

Leitung männlich/weiblich - Veränderungen durch Fortbildung: eine Bilanz

Büttner, Christian

Veröffentlichungsversion / Published Version
Arbeitspapier / working paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Hessische Stiftung Friedens- und Konfliktforschung (HSFK)

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Büttner, C. (1992). *Leitung männlich/weiblich - Veränderungen durch Fortbildung: eine Bilanz*. (HSFK-Report, 13/1992). Frankfurt am Main: Hessische Stiftung Friedens- und Konfliktforschung. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-85128-2>

Nutzungsbedingungen:

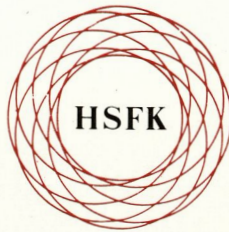
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



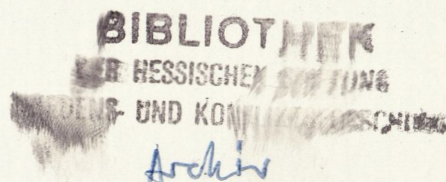
**HESSISCHE
STIFTUNG
FRIEDENS-UND
KONFLIKT-
FORSCHUNG**

Christian Büttner

Leitung männlich/weiblich

Veränderungen durch Fortbildung.
Eine Bilanz

HSFK-Report 13/1992



HESSISCHE STIFTUNG FRIEDENS-UND KONFLIKT- FORSCHUNG

Christian Büttner

Leitung männlich/weiblich

Veränderungen durch Fortbildung.
Eine Bilanz

HSFK-Report 13/1992
Dezember 1992

BIBLIOTHEK
DER HESSISCHEN STIFTUNG
FRIEDENS- UND KONFLIKTFORSCHUNG

© Hessische Stiftung Friedens- und Konfliktforschung (HSFK)

Adresse des Autors:

Hessische Stiftung Friedens- und Konfliktforschung

Leimenrode 29

D-6000 Frankfurt/Main 1

Tel. 069 / 9200540

Fax. 069 / 558481

ISBN 3-928965-18-2

DM 12,00

Inhalt

Vorbemerkung	1
1. Gesellschaftliche Formen von Leitung: Ein theoretischer Versuch	2
<i>1.1. Gesellschaftliche Leitbilder oder die Definitionsmacht der Herrschenden</i>	3
<i>1.2. Identität und Geschlechterspannung</i>	6
<i>1.3. Leitung in Einrichtungen für Kinder</i>	11
2. Leitung männlich/weiblich: Die Fortbildungsstudie	14
<i>2.1. Der Anfang</i>	16
<i>2.2. Der Supervisionsprozeß in der ersten Phase</i>	19
<i>2.3. Zwischenbilanz</i>	22
<i>2.4. Der Beginn der zweiten Phase</i>	23
<i>2.5. Der letzte "Wurf"</i>	30
3. Zusammenfassung	32
Literatur	35

Vorbemerkung

Der folgende Text besteht aus zwei deutlich voneinander unterschiedenen Teilen: Der erste Teil behandelt das Problem männlicher und weiblicher Leitungsvorstellungen an Beispielen aus Politik, Industrie und Sozialpädagogik. Er wurde zur Zeit des Golfkrieges verfaßt und während des jugoslawischen Bürgerkrieges überarbeitet, also Zeiten, in denen ganz besonders männlich dominierte Leitungs- und Führungsvorstellungen die Gedanken der vieler Menschen unserer Welt prägten. Der zweite Teil besteht aus einem sehr subjektiven Bericht darüber, wie sich zum Thema "Leitung in Einrichtungen für Kinder" aus der Begegnung von Männern und Frauen ein Fortbildungsprozeß entwickelt, und zwar aus der Perspektive eines der männlichen Leiter.

"Männlich" und "weiblich" sind sehr unscharfe Begriffe für Phänomene, über deren Herkunft man sich auch heute noch weitgehend im unklaren ist (vgl. z. B. Rhode-Dachser 1992, S. 23 ff.; Büttner/Dittmann 1992). Gleichwohl unterscheiden sich die meisten Männer und Frauen auf eine Weise, die jedes Kind erkennen kann. Und auch Männer unterscheiden sich deutlich in ihrer "Männlichkeit", die Frauen in ihrer "Weiblichkeit". So gibt es neben dem (vielleicht wissenschaftlich verallgemeinerbaren) männlichen und weiblichen Blick auf den Fortbildungsprozeß auch meinen ganz persönlichen Blick, der vielleicht auch deshalb von Belang ist, weil ich die Projektleitung innehatte und die Studie quasi "meinen Stempel trägt". Gleichwohl werde ich meinen Gedanken Ausschnitte aus dem Fortbildungsprozeß (Transkripte, Protokolle) gegenüberstellen, so daß meine (subjektiven) Aussagen sich an entscheidenden Stellen auf Material aus der Teilnehmergruppe beziehen lassen. Auch ein subjektiver Bericht kann deshalb als Teil eines kollektiven (männlichen) Bewußtseins etwas über das allgemein Männliche in den berichteten Prozessen aussagen.

Ich werde im folgenden den theoretischen Ausgangspunkt und Ergebnisse der Fortbildungsstudie "Leitung in Einrichtungen für Kinder" vorstellen. Zunächst einmal werde ich etwas ausführlicher auf die grundsätzlichen Überlegungen zu männlichen und weiblichen Leitungsvorstellungen eingehen. Dann werde ich im Teil 2 das Konzept der Fortbildungsstudie erläutern, um schließlich an einzelnen Beispielen meiner subjektiven Beteiligung als Leiter und Mann aus der Fortbildungsarbeit zentrale Diskussionspunkte aufzugreifen. Hierbei wird es mir vor allem darum gehen, die subjektiven Probleme im Fortbildungsprozeß darzustellen und die Schwierigkeiten von Veränderung aufzuzeigen.

Man könnte aber die beiden Teile des Reports auch so lesen: Der erste Teil ist der der intellektuellen-"männlichen" Verarbeitung eines sozialen Problems, entsprechend der linken Gehirnhälfte. Der zweite Teil ist dann das intuitive gefühlshaft-"weibliche" Nachspüren von Bedeutungen in der Fortbildungsentwicklung, der rechten Gehirnhälfte entsprechend. So gesehen sind es die zwei Seiten des gleichen Verfassers. Die männliche und die weibliche Seite? Immerhin ist auch dies ein Ziel der hier diskutierten Fortbildung: die Entwicklung von Vermittlung weiblicher und männlicher Leitungsvorstellungen. Und das könnte vor allem heißen, die jeweils "fremde" Version der Vorstellungen in sich selbst zu entdecken. Immerhin wäre so einem Hauptübel des Geschlechterverhältnisses beizukommen, der wechselseitigen Abwertung: Wenn ich die jeweils andere, die "fremde" Seite in mir selbst entdecken und wertschätzen kann, kann ich dies auch bei Menschen des jeweils anderen Geschlechts.

Günstigstenfalls also hoffe ich auf die Resonanz beider Teile im Leser, in der Leserin. Wer sich diesem Wagnis nicht aussetzen will, dem sei die Version empfohlen, die ihm bzw. ihr am ehesten liegt.

