfunktionen variiert das Potenzial für Personalentwicklungs- und Sensibilisierungsmassnahmen. Das Potenzial ist hoch beim *fehlenden Wissen* über die Ausgestaltung der Funktionen. Es ist mittelgross bezüglich der *komplexen Rollenanforderungen*, und es ist kein erfolgversprechender Lösungsansatz beim Problem der *zeitlichen Belastung* und der unplanbaren Arbeitszeiten. Während das fehlende Wissen mit einer gezielten Informationsvermittlung behoben werden kann, beinhalten Massnahmen bezüglich komplexer Rollenanforderungen die Thematisierung dieser Situation und das Aufzeigen von Möglichkeiten, wie Lehrerinnen damit umgehen können. Dazu kann auch eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Sichtweisen und Vorurteilen, die mit dem Thema «Frauen in Führungspositionen» verbundenen sind, gehören. Sowohl die Gender- als auch die Weiterbildungsexpertin messen diesem letzten Punkt viel Gewicht bei.

<sup>32</sup> Dabei ist aber zu beachten, dass die Anzahl Zusatz- und vor allem Schulleitungsfunktionen begrenzt ist und dass sich andere Lehrpersonen ohne Familienpflichten in der Zwischenzeit unter Umständen bereits erfolgreich positioniert haben. Der dritte befragte Experte ist deshalb skeptisch gegenüber der Karriere- oder Laufbahnplanung.

Ansatzpunkte für Massnahmen der Personalentwicklung betreffend Ausgestaltung der Zusatz- und Leitungsfunktionen:

- Informationsvermittlung (Informationen über die Funktionen)
- Thematisierung der Situation der komplexen Rollenanforderungen
- Thematisierung von Sichtweisen und Vorurteilen zu Frauen in Führungspositionen

— ***Ebene der Schulorganisation und des institutionellen Kontexts***

Ein Potenzial vor allem für Sensibilisierungsmassnahmen besteht auch auf der Ebene der Schulorganisation und des institutionellen Kontexts. Der wichtigste Faktor auf der Ebene der Schulorganisation und des institutionellen Kontexts ist der *fehlende Anspruch auf Geschlechterparität*. Dieser Anspruch lässt sich am ehesten über Sensibilisierungsmassnahmen bei Mitgliedern der Schulleitung und bei den Mitarbeitenden in den kantonalen Ämtern und Schulbehörden fördern. Allerdings stellt sich die von der Weiterbildungsexpertin aufgeworfene Frage, ob und wie sich diese Zielgruppen auf solche Massnahmen einlassen.

Indirekt kann die *überwiegend männliche Zusammensetzung der Leitungsgremien*, die dazu führt, dass viele Frauen noch immer die einzige Vertreterin ihres Geschlechts in der Schulleitung sind oder davon abgeschreckt werden, eine solche Funktion zu übernehmen, durch Massnahmen bei den Lehrerinnen angegangen werden. Ein Ansatz besteht auch in diesem Zusammenhang darin, Lehrerinnen mit Frauen in Schulleitungsfunktionen in anderen Schulen zu vernetzen und über Erfahrungsberichte zu motivieren, selber eine Funktion zu übernehmen. Ein wichtiger Punkt liegt auch darin, die Situation der «einzigen Frau» und Möglichkeiten des Umgangs mit dieser Situation aktiv zu thematisieren und das Thema Frauen in Führungspositionen in einem Männerumfeld aufzugreifen, wie von den Expertinnen für Gender und Weiterbildung angeregt.

Ansatzpunkte für Massnahmen der Personalentwicklung betreffend Schulorganisation und institutionellem Kontext:

- Sensibilisierungsmassnahmen bei Mitgliedern der Schulleitungen
- Sensibilisierungsmassnahmen bei Mitarbeitern in kantonalen Ämtern und Schulbehörden

— ***Gesellschaftlich-politische Ebene***

Bei den Faktoren auf der gesellschaftlich-politischen Ebene – den fehlenden Vorbildern und der schwierigen Vereinbarkeit von Beruf und Familie – besteht nur ein geringes Potenzial, diese mit Personalentwicklungs- und Sensibilisierungsmassnahmen zu verändern. Dennoch gibt es Massnahmen, mit welchen die Situation zumindest ansatzweise verbessert werden kann:

Bezüglich des Problems der *fehlenden Vorbilder* besteht eine mögliche Massnahme darin, die (wenigen) Vorbilder für andere Frauen sichtbar zu machen. Die Weiterbildungsex-

pertin erachtet es insbesondere auch zu diesem Zweck als erfolgversprechend, Frauen schulübergreifend zu vernetzen. Sie weist gleichzeitig darauf hin, dass eine solche Vernetzung und der Austausch mit anderen Frauen auch für Frauen, die bereits in einer Führungsposition sind, sehr wichtig sind. In Hinblick auf die *Problematik der Vereinbarkeit* von Lehrberuf, Zusatz- oder Schulleitungsfunktion und Familie sind Sensibilisierungsmassnahmen bei Schulleitungsmitgliedern und Mitarbeitenden der zuständigen kantonalen Ämter wichtig. Insbesondere gilt es deren Sensibilisierung für eine frauengerechte Ausgestaltung der Funktionen (u.a. flexiblere Präsenzzeiten, Möglichkeiten zu Teilzeitarbeit oder Job-Sharing) zu vergrössern.

Ansatzpunkte für Massnahmen der Personalentwicklung betreffend Veränderungen der gesellschaftlich-politischen Rahmenbedingungen:

- Vorbilder für Frauen sichtbar machen, auch schulübergreifend
- Sensibilisierungsmassnahmen bei Schulleitungsmitgliedern und Mitarbeitenden der kantonalen Ämter und Schulbehörden

Tabelle 3 fasst die Diskussion der Ansatzpunkte für Massnahmen der Personalentwicklung und Sensibilisierung zusammen. Da nicht alle notwendigen Entwicklungen über Personalentwicklung und Sensibilisierung umgesetzt werden können, enthält die Tabelle auch Angaben zum Potenzial entsprechender Massnahmen:

Ebenen	Hauptfaktoren Untervertretung	Notwendige Entwicklungen	Potenzial für Personalentwicklungs- und Sensibilisierungsmassnahmen
Individuelle Ebene Lehrerinnen	Mangelndes Zutrauen	Zutrauen stärken	Hoch
	Fehlende Karriereorientierung	Bewusstsein für Karriere-/ Lebenslaufplanung fördern und Karriereorientierung stärken	Mittel
Ebene der Schulleitung	Wenig ausgeprägte Gender-sensibilität	Informieren und sensibilisieren	Ambivalent
Ausgestaltung der Zusatz- und Leitungsfunktionen	Unbekannte/unattraktive Funktionen	Informieren	Hoch
	Komplexe Rollenanforderungen	Thematisieren, Umgang damit vermitteln	Mittel
	Hoher Zeitaufwand, unplanbare Arbeitszeiten	Mehr Gestaltungsspielraum, bessere Arbeitsteilung schaffen	Sehr niedrig
Ebene der Schulorganisation und des institutionellen Kontexts	Fehlender Anspruch auf Geschlechterparität	Sensibilisieren	Mittel
	Männerdominierte Leitungsgremien / Befürchtung «die» Frau zu sein	Mehr Frauen in Leitungsgremien; Situation «einzige Frau» und Umgang damit thematisieren; Frauen vernetzen	Hoch, aber nur indirekte Wirkung
Gesellschaftlich-politische Ebene	Problematische Vereinbarkeit	Vereinbarkeit verbessern; für Thematik sensibilisieren	Niedrig
	Fehlende Vorbilder	Vorbilder schaffen und sichtbar machen	Niedrig

