

# Die »gläserne Decke« durchbrechen

## Mentoring für weibliche Führungskräfte an Hamburger Schulen

**Sind Frauen die besseren Führungskräfte für Hamburger Schulen? Auf jeden Fall sind sie dort im Verhältnis zu dem Gesamtanteil der Frauen unter den Lehrkräften unterdurchschnittlich in Führungspositionen vertreten. Ein Pilotprojekt möchte jetzt Frauen dazu ermuntern, sich auf höhere Posten zu bewerben, und sie bei der Bewerbung unterstützen – mithilfe von Mentorinnen und Mentoren, die sich aus der Führungsebene von Hamburger Schulen rekrutieren.**

Streut man Fischfutter in ein Aquarium, kommen die Fische an die Oberfläche, um es sich zu holen. Wenn man das Futter statt ins Wasser nun auf die gläserne Aquariums-Abdeckung streut, kommen die Fische auch zum Fressen nach oben – und stoßen sich am Glasdeckel den Kopf. Mit diesem Bild beschreibt Dr. Inge Voltmann-Hummel die Erfahrung vieler Frauen, die es im Beruf ganz nach oben schaffen wollen – auch an Hamburger Schulen. Karriere ist möglich, doch ab einem bestimmten Punkt geht es plötzlich nicht weiter, ohne dass so recht deutlich wird, worin das Hindernis eigentlich besteht.

### Blick über den Tellerrand

Inge Voltmann-Hummel ist Schulleiterin und Mitinitiatorin des Pilotprojekts »Mentoring für weiblichen Führungsnachwuchs an Hamburger Schulen«. Zunächst für ein Jahr soll das Projekt Frauen dabei unterstützen, die »gläserne Decke« zu durchstoßen. Es soll Frauen auch Mut machen, den Versuch überhaupt zu wagen. Denn wer sich erst ein paar Mal den Kopf gestoßen hat, gibt es oft auf, weiter nach oben zu kommen. Maren Jurisch hat diese Erfahrung noch nicht gemacht. Sie ist Oberstudienrätin in Besoldungsgruppe A 14 an einer Hamburger Gesamtschule. Sie würde gerne zur Oberstufenkoordinatorin aufsteigen, eine Alternative wäre stellvertretende

Schulleiterin. »Ich organisiere gerne«, sagt die selbstbewusste blonde Frau von sich. Bevor sie sich bewirbt, möchte sie sich aber ein Bild davon machen, wie der Arbeitsalltag in so einer Position aussieht. Dafür hat sie sich für das Mentoring-Programm beworben. Hier wird sie einer Schulleiterin oder einem Schulleiter einer anderen Hamburger Schule bei der Arbeit über die Schulter schauen können und sich mit ihr oder ihm beraten – wie sie sich am besten für die Wunschposition bewirbt, und ob der Job überhaupt das Richtige für sie ist. »Ich finde es gut, dass das Mentoring mir einen Blick über den Tellerrand, nämlich

### Mentoring an Hamburger Schulen

Ende September 2009 startete das einjährige Pilotprojekt der BSB mit 16 Führungskräften und 16 Lehrerinnen mit Führungspotenzial. Ziel ist die Förderung von weiblichem Führungsnachwuchs an Hamburger Schulen. Das Pilotprojekt wird begleitet mit Fortbildungsangeboten, Informationsmaterialien und Beratung. Das Projekt wird geleitet von Katja Frerks, Personalentwicklung in der BSB, und Inge Voltmann-Hummel, Schulleiterin Gymnasium Hochrad. Weitere Informationen finden Sie unter: [www.mentoring.hamburg.de](http://www.mentoring.hamburg.de)

in eine andere Schule, erlaubt«, sagt Jurisch. An ihrer eigenen Schule arbeiteten die Vorgesetzten – beides Frauen – nämlich »rund um die Uhr«. Eine gute Ausgewogenheit von Arbeit und persönlicher Zeit, neudeutsch »Work-Life-Balance«, ist für Maren Jurisch aber wichtig. Im Zweifelsfall würde sie sich gegen den Posten entscheiden.

### 60 Prozent weibliche Lehrkräfte, aber nur 45 Prozent weibliche Führungskräfte

Dass Maren Jurisch unter zwei Schulleiterinnen arbeitet, ist nicht ungewöhnlich. 45 Prozent der Führungskräfte

an Hamburger Schulen sind Frauen. Im Topmanagement großer deutscher Konzerne liegt der Schnitt bei nur 11 Prozent. Weshalb also ein Mentoring-Projekt, das ja gezielt Frauen in Führungspositionen bringen soll? Nun, immerhin sind 60 Prozent der Lehrkräfte an Hamburger Schulen weiblich, sie sind also in Führungspositionen unterdurchschnittlich vertreten. Und sie besetzen überdurchschnittlich die schlechter bezahlten Stellen. In Besoldungsgruppe A 13 ist der Frauenanteil noch höher als der der Männer, ab A 14 kippt das Verhältnis plötzlich. Durch die Schulreform und eine große Zahl bevorstehender Pensionierungen besteht bald ein großer Bedarf an Führungskräften – es wird sich also demnächst entscheiden, ob langfristig mehr Frauen an Hamburger Schulen in Führungspositionen sein werden, oder ob alles beim Alten bleibt. Individuelles Mentoring gab es über das Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung (LI) schon vorher, das Pilotprojekt soll nun zeigen, ob sich ein Regellehrlernangebot lohnt.