1. Gesellschaftliche Formen von Leitung: Ein theoretischer Versuch

In vielen gesellschaftlichen Bereichen gab es in den letzten Jahren erhebliche Fortschritte zur Gleichstellung der Frauen. Fortschritte wurden vor allem dort und ganz praktisch erzielt, wo man sie vielleicht gar nicht einmal vermuten würde: in der Industrie. Vor allem von Unternehmensberaterinnen ist denn auch inzwischen überzeugend herausgestellt worden, daß Frauen nicht nur dann erfolgreich Karriere machen können, wenn sie sich den männlichen Vorstellungen von Leitung besonders anpassen. Vielmehr beginnt sich die Einsicht durchzusetzen, daß weibliche Qualitäten von Leitung auf anderen Wertvorstellungen beruhen als auf denen von Männern, und daß Managerinnen mit ihrer Leitung/Führung ebenso erfolgreich sein können, wie ihre männlichen Kollegen. Darüber hinaus zeigt sich in fast allen Fällen, die in der entsprechenden Literatur berichtet werden, ein weiterer Vorteil weiblicher Leitung: Die Arbeit wird nicht nur genauso effektiv gemacht wie von Männern, sondern das Arbeitsklima ist deutlich besser.

Solche Erfahrungen stellen eine große Herausforderung für Männer und männliche Vorstellungen von Leitung dar. Weniger im Sinne der Konkurrenz, welcher Führungsstil effektiver und besser sei, als vielmehr, wie sich männliche und weibliche Vorstellungen tatsächlich voneinander unterscheiden und wie sie sich produktiv in den Arbeitsprozeß integrieren lassen. Dabei ist natürlich auch die Frage zu stellen, inwieweit männliche Leitungsvorstellungen verändert werden müßten, nämlich dort, wo sie im Gegensatz zu weiblichen Positionen destruktiv wirken. Hinlänglich bekannt ist ja die Tatsache, daß die vorwiegend von Männern dominierten institutionellen Führungsstrukturen die Effektivität von Institutionen und Organisationen eher lähmen als befördern (vgl. z.B. Mentzos 1988).

Diese aktuelle Entwicklung haben wir zum Ausgangspunkt genommen, um nachzuforschen, wie es mit weiblicher Führungsqualität im sozialen Bereich aussieht (hier: vorschulische Erziehung) und wie sich dort eine solche Integration zwischen traditionell männlichen Vorstellungen von Leitung und weiblichen Themen (sozialer Versorgung) erreichen läßt. Im Gegensatz zu "höheren" Positionen in unserer Gesellschaft wird nämlich Leitung in Einrichtungen für Kinder fast ausschließlich von Frauen ausgeübt. Hier müßten also weibliche Führungsqualitäten besonders deutlich zum Vorschein kommen, und hier müßten die Brüche zwischen männlichen und weiblichen Leitungsvorstellungen im Verhältnis von Frauen in der Leitung und Männern als übergeordneten Dienstvorgesetzten (z. B. Pfarrern) besonders kraß auftreten.

Bei der Diskussion um notwendige Leitungsqualifikationen und vorhandene männliche und weibliche Leitungsvorstellungen scheint es mir notwendig, den Bezug zur Aufgabenstellung derer herzustellen, die geleitet werden sollen (hier: Erzieherinnen und Erzieher, die mit der Betreuung kleiner Kinder befaßt sind). Ich möchte dies am Beispiel der in diesem Bezug liegenden Konfrontation von männlich und weiblich, nämlich der Konfrontation zwischen (zumeist) Frauen als Erzieherinnen und Leiterinnen und kleinen Jungen in der Kindergruppe des Kindergartens verdeutlichen:

1.1. Gesellschaftliche Leitbilder oder die Definitionsmacht der Herrschenden

Leitung wird in unserer Gesellschaft für fast alle Bereiche männlich gedacht. Nicht nur die politischen und wissenschaftlichen Ideen für Leitung sind männlichen Ursprungs, auch die politische, betriebliche und institutionelle Leitung selbst liegt im wesentlichen in den Händen von Männern. Mit der Bewertung von Leitungskonzepten verhält es sich heutzutage immer noch ähnlich wie mit den meisten humanwissenschaftlichen Begriffskonzepten. Obschon der Tradition

nach männlich, werden sie als geschlechtsneutral ausgewiesen. Man spricht von autoritärem, kollegialem oder demokratischem Führungsstil, einerlei ob man Männer oder Frauen meint (vgl. z.B. Rosenkranz 1990, S. 192 ff.).

Die weibliche Position ist im Denken von Männern so gut wie nirgends enthalten, und die Frauen erhalten kaum Gelegenheit, in praktischen Arbeitsvollzügen sowie im wissenschaftlichen Diskurs ihre eigenen Positionen zu entwickeln und zu entfalten. So enthält z. B. ein neueres Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement zwar die ausführliche Darstellung der verschiedensten (männlichen?) Aspekte von Führung, spezifiziert aber weder nach der Aufgabe der entsprechenden Organisationen, Institutionen oder Betriebe noch nach Unterschieden bei Männern und Frauen. Menschen in Führungspositionen oder Geführte sind dort Menschen ohne explizite Geschlechtsmerkmale. Ein einziger Beitrag in diesem Band zum Thema Frauen und Führung listet einige der traditionellen Ansichten von Männern über Frauen in Führungspositionen auf ("Frauen können nicht führen", "Frauen wollen den Aufstieg gar nicht wirklich", "Frauen verkörpern ein erhöhtes Kostenrisiko", "Weibliche Führungskräfte kann man nur beschränkt einsetzen", "Die Männer haben Angst vor der Frau im Management" und "Die Managerin - sozial bleibt sie eine Außenseiterin"). Dabei weist die Autorin auf das Dilemma hin, daß es zwar Fakten gäbe, die diese Mythen zum größten Teil korrigieren könnten, diese aber nicht aus anerkannten empirischen Studien stammten (Friedel-Howe 1991, S. 386). Die meisten Titel, die weiblichen Führungsstil vorstellen und propagieren, stammen denn auch von Frauen aus den USA und gelten bei Männern nur selten als seriöse sozialwissenschaftliche Literatur (vgl. z. B. Helgesen 1991; Loden 1988).

Einen ganz ähnlich marginalen Eindruck vermittelt das Thema Führung und Frauen auch in einer neueren tiefenpsychologischen Studie von Mertens und Lang. Bei diesem theoretischen Ansatz könnte man im Zusammenhang mit der inzwischen heftig geführten Debatte um das Frauenbild bei Freud und Jung einen Beitrag erwarten, der auf Geschlechtsunterschiede eingeht. Gerade mal in einem Exkurs wird dem exotischen Status von Frauen (vgl. Freuds Analogie zur Psyche der Frau als einem "dunklen Kontinent") in Führungspositionen Rechnung getragen: "Nicht selten werden erfolgreiche Frauen auch von neidischen Kollegen und Vorgesetzten diskriminiert und benachteiligt. Extrem belastend wird es für sie dann, wenn sie an einen regelrechten Frauenhasser als Chef geraten...Auch Männer, die weder pathologischen Haß noch übertriebenen Neid auf Frauen entwickelt haben, tendieren nicht selten dazu, ihre weiblichen Kollegen (sic!), Vorgesetzten und Mitarbeiter so wahrzunehmen und mit ihnen auf ähnliche Weise umzugehen, wie sie dies von ihren bisherigen, lebensgeschichtlich bedeutsamen Beziehungen zu Frauen her gewohnt sind. Die Resultate können sehr irritierend sein: Vielleicht wird die Frau übertrieben idealisiert, oder es wird versucht, sie in eine mütterliche und beschützende Rolle hineinzudrängen." (Lenz u. a. 1991, S. 142) Hier wird nicht einmal die Frage gestellt, ob es spezielle weibliche Führungsstile gäbe und wie diese denn aussehen könnten.