Tabelle 3: Zu verändernde Faktoren und Möglichkeiten von Personalentwicklungs- und Sensibilisierungsmassnahmen

## 4.3 Konkrete Handlungsmöglichkeiten

### 4.3.1 Hinweise zu Personalentwicklungsmassnahmen und Sensibilisierungsangeboten

Die Ausführungen haben gezeigt, dass primär auf vier der fünf untersuchten Ebenen ein Potenzial für Personalentwicklungsmassnahmen und Sensibilisierungsangebote besteht. Deutlich wurde dabei auch, dass die Massnahmen auf den verschiedenen Ebenen unterschiedliche Zielgruppen haben: Lehrerinnen, Schulleitungsmitglieder und Mitarbeitende der kantonalen Ämter und Schulbehörden. Nachfolgend wird nun ausgeführt, mit welchen konkreten Gefässen und Angeboten dieses Potenzial umgesetzt werden könnte und wer für diese Umsetzung verantwortlich sein soll.

#### — *Zielgruppe 1: Lehrerinnen*

Die erste Zielgruppe umfasst die Lehrerinnen. Mit Massnahmen, welche sich an Lehrerinnen richten, sollen – wie in Kapitel 4.2 ausgeführt – Wissen und Informationen zu Zusatz- und Leitungsfunktionen und zum Umgang mit komplexen Rollenanforderungen vermittelt, das Zutrauen und Karriereorientierung gestärkt sowie ein Bewusstsein geschaffen werden für den Umgang mit männerdominierten Leitungsgremien auf Ebene der Schulorganisation.

- *Vermittlung von Informationen und Wissen über Schulleitungs- und Zusatzfunktionen:* Die Vermittlung von Informationen und Wissen über Schulleitungs- und Zusatzfunktionen ist der erste und wohl am wenigsten aufwändige Schritt, um Lehrerinnen für die Übernahme einer solchen Funktion zu motivieren. Dies kann in einem schulinternen Informationsgefäss oder auch im Mitarbeiterinnengespräch erfolgen, oder im Rahmen einer Austausch- oder Netzwerkveranstaltung von und für Frauen. Eine solche Veranstaltung hat den Vorteil, dass sie es erlaubt, Vorbilder sichtbar zu machen und den Austausch zwischen Frauen zu fördern. Die Weiterbildungsexpertin nennt als weitere Möglichkeit ein Tandem- oder ein Mentoringprogramm, bei welchem eine Lehrerin eine andere Lehrerin mit verantwortungsvolleren Aufgaben begleitet und so mit derer Arbeit vertraut wird.<sup>33</sup> Ein solches Programm sollte schulübergreifend organisiert sein, entweder durch das kantonale Amt oder über eine Weiterbildungsinstitution.
- *Laufbahnplanung:* Um das Zutrauen der Lehrerinnen zu fördern und sie zu einer bewussten Karriere- oder Lebenslaufplanung zu motivieren, ist von den Expertinnen das Instrument der Laufbahnplanung vorgeschlagen worden. Diese Planung kann im Rahmen eines Mitarbeiterinnen-Gesprächs erfolgen oder über eine extern organisierte Weiterbildung, wobei letzteres den Austausch mit anderen Lehrerinnen und eventuell mit Frauen in Führungspositionen fördert. Auch ein Mentoringprogramm, z.B. in der Form eines Peer Mentorings, ist ein mögliches Instrument, das die Laufbahnplanung und den Austausch erleichtern kann.

<sup>33</sup> Mentoring hat sich als Instrument der Frauenförderung in verschiedenen Bereichen etabliert. Auch gibt es bereits Mentoringprogramme an Schulen, etwa für Junglehropersonen im Kanton Zürich (Information des Experten für die Sekundarstufe II).

- *Vermittlung von Strategien zum Umgang mit komplexen Rollenanforderungen:* Um zu verhindern, dass Lehrerinnen nicht wegen komplexen Rollenanforderungen und einem männerdominierten Umfeld auf die Übernahme von Zusatz- oder Leitungsfunktionen verzichten, sollten diese thematisiert und mögliche Strategien wie damit umzugehen ist vermittelt werden. Dies kann wiederum mit einem Mentoringprogramm erfolgen, oder durch den Austausch mit anderen Frauen, z.B. im Rahmen eines Netzwerks oder eines Weiterbildungsprogramms. Als Beispiel für eine Weiterbildung nennt die Genderexpertin Kurse zum Führungsverständnis von Frauen an Schulen, die es auf Sekundarstufe I bereits gäbe. Für die Vernetzung von Frauen können bestehende Netzwerke ausgebaut oder neue Plattformen geschaffen werden. Wichtig ist für die Weiterbildungsexpertin, dass das Vernetzen über Themen erfolgt und so den Lehrerinnen einen Mehrwert bietet. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Frauen, die eine Zusatz- oder Leitungsfunktion übernehmen, mit einem Coaching zu unterstützen.<sup>34</sup> Gerade auch mit einem attraktiven Angebot könnte es gelingen, noch vermehrt interessierte Frauen zur Übernahme einer Führungsfunktion zu motivieren.

#### — **Zielgruppe 2: Schulleitungsmitglieder**

Die zweite Zielgruppe sind die (immer noch vorwiegend männlichen) Schulleitungsmitglieder, deren Bewusstsein für Geschlechterfragen und für die Wichtigkeit der Geschlechterparität erhöht werden sollen. Dazu schlagen wir zwei Handlungsmöglichkeiten vor.

- *Informationsvermittlung zu Geschlechterfragen:* Am vielversprechendsten erfolgt dies laut der Weiterbildungsexpertin im Rahmen der Schulleitungsausbildung. Es sind aber auch spezifische Weiterbildungsangebote denkbar, die von den kantonalen Ämtern oder von Weiterbildungsinstitutionen angeboten werden.
- *Veranstaltungen zu Themen, die geschlechterspezifische Auswirkungen haben:* Die Genderexpertin weist auf die Möglichkeit hin, die Thematisierung und Sensibilisierung über ein konkretes Thema aufzugreifen, z.B. die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder verschiedene Möglichkeiten der Organisation der Schulleitungsaufgaben. Kommunikations-, Zusammenarbeits- oder Schulkultur wären weitere mögliche Themen. Dabei könnte der Austausch von Erfahrungen und oder die Diskussion von «good practices» einen Sensibilisierungsprozess auslösen. Dieser Austausch kann im Rahmen bestehender Vernetzungs- oder Koordinationsgremien der Schulleitungen stattfinden. Zu bedenken ist weiter, dass auch die Einführung neuer Instrumente (z.B. Mentoringprogramme, Laufbahnplanung für Lehrerinnen) die Gelegenheit bieten kann für eine zusätzliche Sensibilisierung des Schulleitungspersonals.