### Frauen könnten die besseren Führungskräfte an Schulen sein

Und es gibt Grund zur Annahme, dass Frauen sogar die besseren Führungskräfte sind. Lutz Schumacher, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Leuphana-Universität Lüneburg, verweist gerne auf Studien, die besagen, dass Unternehmen mit Frauen in Führungspositionen erfolgreicher sind. Doch woran kann das liegen? Haben Frauen den besseren Führungsstil? Zunächst, so Schumacher, gebe es nicht den einen, richtigen Führungsstil. Und genau hier könnte die besondere Stärke von Frauen liegen. »Transformationale Führung« lautet das etwas umständliche Zauberwort, das schon eine Weile durch die Führungse-

tagen geistert – und das, so Schumacher, besonders gut von Frauen verkörpert wird. Eine transformational agierende Führungskraft passt ihren Führungsstil den entsprechenden Situationen an. Sie versteht es, ihre Untergebenen individuell zu fördern und herauszufordern. Sie lenkt nicht diktatorisch, sondern gibt Verantwortung ab und ermuntert zu Eigeninitiative. Ihr Führungsstil ist nicht sachlich-distanziert, sondern emotional, motivierend und inspirierend – früher hat man auch von »charismatischem Führungsstil« gesprochen, ein Ausdruck, der in Deutschland aber negativ konnotiert ist. An Frauen, so Schumacher, würden in Führungspositionen besondere Ansprüche gestellt: Sie dürften nicht zu kühl wirken, dann unterstelle man ihnen schnell Machtgier, aber auch nicht zu emotional, denn das werde schnell mit Schwäche und mangelnder Führungskompetenz assoziiert. Der transformationale Führungsstil sei am besten geeignet, um diese Fallen zu vermeiden, und werde nicht zuletzt darum von Frauen häufig bevorzugt. Darauf, dass Frauen die besseren Führungskräfte sind, möchte sich Professor Schumacher aber nicht festlegen lassen. Es gebe jedoch Hinweise darauf, so sein Schluss, dass Frauen besonders in sozialen, öffentlichen und Bildungseinrichtungen – und damit eben auch an Schulen – größere Führungskompetenz besäßen als Männer.

### Beide Seiten sollen voneinander lernen

16 Lehrerinnen, denen von ihrer Schulleitung Führungspotenzial bescheinigt worden ist, wurden darum für das Pilotprojekt ausgesucht, sich als sogenannte »Mentees« mit einer oder einem von 16 Mentorinnen und Mentoren zusammen zu tun. Entstehen soll ein »Critical Friends«-Verhältnis, eine wohlwollende Beziehung, in der aber Kritik offen ausgesprochen wird – denn nur daraus entsteht ein Lerneffekt. Der ist durchaus auf beiden Seiten erwünscht: Profitiert die Mentee von der Erfahrung und den Netzwerkkontakten der Mentorin bzw. des Mentors, bekommen diese durch den engen Austausch mit der Mentee einen kritischen Blick auf ihre eigene Position



Mentorinnen und Mentees - erste Kontaktaufnahme

und Anreize zu Veränderung und Weiterentwicklung. Erwartet wird schließlich von beiden Seiten dasselbe:

- die Fähigkeit, aktiv zuzuhören und Feedback zu geben
- die Bereitschaft, sich in die Karten schauen zu lassen und persönliche Eindrücke und Sorgen anzusprechen
- und bei all dem, sich von Empathie und Neugier leiten zu lassen.

### Unsicherheit kann Stärke sein

Angela Körten ist Leiterin einer Hamburger Grundschule und hat sich als Mentorin zur Verfügung gestellt. Sie weiß aus eigener Erfahrung, wie hilfreich ein Mentoring sein kann: Im ersten halben Jahr als Schulleiterin war sie sogar für zwei Schulen zuständig – damals keine leichte Aufgabe für die frischgebackene Führungskraft. »In der Situation hätte ich mir gewünscht, jemanden an meiner Seite zu haben, der mich unterstützt. Ich habe alle möglichen Leute genervt und um Rat gefragt.« Darum hat sie sich jetzt bereit erklärt, sich einer Kollegin anzunehmen – auch wenn sie ihre Arbeitsbelastung eigentlich auch so schon hoch genug findet. Doch sie möchte ihre eigenen Erkenntnisse weitergeben, deren wichtigste lautet: »Frauen müssen keine

Angst vor Führungspositionen haben. Wir kochen hier auch nur mit Wasser.« Am Anfang hatte Körten in ihrer Position als Schulleiterin Angst, man könne ihre Unsicherheit in bestimmten Situationen bemerken. Schließlich hat sie aber festgestellt, dass sie im Zweifelsfall nicht sofort entscheiden muss, sondern sich selbst Bedenkzeit einräumen kann. Inzwischen weiß sie, wie kompetent sie nach außen wirkt. Und hat verstanden, dass gelegentliche Unsicherheiten ihrer Kompetenz keinen Abbruch tun. Sie versteht sie inzwischen sogar als Stärke: Wenn sie sich ihrer selbst nicht zu sicher ist, versetzt sie sich besser in ihr Gegenüber hinein und ist allgemein konzentrierter. »Frauen erwarten oft zu viel von sich«, lautet ihr Fazit. Sie wird ihre Mentee zu mehr Gelassenheit ermuntern und zu mehr Vertrauen in die eigene Außenwirkung: »Ein bisschen Schauspielerei gehört auch dazu. Ich nenne es »Kompetenzverdacht erwecken.« Eine wichtige Voraussetzung für eine gute Mentorin erfüllt Angela Körten also auf jeden Fall schon: Sie ist bereit, sich in die Karten schauen zu lassen.

Dirk Schneider  
schneider@das-arbeitszimmer.de