Ein anderer tiefenpsychologisch orientierter Beitrag in einem "Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement" wird durch ein geradezu paradigmatisches Fallbeispiel zum Thema männliche Leitungsvorstellungen und alltagspraktische Schlußfolgerungen eingeleitet: Der Sohn übernimmt das vom Vater autoritär, ja schon fast militärisch geführte Unternehmen und versucht, einen kooperativen, auf die Mitarbeiter persönlich eingehenden und zum selbständigen Mitdenken und -entscheiden herausfordernden Führungsstil einzuführen. Nach zwei Jahren der Betriebsübernahme und Abwehr und Unverständnis seitens der Mitarbeiter gerät der Betrieb auch in finanzieller Hinsicht erstmalig nach vielen Jahrzehnten in Verluste. Ein (tiefenpsychologisch orientierter) Unternehmensberater findet heraus, daß der Sohn zwar einen neuen Führungsstil propagiert, sich selbst aber ähnlich autoritär verhält wie sein Vater, wobei ihm dies nicht bewußt ist. Der Berater arbeitet dann darauf hin, daß sich im Betrieb nun wieder das gewohnte und geliebte Vorbild des Vaters einstellt: "Innerhalb von 1 1/2 Jahren, als sich die kooperative Welle gelegt hatte und der Betrieb zu der bisher gewohnten, eher hierarchisch autoritären

Vorgehensweise zurückgekehrt war, stellte sich auch wieder der geschäftliche Erfolg ein, die Motivation und Effizienz der Mitarbeiter, die Qualität des Produktes usw. - alles Faktoren und Elemente, die zum wirtschaftlichen Erfolg des Betriebes beitragen." (Hofmann 1991, S. 25 ff.)

Mir stellt sich hier die Frage, ob in diesem Betrieb ausschließlich männliche Mitarbeiter beschäftigt waren. Deutlicher jedenfalls kann ein traditionell männlicher Führungsstil wohl kaum beschrieben und aus der Familienbezogenheit abgeleitet werden: Die bereits klassische Gegenüberstellung von kooperativem und autoritärem Führungsstil wird an der Linie Vater-Sohn demonstriert, d. h. unter vollständigem Ausschluß von Frauen und Weiblichkeit. Die historische Komponente der männlichen Perspektive und Bewertung scheint hier ungebrochen durch: "Es scheint, als ob in den Hochkulturen, wiederum voran und speziell in Europa, die heilige Ordnung (der Männer; i. e. die Hierarchie) als Universalprinzip verstanden wurde, nach dem viele Dimensionen kulturellen Denkens und Lebens geordnet wurden. Die Legalität und die Moralität, die Religion und die Natur, das Denken und die Organisationen - alles hat immer wieder dasselbe Prinzip: Ordnung ist Über- und Unterordnung; vielleicht hat diese Universalität der Anwendung auch ganz wesentlich zur Stabilität dieser Ordnung beigetragen." (Schwarz 1985, S. 209)

Männliche Leitung wird auch heute noch weitgehend in militärischen Kategorien von Befehl und Gehorsam, von Disziplin und Unterordnung gedacht. Der Effekt unserer wirtschaftlichen Organisation (unter männlicher Leitung) und auch so manch einer Institution oder Organisation gleicht denn auch dem Effekt der Destruktion bei der militärischen Konzeption von Konfliktlösungen: "Wir sind", so der Manager eines Hightech-Unternehmens, "auf den Feind gestoßen und haben dabei festgestellt, daß wir selbst es sind ... bis herab zu den militärischen Analogien, deren wir uns bedienen, um fast alles zu beschreiben, was in unseren Organisationen geschieht." (Loden 1988, S. 69)

Daß die Militär-Analogie männliches Führungsverhalten recht gut beschreibt, dafür sprechen nicht zuletzt auch neuere Ergebnisse zum Kommunikationsverhalten von Männern und Frauen. Während Männer meist Monologe halten, die sie selbst in ein gutes Licht setzen und den "Gegner" ausstechen sollen, sind Frauen ohne besondere Betonung ihres eigenen Beitrages am Fortgang des Kommunikationsprozesses und der Lösung der mit ihm verknüpften Probleme interessiert (vgl. z. B. Günther/Kotthoff 1992, S. 11 ff.). Bei einem Vergleich der Verhandlungsstrategien zwischen Managerinnen und Managern z. B. stellte sich heraus, daß Männer Verhandlungsgespräche eher als sportliche Chance sehen, bei der man (den ersten Platz) gewinnen kann. Ihre Kolleginnen sind mehr darum bemüht, mit einer auf die Herstellung einer positiven Beziehung gerichteten Strategie vorzugehen. Auch der angestrebte Zeithorizont war auffallend unterschiedlich. Während die Frauen eine langfristige Geschäftsbeziehung im Auge hatten, bezogen nur wenige Männer mehrjährige Überlegungen in ihre Verhandlungen ein (vgl. Braun 1990).

Männliche Leitungsvorstellungen sind aber nicht nur im wirtschaftlichen Bereich dominant. In nahezu allen gesellschaftlichen Organisationen, Institutionen und Bürokratien lassen sich männliche Normen und Werte für Leitung und Führung vorfinden. Bei allem wissenschaftlich-technologischen Fortschritt zur Lösung zwischenmenschlicher Probleme scheinen die sozial orientierten gesellschaftlichen Organisationen und Institutionen mit traditionell männlichen Leitungskonzepten allerdings bisher nur selten in der Lage, ihre Aufgaben im Sinne des Klientels optimal "in Angriff" zu nehmen (vgl. Mentzos 1988). So diskutierten z. B. Mitarbeiter sozialer Dienste über kreative Lösungsmöglichkeiten bei sozialen Konflikten und kamen zu folgendem (männlichen) Schluß, was die Bedeutung von Leitung anbelangt: "Um kreativ (...) zu sein, kann das nur von dem einzelnen Sozialarbeiter und das möglichst im Verbund geschehen...(nur) wenn es in der Gruppe klappt, kann das (...) etwas bringen. Und sonst kann man das vergessen. Verordnen (...) von der Leitungsebene her ist tot, von vornherein." (Büttner 1989, S. 155).

Systemtheoretiker haben die wichtigsten Parameter dysfunktionalen institutionellen Handelns schon lange dingfest gemacht (ohne sie bislang allerdings auf ihre Geschlechtsspezifität hin untersucht zu haben): Die Wichtigkeit von Territorium und Zeit (für Männer; vgl. Selvini-Palazzoli u. a. 1985) sowie die ständigen Kämpfe darum führen dazu, daß sich Institutionsmitarbeiter mitunter mehr mit sich selbst beschäftigen als mit ihrem Klientel.