---

<sup>34</sup> Die Weiterbildungsexpertin betont, dass Frauen nicht nur vor der Übernahme oder zu Beginn unterstützt werden sollen, sondern dass vor allem der Austausch in Netzwerken auch für Frauen, die sich bereits in einer Führungsfunktion etabliert haben, sehr wichtig ist, unter anderem, um mit der Einsamkeit, die diese Funktion mit sich bringt, umgehen zu können. Diese Netzwerke können auch bereichsübergreifend sein. So ist die Expertin der Ansicht, dass ein Austausch von Frauen in Führungsfunktionen an Schulen mit Frauen in Führungsfunktionen in der Wirtschaft oder in anderen Bereichen interessant und bereichernd wäre.

— **Zielgruppe 3: Mitarbeitende der kantonalen Ämter und Schulbehörden**

Um den Anspruch auf Geschlechterparität zu realisieren, braucht es auch eine entsprechende Haltung bei den Mitarbeitenden der kantonalen Ämter. Der Weg dahin verläuft über eine generelle Information, Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung zu Geschlechterfragen.

- *Veranstaltungen zu Wissenserwerb und Erfahrungsaustausch*: Handlungsmöglichkeiten bietet auch hier der Wissenserwerb und Erfahrungsaustausch zu Fragen, die eine starke Genderdimension beinhalten. Entsprechende Veranstaltungen können intern erfolgen, falls das notwendige Genderwissen vorhanden ist, sonst sind externe Veranstaltungen in Betracht zu ziehen.
- *Gender Mainstreaming*: Eine weitere Handlungsmöglichkeit besteht in der Anlehnung an einen Gender Mainstreaming-Ansatz, wodurch die Geschlechterfrage in allen Bereichen und auf allen Ebenen der kantonalen Schulorganisation berücksichtigt würde.

Sowohl für interne Veranstaltungen als auch für die Einführung eines Gender Mainstreaming-Ansatzes braucht es das notwendige Fachwissen, welches am besten über eine Gender-Verantwortliche im Rahmen der zuständigen Ämter und Schulbehörden sichergestellt wird.

Tabelle 4 fasst die Handlungsmöglichkeiten zusammen und identifiziert auch die Adressaten/innen, welche mit der Umsetzung der konkreten Massnahmen und Angebote zu betrauen wären:

<b>Einflussfaktoren Untervertretung<sup>35</sup></b>	<b>Lösungsansätze</b>	<b>Mögliche Gefässe</b>	<b>Adressaten/innen für Umsetzung</b>
Mangelndes Zutrauen bei Lehrerinnen	Stärkung des Zutrauens, z.B. über Lebenslaufplanung	Mitarbeiterinnen-Gespräche; externe Angebote für Lehrerinnen, mit Austausch und ev. mit Vorbildern; Mentoringprogramme	Schulleitung, Weiterbildungsanbieter, Kanton, Frauennetzwerke
Fehlende Karriereorientierung der Lehrerinnen	Thematisierung, Lebenslaufplanung	Mitarbeiterinnen-Gespräche; externe Angebote für Lehrerinnen, mit Austausch und ev. mit Vorbildern; Mentoringprogramme	Schulleitung, Weiterbildungsanbieter, Kanton, Frauennetzwerke
Unbekannte/ unattraktive Funktionen	Information	Mitarbeiterinnen-Gespräche; Inputreferat o.ä.; ev. auch externe Veranstaltungen für Frauen (Netzwerk, Kurse)	Schulleitung, Weiterbildungsanbieter, Frauennetzwerke
Komplexe Rollenanforderungen	Thematisierung, Aufzeigen, wie damit umgegangen werden kann	Kurse/Weiterbildung; Mentoring; Coaching; Netzwerke/Austausch	Weiterbildungsanbieter, Kanton, Frauennetzwerke
Männerdominierte Leitungsfunktionen	Thematisierung und Vernetzung von Frauen	Kurse/Weiterbildung; Mentoring; Coaching; Netzwerke/Austausch	Weiterbildungsanbieter, Kanton, Frauennetzwerke
Fehlende Gendersensibilität in Schulleitungen	Sensibilisierung	Schulleitungsausbildung; Weiterbildungen; Inputs bei Vernetzungsanlässen	Anbieter von Schulleitungsausbildungen, Weiterbildungsanbieter, Vernetzungs-/Koordinationsgremien
Fehlender Anspruch auf Geschlechterparität in Schulleitungen und kantonalen Ämtern	Sensibilisierung für Genderfragen	Interne Veranstaltungen; externe Veranstaltungen, z.B. Inputs bei Vernetzungsanlässen; Gender Mainstreaming	Weiterbildungsanbieter, Vernetzungs-/Koordinationsgremien; Genderverantwortliche in den Ämtern

Tabelle 4: Gefässe und Adressaten/innen

Zum Abschluss soll auf mögliche Risiken von Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmassnahmen für Lehrerinnen hingewiesen werden, die insbesondere von der befragten Weiterbildungsexpertin eingebracht wurden:

- Es besteht die Gefahr, dass das Besuchen von Kursen und Weiterbildungen bei Frauen von Kollegen/innen negativ bewertet wird, da die Frauen als (zu) ehrgeizig wahrgenommen werden können. Dies liegt daran, dass Ehrgeiz bei Frauen teilweise immer noch anders (d.h. negativ) konnotiert ist als bei Männern.
- Angebote sollen eher schulextern sein: erstens sind Schulleitungen oft wenig sensibilisiert für Genderfragen, was dazu führt, dass es kaum entsprechende interne Angebote und Massnahmen gibt. Zudem besteht die Gefahr, dass festgefahrene Rollenmuster und vorhandene Rollenerwartungen auf Seiten der Schulleitungen, aber auch auf Seiten der Lehrerinnen das Verhalten beeinflussen. Externe Angebote ermöglichen diesbezüglich eine grössere Unbefangenheit. Schliesslich ist auch das Problem der Vertraulichkeit beim Erfahrungsaustausch geringer, wenn die Angebote schulübergreifend stattfinden.

<sup>35</sup> Nur jene Faktoren, bei denen ein mittleres, ambivalentes oder grosses Potenzial für Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmassnahmen besteht (alle Faktoren ausser jenen auf der gesellschaftlich-politischen Ebene).

- Die Weiterbildungsexpertin empfiehlt zwar, Veranstaltungen und Kurse nur (oder vor allem) für Frauen zu organisieren, um den Austausch zu ermöglichen und Vorbilder zu vermitteln. Allerdings muss dabei berücksichtigt werden, dass dies (junge) Frauen nicht unbedingt anspricht oder dass Missgunst bei Männern entsteht. Zudem besteht die Gefahr, dass die Frauen sich isolieren und aus den entscheidenden Netzwerken nach wie vor ausgeschlossen bleiben.