Da männliche Macht mehr auf das Innehaben von Positionen gerichtet ist als auf die Ausübung persönlicher Macht etwa durch Sachkompetenz, zwischenmenschliche Kompetenz und Ausstrahlung, ist mit dem Scheitern in Sachproblemen auch immer gleich das persönliche Scheitern verknüpft. Das Streben nach Positionsmacht, nämlich der Macht über die Verteilung von Ressourcen, der Kontrolle der Ressourcen und den Insignien der Hierarchieposition wie Titel, Rang, Kontakte oder Status muß daher zwangsläufig zu mitunter "mörderischen" Auseinandersetzungen führen.

Die Friedensforscherin Astrid Albrecht-Heide hat die Dominanz männlicher Herrschaftsideen über Weiblichkeit als Kolonisierung von Frauen im Patriarchat beschrieben. Ihrer Auffassung nach ist die territoriale Kolonisierung von Mädchen und Frauen durch Jungen und Männer eine der Grundlagen für die zivilisatorische Anpassungsleistung der Frauen und ihre kollaborierenden Einstellungen gegenüber tatsächlichen Übergriffsversuchen in Familie, Institutionen und Gesellschaft, ja selbst in internationalen Kolonisierungsversuchen der Männer. "Der Stolz kommt vor der Wut..." oder statt der Wut, der Stolz der Frauen auf die Heldenhaftigkeit männlicher Kolonisatoren, wenn ihre Aktivitäten "fremdes" Territorium betreffen, so Astrid Albrecht-Heide (1986, S. 56).

Den bisher angedeuteten negativen Auswirkungen männlicher Leitung stehen selbstverständlich auch positive Effekte gegenüber. Mir geht es aber bei den bisher und auch später diskutierten Effekten männlicher Herrschaft in erster Linie um die Dominanz über alles Weibliche, ja um seine Abwertung in Bereichen von Macht, Leitung und Verantwortung, und zwar seit alters her.

Ich gehe nicht davon aus, daß es den Menschen unter einer reinen Frauenherrschaft unbedingt besser ginge (auch wenn dies so manche Feministinnen suggerieren). Frauen untereinander können durchaus sehr destruktive Phantasien und Verhaltensweisen haben, auch wenn sie unter dem Deckmantel einer Scheinharmonie verborgen werden (vgl. Altenkirch 1989; Miner/Longino 1990). Darüber hinaus vermute ich, daß Frauen an Männer häufig die aggressive Lösung von Konflikten delegieren (Warte nur, bis der Vater nach Hause kommt!). Das ist nicht nur bequem. Es entlastet auch von möglichen Schuldgefühlen, andere vielleicht ungerechtfertigterweise zu verletzen. Darüber hinaus kann man auf den eigenen Mann, den eigenen Sohn stolz sein, wenn er sich in der (Männer)Welt behauptet oder dafür sorgt, daß die eigenen Vorstellungen vom Leben durchgesetzt werden - notfalls mit militärischer Gewalt.

1.2. Identität und Geschlechterspannung

Inzwischen ist in vielen Bereichen der Sozialwissenschaften das Problem geschlechtsspezifischer Einflüsse auf Beziehungen und damit auch auf Leitung erkannt worden, wenn auch erst in den Anfängen und vorwiegend von Frauen. Von der Gruppendynamik bis hin zur Psychoanalyse beginnt man sich Gedanken zu machen, worin denn das spezifisch Weibliche der Konzepte von Leitung liegen könnte (vgl. z. B. Brückner 1992; Rohde-Dachser 1991).

Ebenso wie sich der Einfluß weiblichen Denkens in den Wissenschaften nur langsam und mühsam durchsetzt, haben es Frauen immer noch schwer, in Leitungspositionen in Politik, Militär, Industrie oder Institutionen zu gelangen. Der "Einbruch in den Herrenclub" (Edding 1983)

fordert einen hohen Preis. Nach einem Bonmot müssen Frauen, was immer sie tun, zweimal so gut tun wie Männer, um für halb so gut zu gelten. Ich bin überzeugt davon, daß dies, was männliche Domänen betrifft, weitläufig Geltung hat. Frauen müssen aber nicht nur besser sein, sie müssen, wollen sie in Führungspositionen gelangen, möglicherweise wichtige Teile ihrer Persönlichkeit verleugnen. Im Zusammenhang mit der politischen Bedeutung Margret Thatchers ist diese Anpassungsleistung besonders deutlich sichtbar geworden. Dieser Frau wurden nicht zufällig mit dem Etikett "eiserne Lady" vor allem von Männern typische Formen von Weiblichkeit abgesprochen.

Die Gruppendynamikerin und Organisationsberaterin Cornelia Edding vertritt die Auffassung, daß Frauen, wollen sie Führungspositionen einnehmen, nicht nur in besonderem Maße Anpassungsleistungen erbringen müssen. Sie haben es von ihren weiblichen Voraussetzungen her auch doppelt schwer: "Eine einzelne Frau in männlicher Arbeitswelt (...) ist auf die Unterstützung und die Duldung der Männer angewiesen in allem, was sie tut. Sie ist abhängig, denn sie wird von Männern gefördert oder gewählt, sie braucht die Hilfe der Kollegen bei der täglichen Arbeit, männliche Richter müssen sie akzeptieren und männliche Kritiker über ihre Leistungen befinden. Sie ist außerdem gebunden durch eine innere Abhängigkeit: durch den geheimen Zweifel, ob sie wirklich soviel wert ist wie die Kollegen, ob ihre Vorschläge vielleicht nicht zurecht verlacht werden und ob sie nicht tatsächlich lernen müßte, ihre Gefühle besser zu kontrollieren. Das macht sie zaghaft und über Gebühr vorsichtig. Ungeschütztes Verhalten und ein deutlicheres Eintreten für eigene Ziele könnten die mühsam erworbenen Sympathien der Männer ins Wanken bringen. Wenn sie streitbar wäre und energisch, müßte sie sich vielleicht Xanthippe, Besen oder Emanze nennen lassen - und das tut weh. Viele Frauen wollen das nicht riskieren. Äußere und innere Abhängigkeit sind so verschränkt, daß sich die wirklichen Spielräume oft nicht erkennen lassen." (Edding 1983, S. 182)

Für den Bereich der Industrie hat die amerikanische Unternehmensberaterin Marylin Loden u. a. herausgearbeitet, welche traditionell männlichen Werte für Leitung gelten, wie stark diese den militärischen Leitungsvorstellungen entlehnt sind und welche Anstrengungen Frauen in Führungspositionen unternehmen müssen, sich den männlichen Idealen anzupassen. Das "maskuline Führungsmodell" ist im Stil der geschäftlichen Operationen wettbewerbsorientiert, die Organisationsstruktur ist die der Hierarchie. Das grundlegende Ziel: gewinnen, der Stil des Problemlösens ist rational. Die Schlüsseleigenschaften sind: starke Kontrolle, strategisch, unemotional und analytisch (vgl. Loden 1988, S. 34). Den Effekt solcher Art von Führung beschreibt sie so, daß Gewinnen oder Verlieren meist weniger dem Wohl des Unternehmens als vielmehr der eigenen Karriere des einzelnen Mitarbeiters dienen.