### 4.3.2 Empfehlungen zu weiteren Bereichen

Die geschilderten Massnahmen im Bereich Personalentwicklung und Weiterbildung reichen nicht, um die Untervertretung der Frauen in Schulleitungen zu beheben. Vielen Ursachen ist nur beizukommen, wenn auch auf anderen Ebenen die Bedingungen verändert werden. Um die Vertretung von Frauen in Schulleitungen zu erhöhen, drängen sich insbesondere in folgenden, weiteren Bereichen Massnahmen auf:

- *Vereinbarkeit von Beruf und Familie*: Auch Lehrerinnen tragen nach wie vor die Hauptverantwortung bei der Kinderbetreuung. Verbesserte externe Betreuungsmöglichkeiten sollen einen Rahmen schaffen für die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Mit Blick auf eine Gewinnung von Frauen für die Schulleitung ist dabei der schwierigen Planbarkeit von Leitungsaufgaben und den Terminen in Randstunden Rechnung zu tragen.

- *Arbeitspensum*: Führungsaufgaben an Schulen auf Sekundarstufe II sollen auch mit einem Teilzeitpensum ermöglicht werden. Dazu sind sowohl auf schulorganisatorischer als auch auf institutioneller Ebene die nötigen Voraussetzungen zu schaffen. Ebenso ist darauf hinzuwirken, die negative Wahrnehmung von Teilzeitpensum zu verändern.

Wichtig ist deshalb, dass dazu nicht zuletzt bei den zuständigen kantonalen Ämtern und Schulbehörden der nötige Sensibilisierungsprozess eingeleitet wird, der auf die Bedeutung einer möglichst egalitär gemischtgeschlechtlichen Zusammensetzung von Schulleitungen hinweist. Nur so können im Zuge von künftigen schulpolitischen Entwicklungen und Neuregelungen auch auf dieser Ebene die spezifischen Bedürfnisse von Frauen mitberücksichtigt werden.

## Anhang

### A-1 Befragte Expertinnen und Experten

- Experte Sekundarstufe II: Mitarbeiter mit Leitungsfunktion des Mittelschul- und Berufsbildungsamts des Kantons Zürich.
- Expertin Genderfragen: Professorin am Institut Sekundarstufe I und II, Pädagogische Hochschule, Fachhochschule Nordwestschweiz und Mitinhaberin der Firma bildbar, Basel, [www.bildbar.ch](http://www.bildbar.ch).
- Expertin Weiterbildung: Professorin für Gymnasialpädagogik und ehem. Direktorin des Instituts für Gymnasial- und Berufspädagogik, Universität Zürich.

## A-2 Leitfäden der Experten/innen-Gespräche

### A-2.1 Gesprächsleitfaden mit einer Expertin für Genderforschung

#### Ausgangslage und Ziel des Gesprächs

Die Schweizerische Weiterbildungszentrale und das Mittelschul- und Berufsbildungsamt des Kantons Bern beauftragten econcept AG mit einer Studie zu Frauen in Führungspositionen an Schulen auf der Sekundarstufe II in drei Kantonen, Bern, Luzern und Solothurn. Ziel der Studie ist es, die aktuelle Situation von Frauen in Führungspositionen auf der Sekundarstufe II aufzuzeigen, Optimierungspotenzial zu identifizieren und Grundlagen für Weiterbildungsangebote zu erarbeiten.

Im Vorfeld der Befragung von Lehrerinnen und Schulleiter/innen dient das Gespräch mit einer Expertin zum Thema Frauenvertretung in der Schule dazu, unser Erklärungsmodell zu überprüfen und zu ergänzen, sowie wichtige Erkenntnisse der Forschung zu erfahren.

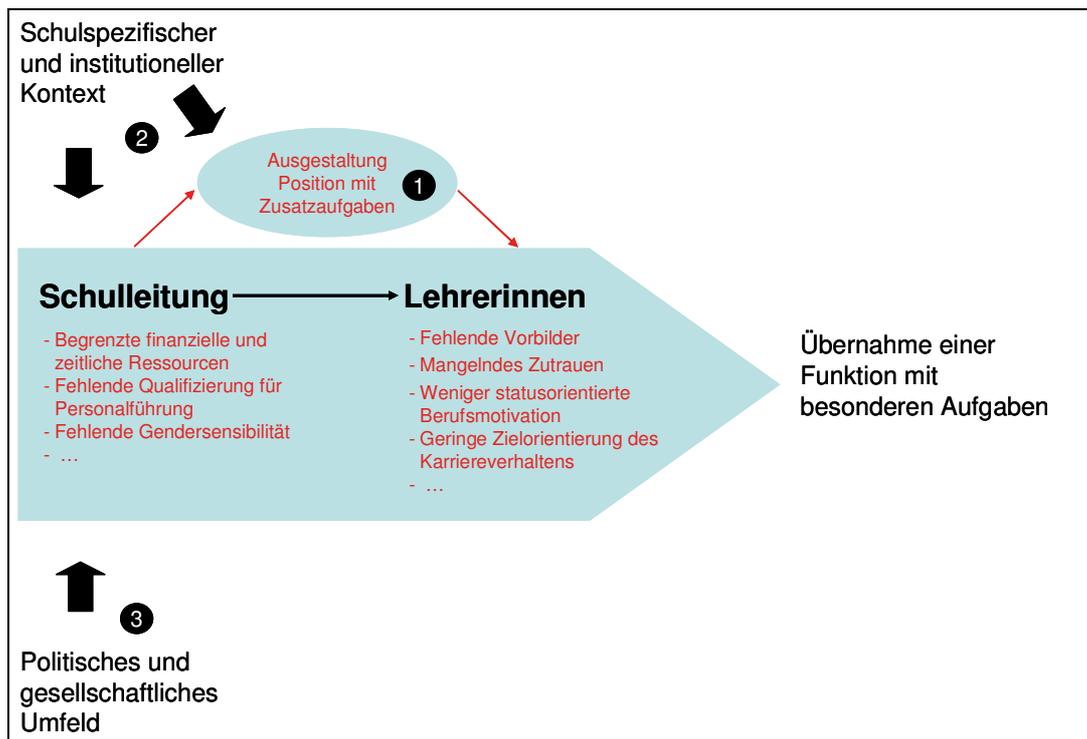
#### Fragen

##### *Einleitung*

- Was ist Ihr Bezug zum Thema Frauen in Führungspositionen an der Schule?
- Im Projekt geht es darum, Gründe für eine höhere oder niedrigere Vertretung von Frauen in Führungspositionen auf der Sekundarstufe II zu finden. Was sind aus Ihrer Erfahrung die wichtigsten Gründe?