Weibliche Leitung wird von Marilyn Loden dagegen so charakterisiert: Der Stil des Handelns ist kooperativ, die Organisationsstruktur ist das Team. Die grundlegende Zielsetzung besteht im Qualitätsoutput, der Stil des Problemlösens ist intuitiv und rational. Entscheidende Charakteristika sind geringere Kontrolle, Einfühlsamkeit, Einstellung auf Zusammenarbeit und hohe Leistungsstandards (vgl. Loden 1988, S. 72). In der bereits erwähnten Studie zu institutionellen Problemen von Mitarbeitern sozialer Dienste findet sich auch dazu ein entsprechender Kommentar. Und zwar berichtet eine Sozialarbeiterin über ihre Kommunikationserfahrungen mit Kolleginnen und Kollegen: "Ich habe schon oft gemerkt, auch gerade, wenn man mit Männern diskutiert...Ich habe mal einen Frauenkreis gehabt, mit denen ich diskutiert habe. Wir haben ganz andere Ebenen gefunden. Und wenn Männer dabei sind, geht es immer wieder darum, daß gekämpft wird um bestimmte Sachen, die eigentlich alles immer festhalten, die überhaupt nichts Neues mehr reinbringen." (Büttner 1989, S. 151) Hier sind deutliche Parallelen zwischen dem Kommunikationsstil und dem Führungsverhalten bei Männern und Frauen festzustellen.

Die Entwicklung einer eigenen Identität stellt vor allem deshalb ein so großes Problem dar, weil es kaum anerkannte Vorbilder gibt. So ist nach wie vor die Lebenserfahrung, die Ausein-

andersetzung mit dem anderen Geschlecht der wichtigste Weg, zu eigenen Vorstellungen (auch von Leitung) zu finden. Eine bedeutsame Einflußgröße ist dabei m. E. die Lebensphase, in der Frauen sich zum Zeitpunkt der Übernahme bestimmter Aufgaben, so auch der von Leitung, befinden. Eva Renate Schmidt hat in einem Überblick solche Phasen für Frauen vorgestellt, die in der Diskussion über männliche und weibliche Leitungskonzepte eine wesentliche Rolle spielen könnten. Sie unterscheidet vier weibliche Entwicklungsphasen, wobei wahrscheinlich kein Mensch nur immer in einer dieser Phasen lebt:

- Die Phase der Internalisierung. Sie ist dadurch gekennzeichnet, daß die Identität abgeleitet, geliehen, nicht selbst erworben ist. Werte und Normen sind von den Erwartungen einer Männergesellschaft geprägt. Folgen können psychosomatische Verstimmungen, depressive Phänomene sein. Unzufriedenheit und Frustration werden nicht wahrgenommen.
- Die Phase der Differenzierung kennzeichnet eine Zeit, in der die Identität diffus, unklar und von Protest bestimmt ist. Geäußerte Gefühle von Unzufriedenheit mit voriger Identität und Rollenzuweisung. Aggressivität und Antihaltung fordern viele Energien. Abgrenzung von Männern, Hinwendung zu Frauen sowie Interesse für Alternatives stehen im Vordergrund.
- Die Phase der Neuorientierung beinhaltet eine Identität, die von Experimenten und Probehandlungen bestimmt wird. Diese Identität wird in der Auseinandersetzung mit Gleichen verfolgt. Bündnisse mit Männern und Frauen und Männern zur gesellschaftlichen Veränderung werden eingegangen. Schließlich werden neue Organisationsformen und -strategien entwickelt. Das Selbstwertgefühl wächst, trotzdem besteht noch eine große Abhängigkeit von der Anerkennung durch Männer und Frauen.
- Die Phase der Integration schließlich besteht im Erleben der eigenen Identität. Es findet eine Versöhnung mit dem Fremden, Andersartigen statt. Die Vielfalt von Gegensätzen wird als Reichtum erlebt. Der Selbstwert ist unabhängig von Anerkennung. Ein hohes Maß an Fürsorglichkeit für sich selbst ist die Folge. (vgl. Schmidt 1989)

Wenn man davon ausgeht, daß Männer nicht nur Frauen dominieren, die unter der Destruktivität von Männern zu leiden haben, sondern auch die Männer selbst häufig mit den Resultaten ihrer eigenen (einseitigen) "Produktion" nicht gerade glücklich sind (vgl. Frankensteins Monster), dann wären hier auch die Männer mit ihrer Identität in die negativen Folgen der Geschlechterspannung verstrickt und gefordert, eine vergleichbare Entwicklung zu vollziehen. Möglicherweise gibt es für Männer im Hinblick auf die Beziehung zum anderen Geschlecht dabei ähnliche Entwicklungsschemata. Mir ist allerdings bisher keine wissenschaftliche Veröffentlichung bekannt, die diese Idee aufgriffe. Allenfalls der Journalist Robert Bly hat in einer aktuellen Veröffentlichung auf der Grundlage Jungscher Ideen so etwas wie eine Entwicklungslinie für Männlichkeit vorgestellt. In den Metaphern des Märchens "Eisenhans" liest sich diese Entwicklungslinie von der Loslösung von der Mutter hin zur Befreiung des "wildes Mannes" so: "Der wilde Mann kann erst dann zu vollem Leben erwachen, wenn ein Mann schwere Probleme bestanden hat; er muß also zunächst die erste Wunde einstecken, Küchen- und Aschenarbeit leisten, einen Garten schaffen, der Heiligen Frau Wildblumen bringen, den Krieger erleben, das rote, weiße und schwarze Pferd reiten, lernen, Kunst hervorzubringen, und ein zweites Herz empfangen." (Bly 1991, S. 311) Die Märchenhaftigkeit dieses "Programms" verweist auf einen eher kindlich-mythischen Zugang zu Veränderungsprozessen und damit auf Entwicklungsphasen, wie sie in der frühen Kindheit typische sind (vgl. z. B. Fraiberg 1972).

Die hervorragende Bedeutung, die in der Identitätsentwicklung den familiären Beziehungserfahrungen zukommt, weist deutliche Parallelen zu Fragen der geschlechtsspezifischen Leitung in gesellschaftlichen Institutionen auf: Lediglich im Bereich der Erziehung kleiner Kinder, also bevor diese die Kulturtechniken beherrschen, sind Frauen in der Leitung in der Mehrzahl, in ei-

nem gesellschaftlichen Bereich, der dem mütterlicher Verantwortung in der Familie entspricht: Die Mutter ist für Pflege und Versorgung, der Vater für Kontrolle und Disziplinierung "zuständig"; die Mutter übt innerhalb der Familie die Entscheidungsmacht aus (vgl. Mitscherlich-Nielsen 1984, S. 127), während der Vater außerhalb der Familie nach Macht und Anerkennung strebt. Erst kürzlich sind wieder Ergebnisse einer Studie veröffentlicht worden, die belegen, daß sich trotz aller fortschrittlichen Bekundungen von Männern zu Fragen der Beteiligung an der häuslichen Lebensführung an den männlichen Prioritäten grundsätzlich nichts geändert hat: "Sobald ein wirklicher Verzicht auf die traditionelle männliche Rolle gefordert ist, läßt das häusliche Engagement der Männer nach." (Sieverding 1990, S. 9; vgl auch Bernardoni/Werner 1987) Nicht, daß Männer und Frauen mit dieser Aufspaltung glücklich wären, vielmehr ist sie zusammen mit den Kommunikationsproblemen zwischen Mann und Frau eine ständige Quelle von Spannungen, ja im schlimmsten Fall sogar von Gewalt in der Familie (vgl. z.B. Büttner/Nicklas 1985).