*Wir haben in einem groben Modell dargestellt, welche Gründe für die Vertretung von Lehrerinnen in Führungspositionen auf Sekundarstufe II wichtig sind. Dieses Modell möchten wir gerne mit Ihnen besprechen, ergänzen und verfeinern.*

## Barrieren und Hinderungsgründe



Bereich	Einzelne Faktoren
Ausgestaltung der Position mit Zusatzaufgaben <b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohe Anforderungen / grosser Anforderungskatalog für Führungspositionen</li> <li>- Hoher Zeitaufwand</li> <li>- Fehlende finanzielle Attraktivität</li> <li>- Fehlende Attraktivität wegen politischem Umfeld (z.B. Schulpflege)</li> <li>- ...</li> </ul>
Schulspezifischer und institutioneller Kontext <b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hierarchische Führungsstrukturen</li> <li>- Männerbünde, Männerhabitus</li> <li>- Intransparente Rekrutierungsverfahren, diffuse Ausschlussgründe</li> <li>- Starre Anstellungsbedingungen nach Vorgabe des Kantons, der Schule oder auf Grund traditioneller Erwartungen</li> <li>- ...</li> </ul>
Gesellschaftliches und politisches Umfeld <b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schwierige Vereinbarkeit von Familie und Beruf</li> <li>- Anhaltende gesellschaftliche Vorurteile («Frauen wollen nicht in Leitungsfunktionen»)</li> <li>- ...</li> </ul>

Tabelle: Einflussfaktoren auf institutionell-organisatorischer und gesellschaftlicher Ebene

- Wie sehen Sie das Modell, entspricht es Ihrer Sicht?
- Wie sehen Sie die Relevanz der einzelnen Ebenen und Faktoren?
- Kann man die Ebenen und Faktoren bezüglich Ihrer Wichtigkeit priorisieren?
- Wo können/sollen erfolgversprechende Massnahmen ansetzen, um die Anzahl Frauen in Führungspositionen auf Sekundarstufe II zu erhöhen?

*Die Studie resp. die Auftraggeber interessieren sich vor allem für die Ebene der Lehrerinnen und der Schulleitung. Die Frage, der wir nachgehen, ist, ob Instrumente der Personalentwicklung die Vertretung von Frauen in Führungspositionen auf der Sekundarstufe II verbessern können.*

- Wie schätzen Sie das ein, denken Sie, dass die Personalentwicklung ein geeignetes Instrument ist, um die Frauenvertretung zu erhöhen? Wenn ja, wie und unter welchen Bedingungen?
- Um die Personalentwicklung zu fördern, bräuchte es entsprechende Weiterbildung für die Schulleiter/innen. Was muss dabei berücksichtigt werden, damit die Personalentwicklung zu einem Instrument der Frauenförderung werden kann?
- Wie schätzen Sie Handlungsmöglichkeiten auf anderen Ebenen ein?

#### *Abschluss*

- Kurz zusammengefasst, welche Faktoren würde Sie in der Studie besonders berücksichtigen
- Ergänzungen von Ihrer Seite? Was ist auch noch wichtig?

*Herzlichen Dank.*

## A-2.2 Leitfaden für den Experten Schulleitung Sekundarstufe II

### Einleitung

Es handelt sich um Experten-Interview im Rahmen einer Studie zu Frauen (d.h. Lehrerinnen) in Führungspositionen auf Sekundarstufe II, Vergleich der Kantone BE, LU und SO. Auftraggeberinnen sind die Schweizerische Weiterbildungszentrale und das Mittelschul- und Berufsbildungsamt des Kantons Bern.

### Ziel des Gesprächs

Das Gespräch soll uns bessere Kenntnisse zu folgenden Aspekten vermitteln:

- Funktion der Schulleitung: Organisation, Aufgaben, Erwartungen, Pensum, Attraktivität.
- Informationen zum Rekrutierungsprozess: Kriterien, Ablauf.
- Zusatzfunktionen: Kriterien, Rekrutierungs- oder Auswahlprozess.
- Weitere Fragen zur Rolle von Personalführung und -entwicklung an Schulen auf Sekundarstufe II und mögliche Erklärungen für die Untervertretung von Frauen.

Dabei interessiert uns jeweils, was formell geregelt ist und auf welcher Ebene (Schule oder Kanton), und was eher informellen Praktiken folgt oder in den Handlungsspielraum der Schulleitungen oder -kommissionen fällt. Zudem interessieren uns Unterschiede zwischen Gymnasien und Berufsschulen und, sofern Sie dies wissen, zwischen Kantonen.

### Fragen

#### *Erwartungen an und Aufgaben der Schulleitung*

- Was sind die Aufgaben der Schulleitung?
- Wie sind Schulleitungen organisiert? Stufen, Funktionen, Anteil Administration
- Wie ist die Anstellung in der Schulleitung in der Regel ausgestaltet?  
Anstellungsbedingungen, Pensen, ob weiter auch Unterricht, Teilzeitstellen, Amtsdauer

#### *Rekrutierung von Schulleitungsmitgliedern*

- Welche Kompetenzen/Erfahrungen braucht es für diese Aufgabe?
- Wie werden Lehrpersonen in die Schulleitung rekrutiert?

#### *Neben den Schulleitungsmitgliedern gibt es auch Lehrpersonen mit Zusatzfunktionen*

- Was sind die Aufgaben und Kompetenzen dieser Lehrpersonen?

— Welche Kompetenzen/Erfahrungen braucht es für diese Aufgabe?

— Wie werden diese Lehrpersonen rekrutiert oder ausgewählt?

*Ein weiteres Thema, das uns interessiert, ist das der Personalführung und -entwicklung an Schulen auf der Sekundarstufe II*

— Sind Personalführung und -entwicklung Themen an den Schulen? Was wird gemacht? (z.B. Weiterbildung, Jahresgespräche, längerfristige Planung, Unterstützung bei Übernahme von Zusatzfunktionen)

*Thema der Studie ist ja die Situation von Frauen/Lehrerinnen in der Schulleitung*

— Ihre Erklärung für Untervertretung der Lehrerinnen in Schulleitung?

*Abschluss*

— Kurz zusammengefasst, was würden Sie in der Studie besonders berücksichtigen?

— Ergänzungen von Ihrer Seite? Was ist auch noch wichtig?

*Herzlichen*

*Dank*

## A-2.3 Leitfaden für das Gespräch mit der Expertin Weiterbildung

### Ausgangslage und Ziel des Gesprächs

Die Schweizerische Weiterbildungszentrale und das Mittelschul- und Berufsbildungsamt des Kantons Bern beauftragten econcept AG mit einer Studie zu Frauen in Führungspositionen an Schulen auf der Sekundarstufe II in drei Kantonen, Bern, Luzern und Solothurn. Ziel der Studie ist es, die aktuelle Situation von Frauen in Führungspositionen auf der Sekundarstufe II aufzuzeigen, Optimierungspotenzial zu identifizieren und Grundlagen für Weiterbildungsangebote zu erarbeiten.

Um die Gründe der Untervertretung von Lehrerinnen in Schulleitungsfunktionen zu eruieren, haben wir Interviews mit Lehrerinnen (mit und ohne Zusatzfunktionen) und mit Mitgliedern von Schulleitungen in Gymnasien und Berufsschulen in den drei Kantonen durchgeführt.

Ziel des Interviews ist es, unsere Ergebnisse und unsere Überlegungen zur Förderung der Gleichstellung mittels Weiterbildung und Personalentwicklungsmassnahmen mit Ihnen zu diskutieren und Hinweise für erfolgversprechende Massnahmen zu erhalten.

### Fragen

#### *Einleitung*

- Was sind Ihre Erfahrungen mit Personalentwicklung und Weiterbildung im Bereich Frauenförderung / Förderung der Gleichstellung? Was ist Ihr Bezug zur Sekundarstufe II?

#### *Diskussion unserer Ergebnisse*

Ein Befund unserer Studie ist, dass Personalführung und -entwicklung als Aufgabe der Schulleitung wahrgenommen wird (Aussagen Schulleitungsmitglieder) und dass die entsprechenden Bedürfnisse der Lehrerinnen abgedeckt sind (Aussagen Lehrerinnen).

- Entspricht dies Ihrer Erfahrung?
- Denken Sie, dass es diesbezüglich Unterschiede zwischen Schulen gibt? (z.B. Gymnasien vs. Berufsschulen)

Ein weiterer Befund ist jedoch auch, dass Karriere-/Lebenslaufplanung kaum ein Thema und auch kein Bedürfnis zu sein.

- Wie deuten Sie dieses Resultat? Gibt es gemäss Ihrer Erfahrung ein Bedürfnis von Lehrerinnen (und Lehrern), Ihren beruflichen Werdegang zu planen?

#### *Ansatzpunkte für Weiterbildung und Personalentwicklungsmassnahmen*

Unsere Studie hat verschiedene Ursachen der Untervertretung von Frauen in Schulleitungs- und Zusatzfunktionen identifiziert oder diesbezügliche Vermutungen bestätigt. Nicht alle davon können durch Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmassnahmen angegangen werden. Bei folgenden Aspekten denken wir, dass man sie mit Weiterbildung oder Personalentwicklungsmassnahmen verändern kann:

- Ebene der Lehrerinnen:
  - Mangelndes Zutrauen in die eigene Fähigkeit, eine solche Funktion zu übernehmen
  - Fehlendes Interesse an solchen Funktionen
  - Problematische Vereinbarkeit von Familie und Beruf (unterrichten und Zusatz- oder Schulleitungsfunktion) → *hier sind aber andere Massnahmen wichtiger und erfolgsversprechender*
- Ebene der Schulleitungsmitglieder:
  - Geringes Bewusstsein / Wissen zu Genderfragen (sowohl Problem Vereinbarkeit als auch geschlechtsspezifische Sozialisation, Einfluss von Rollenstereotypen in Rekrutierungsprozessen etc.)
- Ebene der zuständigen kantonalen Ämtern:
  - Geringes Bewusstsein / Wissen zu Genderfragen (Ausgestaltung der Schulleitungsfunktionen, Rekrutierungsprozesse)

- Wie sehen Sie das, denken Sie, dass bei diesen Aspekten Weiterbildung und Personalentwicklungsmassnahmen etwas bewirken könnten?
- Auf welcher Ebene ist es am erfolgsversprechendsten, etwas zu ändern?
- Sehen Sie andere Gründe für die Untervertretung von Lehrerinnen in Schulleitungen, bei denen Weiterbildung und Personalentwicklungsmassnahmen etwas bewirken könnten?

#### *Vorschläge für Weiterbildung und Personalentwicklungsmassnahmen*

Um die oben genannten Aspekte mittels Weiterbildung und Personalentwicklungsmassnahmen zu verändern, haben wir uns vorläufig folgende Massnahmen überlegt:

Ebene	Gründe Untervertretung	Massnahmen (Vorschläge)	Durchzuführen durch
Lehrerinnen	Mangelndes Zutrauen	Förderung des Zutrauens, bewusstmachen der eigenen Kompetenzen	Schulleitung: Mitarbeiterdegespräche. Ev. über externe Weiterbildung
	Mangelndes Interesse	Information über Funktionen und Aufgaben <sup>36</sup>	Schulleitung: Mitarbeiterdegespräche, interne Weiterbildung /Infoveranstaltung/Input
	Problematik Vereinbarkeit	Vermittlung von Wissen über nötige Kompetenzen für (spätere) Übernahme eines Zusatz- oder Leitungsfunktion. Aufzeigen verschiedener Lebensplanungsmodelle.	Schulleitung: Mitarbeiterdegespräche. Externe Weiterbildung zu Lebensplanungsmodellen.
Mitglieder Schulleitungen	Geringes Bewusstsein/Wissen Genderfragen	Sensibilisierung für die Situation der Lehrerinnen: einerseits dass sie oft ermuntert werden müssen (geschlechtsspezif. Sozialisation), andererseits für Problematik Vereinbarkeit	Externe Weiterbildung, ev. als Teil Schulleiter/innen-Ausbildung
		Sensibilisierung für Beständigkeit von Rollenstereotypen bei Lehrerinnen (Ermunterung etc.) und bei sich selber (z.B. beim Rekrutierungsprozess)	Externe Weiterbildung, ev. als Teil Schulleiter/innen-Ausbildung
		Austausch von «good practice» von Schulleitungen bezüglich Vereinbarkeitsmodelle in Schulleitungsfunktionen	Externe Weiterbildung oder als Input bei einem Treffen der Schulleitungen
Mitarbeitende kantonale Ämter	Geringes Bewusstsein/Wissen Genderfragen	Sensibilisierung für Beständigkeit von Rollenstereotypen bei Lehrerinnen (Ermunterung etc.), bei Schulleitungsmitgliedern und bei sich selber (z.B. beim Rekrutierungsprozess, in Ausgestaltung von Funktionen)	Externe Weiterbildung oder Einführung Gender Mainstreaming im Amt

**Tabelle** Gründe für die Untervertretung, die mit Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmassnahmen verändert werden können und entsprechende Massnahmen auf verschiedenen Ebenen.

- Wie beurteilen Sie diese Massnahmen?
- Welche sind aus Ihrer Sicht am erfolgversprechendsten? Auf welcher Ebene sind Veränderungen am erfolgversprechendsten?
- Welche geeigneten Gefässe zur Umsetzung der einzelnen Massnahmen sehen Sie?

#### *Weitere Vorschläge und Hinweise*

- Welche weiteren Massnahmen sehen Sie? Welche sind aus Ihrer Erfahrung besonders erfolgversprechend?
- Und welche Hindernisse müssen – gemäss Ihrer Erfahrung – beachtet werden?
- Gibt es weitere Themen von Ihrer Seite, die wir noch nicht besprochen haben?

*Herzlichen Dank*

<sup>36</sup> Ein interessanter Befund unserer Studie ist, dass viele/einige Lehrerinnen gar nicht wissen, was die Funktion der Prorektorin beinhaltet, und diese als eine eher langweilige administrative Aufgabe wahrnehmen.