Meines Erachtens hat bisher am überzeugendsten die Psychoanalyse erklärt, woher diese Spannungen zwischen den Geschlechtern stammen könnten. Ich denke dabei nicht nur an Freuds Theorie vom Penisneid der Frauen, die von seinen Nachfolgern um die These vom Gebärneid des Mannes ergänzt worden ist (vgl. z.B. Bettelheim 1982). Gerade letztere könnte m. E. den Ursprung so vieler monströser "Kopfgeburten" von Männern (z. B. die Hiroshima-Bombe: the "baby" is born) erklären (vgl. Büttner 1990, S. 40).

Ebenso plausibel erscheint ein mir theoretisches Konzept, das die unterschiedlichen Voraussetzungen von Jungen und Mädchen bei dem Wechsel bzw. der Beibehaltung des ersten Identifikationsobjektes, der Mutter, und des ersten Liebesobjektes in den Mittelpunkt stellt: "Wenn sich der Junge aus der Symbiose mit der Mutter löst, muß er, um eine männliche Geschlechtsidentität erlangen zu können, gleichzeitig seine Identifizierung mit ihr sehr viel radikaler beenden als das Mädchen." (Reiche 1990, S. 43) Mädchen müssen diesen Identitätswechsel nicht vollziehen, sind allerdings länger in einer Position gegenüber der Mutter verhaftet (lebenslang?), die deren Mütterlichkeit, nicht ihre Person als sexuelles Liebesobjekt betrifft. Mädchen bleiben so "...fortgesetzt mit Fragen der Verschmolzenheit und Loslösung konfrontiert (...), in einer Beziehung, die durch primäre Identifikation und Verschmelzung von Identifikation und Objektwahl charakterisiert ist." (Chodorow 1985, S. 216 f.)

Es ist dies allerdings nicht der erste Identitätswechsel, den Jungen vollziehen müssen. Bereits in der sechsten bis siebten Schwangerschaftswoche müssen die durch das genetische Geschlechtsmerkmal determinierten männlichen Embryonen einen Geschlechtswechsel vollziehen: Während der weibliche Embryo dem einmal eingeschlagenen Weg des Wachstumsprozesses folgt, werden beim männlichen Pendant vor allem durch das Aktivieren von Hormonen die sekundären Geschlechtsmerkmale ausgebildet. Das weibliche Geschlecht ist also das phylogenetisch ältere.

Den Identitätswechsel bei Jungen bezogen auf den gesellschaftlichen Kontext formuliert der Kernphysiker Brian Easlea so: "...in Gesellschaften mit traditioneller geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung (also in nahezu jeder Gesellschaft) identifiziert sich der Knabe zunächst zwangsläufig mit seiner Mutter, muß sich dann aber um eine unweigerlich schwer zu definierende männliche Identität bemühen. Diese Identität definiert sich im negativen Sinne darüber, daß die Teilnahme des Mannes an Frauenarbeit gesellschaftlich ebenso rigide verachtet wird wie jede, auch nur partielle, Rückkehr des Mannes in eine Situation, die auch nur entfernt an frühkindliche Geborgenheit erinnert. Infolgedessen wird der Mann typisch weibliche Arbeiten und Verhaltensweisen abwerten, um sich vor verbotenen Wünschen zu schützen. Gleichzeitig kann er durchaus einen verdrängten Haß auf seine Mutter empfinden, weil sie ihm selbst eine zeitweilige Rückkehr zu jener einstigen Geborgenheit versagt, Haßgefühle, die er sehr wohl auf das weibliche Geschlecht als Ganzes projizieren kann." (Easlea 1986, S. 26 f.) Daß demgegenüber Mädchen beim Wechsel des Liebesobjektes von der Mutter zum Vater eine "feminin-maso-

chistische" Bewegung machen müssen ("Ich will, daß er mit seinem Penis, den ich für gefährlich halte, in mich eindringt"; Luquet-Parat 1964, S. 125 f.), könnte ein Hinweis auf die Komplexität eines Vorganges bei Mädchen und Jungen sein, der zwar auf die gleichen, mütterlichen Voraussetzungen zurückgeht, aber ganz unterschiedliche Beziehungsdispositionen nach sich zieht (vgl. dazu auch Benjamin 1991).

Easlea bringt die Folgen der Dominanz des Männlichen über das Weibliche am Beispiel des nuklearen Wettrüstens auf folgenden Punkt: "Wenn das Verhältnis zwischen den Geschlechtern in der modernen Gesellschaft insgesamt unbefriedigend ist und wenn zugleich die Naturwissenschaften eine wesentlich männliche Angelegenheit ist, die die Natur als etwas Weibliches empfindet (und viele Metaphern in der Sprache von Naturwissenschaftlern sprechen eindeutig dafür; C. B.; vgl. z.B. auch deMause 1979), dann besteht doppelter Anlaß zur Sorge, vor allem, da die Naturwissenschaft ein so wichtiger Teil der modernen Welt ist." (Easlea 1986, S. 23) Seit langem schon ist auf die Technikbegeisterung in unserer Gesellschaft aufmerksam gemacht worden. Besonders Jungen sind fasziniert von der Kombination von Technik, Ästhetik und Gewalt ("Waffen faszinieren doch jeden!"; vgl. Volmerg u.a. 1983, 189ff.; Fritz 1988) Mit der Überbetonung von Männlichkeit ist, wie etwa die Ausbildung bei den Marine-Soldaten der US-Armee zeigt (vgl. Shatan 1980; Büttner 1992), ein Verlust von Menschlichkeit und damit der Verlust aller positiven Effekte eines gemeinsam geführten Lebens verbunden.

1.3. Leitung in Einrichtungen für Kinder

Ähnlich wie in der Familie rangiert der Wert der Erziehungs- und Versorgungsarbeit in Institutionen oder Organisationen, die sich mit primär "mütterlichen" Aufgaben befassen, am unteren Ende der Werteskala gesellschaftlicher Anerkennung. Dies drückt sich nicht nur in der geringeren Entlohnung von Erzieherinnen gegenüber z. B. Männern im Management großer Industriefirmen aus, sondern auch in der Ausstattung mit Ressourcen sowie dem Rang innerhalb der gesellschaftlichen Hierarchie. Sozialpädagogische Institutionen haben politisch einen nur sehr geringen Einfluß. Eine Kriegssteuer z. B. ist weit einfacher durchzusetzen als staatliche Ausgaben für Kinder.