## A-3 Leitfäden der Interviews an den Schulen

### A-3.1 Interviewleitfaden Schulleiter/innen

#### *Informationen zur Schule und Schulorganisation*

- ob festgeschriebene Pensen, ob Teilzeit möglich
- ob Mitglieder Schulleitung auch noch unterrichten (Verpflichtung, Erwartung)
- formelles Rekrutierungsverfahren
- Organisation / Organigramm, v.a. auch, wie viel adm. Unterstützung (od. Aufgaben), Grösse der Schulleitung (Anz. Personen), etc.
- Zusatzfunktionen: welche, wie viele Leute "betroffen"

#### *Persönlicher Werdegang, persönliche Erfahrungen*

- Wie kam es dazu, dass Sie Schulleiter/in geworden sind?
  - seit wann?
  - Wer hat sie angefragt? Wie wurden Sie rekrutiert?
  - Wie lange waren Sie damals schon:
    - Lehrer/in?
    - An dieser Schule tätig?
    - Bereits mit Zusatzfunktionen?
- Motivation für Übernahme des Amtes?
- Auch Bedenken, Gründe, die dagegen sprachen? Welche? Wenn ja, weshalb dennoch dafür entschieden?

#### *Aufgaben der Schulleitung sowie Erwartungen an die Schulleitung*

- Können Sie mir nun genauere Angaben machen zu Ihrer Funktion (...) als Schulleitungsmitglied?
  - Was sind *Ihre* Hauptaufgaben in der Schulleitung?
  - Was ist Ihr Pensum? Offiziell und reell? Wie beurteilen Sie dies?
  - Was sind aus Ihrer Sicht die spannendsten/schönsten Aufgaben der Schulleitung/ von Ihnen als Mitglied Schulleitung?
  - Was sind weniger angenehme Aufgaben?
  - Was würden Sie an der Funktion/Stelle ändern, wenn Sie könnten?
- Aus Ihrer Sicht, was sind Anforderungen / Kriterien, die ein/e Schulleiter/in erfüllen soll?

### Rekrutierung von Schulleiter/innen und Lehrpersonen mit Zusatzaufgaben

- Wie werden an Ihrer Schule Mitglieder der Schulleitung rekrutiert / berufen? (formeller Prozess vgl. Infos Schule/Schulorganisation, aber auch informelle Aspekte)
  - Was sind die Kriterien, die ein neues Mitglied der Schulleitung erfüllen muss? (aber vgl. oben)
    - auf individueller Ebene
    - für Schulleitung als Ganzes (Zusammensetzung)
  - Was ist die Rolle der Schulleitung bei der Rekrutierung? (vgl. oben)
    - Versuchen Sie, mögliche Kandidat/innen (aus Ihrer Sicht) zum Bewerben zu motivieren? Wenn ja: wann? Weshalb? Wie?
  - Sind Mitglieder Schulleitung in der Regel aus der Schule, oder von extern?
  - Gibt es eine Amtszeitbeschränkung? Oder informelle Vorgaben?
- Wie werden Personen mit Zusatzfunktionen rekrutiert?
  - Was sind Kriterien / nötige Erfahrungen für Übernahme von Zusatzfunktionen? → ev. zwischen versch. Typen von Zusatzfunktionen unterscheiden
  - Ablauf: Bewerbung? Ausschreibung? Interessebekundung? Ermunterung? → ev. zwischen versch. Typen von Zusatzfunktionen unterscheiden

### Stellenwert von Personalführung und Weiterbildung (falls Person für Personalführung zuständig ist)

- Was macht Sie/Ihre Schule im Bereich Personalführung?
  - Welchen Stellenwert hat Personalführung? Wie wird Personalführung gelebt / ausgeübt?
  - Was ist grundsätzlich das Ziel der Personalführung in Ihrer Schule?
  - Wie viel wird in interne Personalführung investiert (Zeit *und* Geld)? Gibt es Jahresgespräche? Wie erfolgt die Begleitung von Lehrern/innen mit Zusatzfunktionen?
- Welche Möglichkeiten bietet Ihre Schule den Lehrpersonen im Bereich der Weiterbildung und Personalentwicklung an?
  - Welche Personalentwicklungsmassnahmen und entsprechenden Weiterbildungsangebote haben die für Lehrpersonen an Ihrer Schule?
  - Wie und von wem werden diese genutzt? Welche werden besonders genutzt?
  - Gibt es Bereiche der Weiterbildung / Personalentwicklung, bei denen es aus Ihrer Sicht wünschenswert wäre, sie würden von den Lehrpersonen (oder von Gruppen) mehr genutzt?
  - Gibt es Weiterbildungen, die auf die Übernahme von Zusatzfunktionen oder von Funktionen in Schulleitung vorbereiten?
    - Wenn ja, aus Ihrer Sicht sinnvoll? Weshalb (nicht)? Für wen?
    - Wenn nein: wünschenswert? Weshalb (nicht)? Unter welchen Bedingungen?
- Wie haben Sie sich selber zum Thema Personalführung und Personalförderung gebildet/weitergebildet?

### *Gründe für geringe/hohe Frauenvertretung auf Schulebene*

- Ist Gleichstellung an Schule / in Schulleitung ein Thema?
  - Wenn ja: weshalb? Was wird gemacht?
  - Wenn nein: weshalb nicht?
- An ihrer Schule gibt es einen hohen/niedrigen Frauenanteil. Wo sehen Sie die Gründe dafür, wie erklären Sie sich das?
  - Wie erklären Sie sich, dass Ihre Schule im Vergleich zu anderen Schulen besser / schlechter dasteht, was den Frauenanteil in Leitungsfunktionen betrifft?
- Sehen Sie ein Potenzial in der Personalentwicklung, um insbesondere Lehrerinnen, also weibliche Lehrpersonen auf Zusatzfunktionen od. Schulleitung vorzubereiten oder zu motivieren?

### *Persönliche Angaben:*

- Wie alt sind Sie?
- Haben Sie Kinder (kleine Kinder, schulpflichtige Kinder)?

### A-3.2 Interviewleitfaden Lehrerinnen mit Zusatzfunktion

#### *Persönliche Position und Werdegang, Aufgaben innerhalb der Schule*

- Bitte erzählen Sie mir doch kurz Ihren bisherigen Werdegang als Lehrerin:
  - seit wann sind sie Lehrerin? seit wann hier?
  - Was sind ihre Aufgaben hier? Was unterrichten Sie (falls nicht bekannt, sonst evtl. abstimmen? Haben Sie neben dem Unterrichten und ihrer Zusatzfunktion xy andere Aufgaben oder einmal andere Aufgaben gehabt?
  - Was für ein Pensum? Falls weniger als 100%: Gründe für Teilzeit? Daneben weitere (unbezahlte) Arbeit?

#### *Beschreibung, Chancen und Herausforderungen ihrer Position / Funktion*

- Sie haben ja die ZF xy. Können Sie mir erzählen, was diese Aufgabe beinhaltet und wie Sie zu dieser Aufgabe gekommen sind?
  - was sind die Aufgaben, die diese Funktion mit sich bringt?
  - Was ist der Zusatzaufwand? Gibt es dafür eine Entlastung?
  - Seit wann üben Sie diese Funktion aus? Wie kamen Sie zu dieser Funktion?
  - Was waren die notwendigen Qualifikationen/Erfahrungen für diese Funktion?
  - beworben oder angefragt? D.h. formell oder informell?
  - Was war/ist Ihre Motivation, diese Funktion zu übernehmen/zu erfüllen?
  - Hatten Sie auch Bedenken oder gab es Gründe, die für Sie gegen die Übernahme dieser Funktion sprachen?
  - Was sind positive Erfahrungen, die Sie in/dank dieser Funktion gemacht haben?
    - Chancen der Funktion?
  - Was eher negative Erfahrungen? Was sind die Herausforderungen?

#### *Erwartungen an Leitungsfunktionen, Motive für Entscheid für / gegen Übernahme von Leitungs-/Zusatzfunktion*

- Können Sie sich grundsätzlich vorstellen, auch einmal eine Schulleitungsfunktion zu übernehmen?
- Haben Sie sich schon einmal beworben oder für eine solche Stelle interessiert?
  - Wenn ja: was reizt Sie daran? (Motivation)
  - Wenn nein: weshalb nicht?
  - Welche Bedingungen müssten gegeben sein?
  - Mögliche Nachfrage: Was müsste/könnte man tun, um Sie zu einer Bewerbung zu motivieren?

#### *Anforderungen an Leitungs-/Zusatzfunktionen an ihrer Schule*

- Was macht aus Ihrer Sicht eine gute Schulleiterin oder ein guter Schulleiter aus?

- Welche Kriterien/Anforderungen soll eine Schulleiterin oder ein Schulleiter erfüllen?
- Welche Erfahrungen soll er oder sie mitbringen?

*Personalführung und Weiterbildung: Möglichkeiten und Grenzen, diesbezügliche Erwartungen an die Schulleitung, Potenzial Personalentwicklung als (Frauen-) Förderungsinstrument*

- Wie beurteilen Sie die Weiterentwicklungsmöglichkeiten, die Sie hier haben?
  - Welche Weiterbildungen haben Sie gemacht?
  - Waren diese Weiterbildungen für Sie wertvoll?
  - Welchen Stellenwert hat die berufliche Weiterentwicklung als Lehrerin für Sie?
  - Würden Sie sich weitere Personalentwicklungsangebote wünschen?
- Und wie beurteilen Sie die Art und Weise, wie das Personal von der Schulleitung geführt wird?
  - Wie wurden Sie unterstützt, als Sie die Zusatzfunktion übernommen haben?
  - Was war dabei gut, was war nicht optimal?
  - Wie könnte die Schulleitung die Lehrpersonen, insbesondere jene mit ZF, noch besser unterstützen?
  - Denken Sie, dass mehr Frauen Zusatzfunktionen übernehmen würden oder sich gar für die Schulleitung bewerben würden, wenn die Personalführung und -entwicklung verstärkt würde?
- Leitungsfunktionen, vor allem Schulleitungsfunktionen werden überwiegend von Männern ausgeübt: Was braucht es aus ihrer Sicht, damit es in Zukunft mehr Frauen in der Schulleitung gibt?
- Was braucht es aus Ihrer Sicht, damit es mehr Frauen in der Schulleitung gibt?

*Persönliche Angaben*

- Wie alt sind Sie?
- Haben Sie Kinder (kleine Kinder, schulpflichtige Kinder)?

### A-3.3 Interviewleitfaden Lehrerinnen ohne Zusatzfunktion

#### *Persönliche Position und Werdegang, Aufgaben innerhalb der Schule*

- Bitte erzählen Sie mir doch kurz Ihren bisherigen Werdegang als Lehrerin:
  - seit wann sind sie Lehrerin? seit wann hier?
  - Was sind ihre Aufgaben hier? Was unterrichten Sie? Haben Sie neben dem Unterrichten andere Aufgaben oder einmal andere Aufgaben gehabt?
  - Was für ein Pensum? Falls weniger als 100%: Gründe für Teilzeit? daneben weitere (unbezahlte) Arbeit?

#### *Chancen und Herausforderungen ihrer Position / Funktion, persönliche Erwartungen an Leitungsfunktionen, Motive für Entscheid für / gegen Übernahme von Leitungs-/Zusatzfunktion*

- Können Sie sich grundsätzlich vorstellen, einmal eine Zusatzfunktion und/oder eine Schulleitungsfunktion zu übernehmen?
  - Haben Sie sich schon einmal beworben oder für eine solche Stelle interessiert?
  - Wenn ja: was reizt Sie daran? (Motivation)
  - Wenn nein: weshalb nicht?
  - Welche Bedingungen müssten gegeben sein?
  - Mögliche Nachfrage: Was müsste / könnte man tun, um Sie zu einer Bewerbung zu motivieren?

#### *Anforderungen an Leitungs-/Zusatzfunktionen an ihrer Schule*

- Was macht aus Ihrer Sicht eine gute Schulleiterin oder ein guter Schulleiter aus?
  - Welche Kriterien / Anforderungen soll eine Schulleiterin oder ein Schulleiter erfüllen?
  - Welche Erfahrungen soll er oder sie mitbringen?

#### *Personalführung und Weiterbildung: Möglichkeiten und Grenzen, diesbezügliche Erwartungen an die Schulleitung, Potenzial Personalentwicklung als (Frauen-) Förderungsinstrument*

- Wie beurteilen Sie die Weiterentwicklungsmöglichkeiten, die Sie hier haben?
  - Welche Weiterbildungen haben Sie gemacht?
  - Waren diese Weiterbildungen für Sie wertvoll?
  - Welchen Stellenwert hat die berufliche Weiterentwicklung als Lehrerin für Sie?
  - Würden Sie sich weitere Personalentwicklungsangebote wünschen?
- Wie beurteilen Sie die Art und Weise, wie das Personal von der Schulleitung geführt wird?
  - Wie schätzen Sie die bisherige Unterstützung der Schulleitung in Ihrer Arbeit ein?
  - Was war dabei gut, was war vielleicht nicht ganz optimal?
  - Würden Sie eher eine Zusatzfunktion übernehmen, wenn Sie besser darauf vorbereitet würden oder dabei begleitet würden?
  - Wenn ja, wie müsste diese Vorbereitung oder Begleitung aussehen?

- Eher Schulleitung oder externe Weiterbildung?
  - Denken Sie, dass mehr Frauen Zusatzfunktionen übernehmen würden oder sich gar für die Schulleitung bewerben würden, wenn die Personalführung und -entwicklung verstärkt würde?
  - Wenn ja, wie müsste diese Verstärkung aussehen?
- Leitungsfunktionen, vor allem Schulleitungsfunktionen werden überwiegend von Männern ausgeübt: Was braucht es aus Ihrer Sicht, damit es in Zukunft mehr Frauen in der Schulleitung gibt?

*Persönliche Angaben:*

- Wie alt sind Sie?
- Haben Sie Kinder (kleine Kinder, schulpflichtige Kinder)?