Auch die Leitungsfunktion selbst unterliegt einer geringeren Kontrolle als etwa bei industriellen Betrieben, sowohl im Bezug auf den Zugang (Überprüfung) als auch bei der Bedeutung, die Leitungsaufgaben in Fort- und Weiterbildung zugemessen wird. Ja selbst der Zugang zu Leitung ist signifikant anders: Während Leiterinnen von Einrichtungen für Kinder meist in die Leitungsfunktion "hineingelobt worden sind, streben Männer in der Industrie meist aus eigenen Karriereinteressen eine beruflich "höhere" Position an.

Inzwischen tut sich allerdings in sozialpädagogischen Institutionen etwas: Vor allem auf Initiative einzelner in Fortbildungswerken, Kommunen oder Verbänden kommt hier langsam ins Blickfeld, daß Leitung auch in diesem gesellschaftlichen Bereich es wert ist, die gleiche Anerkennung, aber auch Kontrolle wie in anderen Bereichen zu erfahren. Schließlich ist auch die hier vorgestellte Fortbildungsstudie der HSFK Ausdruck für entsprechende Tendenzen. Dennoch: Verbindliche Qualifikationsmerkmale für Leitung, wie sie in anderen institutionellen Bereichen üblich sind, gibt es bisher kaum. Offenbar hat "Mann" bei den sozialpädagogischen Institutionen die Führung noch weitgehend unkontrolliert den Frauen überlassen.

Vorschulische Institutionen sind von einem rein männlichen Zugriff bisher verschont geblieben, z. B. auch deshalb, weil vorschulische Erziehung nicht als allgemeinverbindlich für alle Kinder in unserer Gesellschaft angesehen wird. Die in der ehemaligen DDR praktizierte Kindergartenerziehung ist ein Beispiel dafür, wie es aussehen kann, wenn ausschließlich Männer

und dazu noch solche, die von militärischen Wertvorstellungen beherrscht sind, die Leitung über die gesellschaftliche Erziehung von Kleinkindern in die Hand nehmen (vgl. Kühn 1991). Aber auch bei uns hat es vor nicht allzu langer Zeit Versuche von Männern gegeben, die Wertvorstellungen von Vorschulerziehung zu bestimmen und zu kontrollieren - erfolglos. Ich erinnere an die zahlreichen, in den sechziger Jahren von Männern erdachten kognitiven Vorschulprogramme, die sich den kindlichen Entwicklungsmöglichkeiten im allgemeinen nicht als förderlich erwiesen haben (selbst die Sesamstraße). Der Auftrag, intellektuelle kindliche Ressourcen effektiv zu nutzen, eine optimale Lernkontrolle zu organisieren (und das bedeutet ja gleichzeitig auch eine Selektion vorzubereiten) blieb den Einrichtungen für Kinder erspart. Parallel dazu haben viele Grundschullehrerinnen und -leiterinnen erfolgreich eine allzu frühe Verschulung kindlicher Lernmotivation in einen Unterricht entlang den Lerninteressen von Kindern und mit den entsprechenden Beziehungsformen verändern können (FIFF 1985). In den nachfolgenden Schulstufen ist der uns leider allzu bekannte Unterrichtsstil der Tendenz nach erhalten geblieben. Dort gibt es allerdings auch mehr Männer, sowohl als Kollegen als auch in der Leitung.

Bei einer solchen Perspektive liegen sozialpädagogische Institutionen im Schnittpunkt zwischen Familie und Kultur. Als gesellschaftliche Institutionen sind Einrichtungen für Kinder im Außenverhältnis den übergeordneten Werten der Kultur, also den männlichen/väterlichen verpflichtet. Da sie aber weitgehend durch Frauen als Mitarbeiterinnen bzw. in der Leitung bestimmt sind, werden sie primär durch weibliche/mütterliche Vorstellungen bestimmt. Der Etnopsychoanalytiker Mario Erdheim geht von einem unüberbrückbaren Widerspruch zwischen Familie und Kultur aus. Das Familiäre hat die Tendenz, sich (inzestuös) gegen das Kulturelle abzugrenzen. "Die Zuwendung zur Kultur wird (daher) vom Individuum oft als problematisch, schmerzhaft und quälend empfunden. Sei es, daß es keinen Zugang findet, weil es sie als fremd und gegen sich verschlossen erfährt, sei es, daß die Zuwendung zur Kultur abgebrochen werden muß, weil der Prozeß dem einzelnen als schuldhaft Abwendung von der Familie vorkommt." (Erdheim 1990, S. 101) Versuche, ein "familiäres Klima" in Institutionen herzustellen, mögen häufig aus dieser Ursache heraus scheitern.

Der sich daraus ergebende Widerspruch könnte bedeuten, daß sich hier für die Kolleginnen und besonders für die Leiterinnen solcher Einrichtungen ein ganz besonderer innerer Zwiespalt auftut. Als Frauen sind sie den weiblichen und als Institutionsmitarbeiterinnen den männlichen Wertvorstellungen verpflichtet. Ein Beispiel für damit verbundene Probleme sehe ich in den Schwierigkeiten der Erzieherinnen im Umgang mit ersten Anfängen von Männlichkeit bei Jungen. In deren Begeisterung für Waffen, mehr noch in ihrem Kriegsspiel kommt den Erzieherinnen die typisch männliche Form von Destruktivität entgegen, die der eigenen Person eher fremd ist. Vielleicht erklärt diese Fremdheit auch, warum allzu männliche Männer in solchen Institutionen oft als Fremdkörper angesehen werden (in den meisten Einrichtungen sind sie ja noch immer in der Minderheit oder werden nach anfänglicher Begeisterung schnell wieder ausgegrenzt). Ihnen werden von den Frauen z. T. in ganz ähnlich abwertender Weise weibliche (mütterliche) Fähigkeiten abgesprochen wie den Frauen durch Männer männliche. D.h., Erzieher werden von Frauen oft als nicht fähig oder geeignet erachtet, "richtig" mit kleinen Kindern umzugehen. Die zukünftigen Männer sind demgegenüber diejenigen, von deren Anerkennung man später einmal abhängig sein wird. Wie sonst wäre zu erklären, warum Lehrerinnen ihre Schüler entgegen eigener Einschätzung stärker beachten als deren Geschlechtsgenossinnen, selbst dann noch, wenn sie darauf aufmerksam gemacht werden? (vgl. Spender 1984)

So manifestiert sich das Dilemma weiblicher Leitung in Einrichtungen für Kinder auf den verschiedensten Ebenen: auf der des Kinderspiels (Stichwort: Waffengang der Jungen), der des Umgangs mit Kolleginnen (Stichwort: Scheinharmonie), der des Umgangs mit meist männlichen Vorgesetzten (Stichwort: männliche Verhältnisse) und auf der der Auseinandersetzung mit dem eigenen Entwicklungsprozeß (Stichwort: weibliche Identität).

Einen weiteren Gesichtspunkt habe ich bereits weiter vorne angeschnitten: Die Arbeit mit und an kleinen Kindern ist ganz entscheidend von den Entwicklungsvoraussetzungen des Klientels geprägt. Noch wenig entwickelte Verbalisierungsfähigkeit, sprunghafte Aktivitäten, noch nicht vorhandene Kulturtechniken und eine vorherrschend affektive-bildhafte Kommunikation prägen den Umgangsstil zwischen Erzieherinnen und Kindern, damit aber z. B. in Teamsitzungen auch Planung und Entscheidungsstile der Erzieherinnen und der Leitung. Die sich daraus ergebenden spontan und prozeßhaft ablaufenden institutionellen Vorgänge entziehen sich bürokratischer und autoritärer Führungsstile, wie sie z. T. in den übergeordneten Trägerinstitutionen (z. B. Kommune oder Kirche) auch heute noch weitgehend üblich sind. Ergebnis sind eine ganze Reihe von Verwerfungen, die als wechselseitiges Unverständnis häufig zur männlichen Etikettierung weiblicher Führungsschwäche führen. Gerade weil Leiterinnen von vorschulischen Einrichtungen zumeist männliche Vorgesetzte haben, prallen hier männliche und weibliche Vorstellungen - seien sie explizit formuliert, z. B. als Dienstanweisung, oder unausgesprochen agiert - hart aufeinander.

Andererseits fehlt diesen Institutionen auch deshalb das nötige Handwerkszeug, sich den Männern in übergeordneten Dienststellen angemessen mitzuteilen, weil in den wenigsten Fällen Leiterinnen auf ihre Führungsaufgaben angemessen vorbereitet werden. So können sie weder in einer entsprechenden Fort- oder Weiterbildung den Kommunikationsstil männlicher Leitung im Detail kennenlernen, noch haben sie Gelegenheit, ihren eigenen Führungsstil zu entwickeln. Übrig bleibt der tägliche "Kleinkrieg" in einer Sandwichposition zwischen den Erzieherinnen als Verbündeten des eigenen Geschlechts und der geforderten Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber. Männer in direkt übergeordneten Positionen geht es nicht viel anders. Auch sie sind in der Regel kaum für Personalführung qualifiziert worden, schon gar im Umgang mit Frauen, die kleine Kinder betreuen. Sie können sich allenfalls auf die bürokratischen Routinen stützen, in die sich kleinkindhafte Alltagsprobleme kaum hineinzwängen lassen.

Wenn auch und gerade durch weibliche Leitung der Schonraum für die Entfaltung kindlicher Entwicklungsmöglichkeiten in vorschulischen Einrichtungen erhalten geblieben scheint, bleibt trotzdem die Frage, ob den Einrichtungen für Kinder nicht die andere Hälfte fehlt, die des "väterlichen" Teils von Beziehung. Die Integration beider Wertvorstellungen, der weiblichen und der männlichen, könnte für die Weiterentwicklung der Institutionen und die Lösung institutioneller Konflikte hilfreicher sein als das Beharren auf der Universalität der jeweils eigenen Ideen. Beide Prinzipien, das der Förderung des einzelnen in den Beziehungen der Gruppe und das der Struktur durch Platz- und Aufgabenverteilung würden nicht nur der Anwesenheit von Mädchen und Jungen in Einrichtungen für Kinder gerechter. Auch die verantwortlichen Erwachsenen, einerlei an welcher Position der Hierarchie sie sich befinden, könnten von dem jeweils anderen, dem fremden Geschlecht profitieren und mit ihm die Institution zu einem Ganzen werden lassen.

2. Leitung männlich/weiblich: Die Fortbildungsstudie

Zwei Jahre leitete ich mit einem Kollegen und zwei Kolleginnen eine Fortbildungsstudie zum Thema "Leitung männlich/weiblich", an der sich Leiterinnen und Leiter von Einrichtungen für Kinder einerseits und Trägervertreterinnen und Trägervertreter solcher Institutionen andererseits beteiligen. Die Idee zu diesem Vorhaben war, herauszufinden (deshalb Studie), ob und welche unterschiedlichen Leitungsvorstellungen bei Einrichtungen und Trägern existieren, ob und wie diese durch eine speziell männliche bzw. weibliche Perspektive beeinflusst sind und wie sich eventuelle Spannungen zwischen diesen Perspektiven bearbeiten lassen.

In der Tradition der Aktionsforschung (deshalb Studie) wollten wir, das Leitungsteam der Studie, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern unsere Kompetenz in Erwachsenenbildung zur Verfügung stellen (deshalb Fortbildung), um gemeinsam mit ihnen die Fragestellung zu bearbeiten. Wir waren als Leiterinnen und Leiter also von Beginn an ebenso Lernende wie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, gleichwohl für den Fortgang der Fortbildungsstudie, d. h. für den angemessenen Einsatz fortbildungsdidaktischer Methoden, verantwortlich (im folgenden Kasten ist die Anlage der Fortbildungsstudie im Detail angegeben).

Leitung in Einrichtungen für Kinder - Eine Fortbildungsstudie

Inhaltliche Aspekte

Während man in der Industrie weiblichen Führungsstil schon verhältnismäßig plausibel gegen männlichen, weil traditionellen Führungsstil abgrenzen kann, gibt es für den sozialen Bereich bisher nur wenige Hinweise darauf. Wenn man an Frauen, Erzieherinnen und kleine Kinder denkt, kommt vielleicht am ehesten die Vorstellung in den Sinn, daß Frauen in Kindergärten am rechten Platz seien. Daß Erzieherinnen "muttern", entspricht allerdings in erster Linie den traditionellen Vorstellungen von der Rolle der Frauen in sozialpädagogischen Berufen. Andere weibliche Qualitäten geraten bisher nur selten ins Blickfeld (selbst der Betroffenen), schon gar keine feministischen. Abgesehen davon, daß auf der Ebene der Kolleginnen meist das männliche Pendant fehlt und daß es allein schon deshalb schwierig ist, andere Qualitäten von Weiblichkeit in Einrichtungen für Kinder zu definieren, ist die zentrale Frage der Fortbildungsstudie: Wie könnte weibliche Leitung von Einrichtungen für Kinder aussehen, die sich nicht nur an den männlichen Strukturen und Organisationsroutinen orientiert oder ihnen folgt, sondern gerade die Qualifikationen in Leitung einbringt, die traditionellerweise als weiblich gelten.

Da die nächste vorgesetzte Stelle weiblicher Leitung in Einrichtungen für Kinder personell häufig von Männern repräsentiert wird (Pfarrer, kommunale Beamte), kann aus der Gegenüberstellung der beiden entsprechenden Konzepte von Leitung - so sie denn unterschiedlich sind - eine Klärung folgender Fragestellungen erwartet werden:

- Gibt es eine von männlichen Vorstellungen abweichende Leitungskonzeption?
- Läßt sich diese Leitungsvorstellung mit männlichen Konzepten vereinbaren, mit ihnen zu einem Gesamtkonzept integrieren?

Organisatorische Aspekte

Diese Fragestellungen werden im Sinne gemeinsamen Forschens und Lernens von Fortbildnern und Fortbildungsteilnehmern untersucht. Und zwar werden sie zunächst in zwei verschiedenen Arbeitsgruppen angegangen: in einer Arbeitsgruppe mit Leiterinnen und Leitern von vorschulischen Einrichtungen, Kinderhorten und Jugendhäusern. Einzelfragestellungen in dieser Gruppe sind dabei:

- Welche allgemeinen und speziellen Leitungsprobleme werden auf verschiedenen Ebenen der Institution gesehen?
- Wie sehen bisherige Anstrengungen zur Lösung von Leitungsproblemen aus und zu welchen Resultaten haben sie geführt?
- Welche Probleme werden als von innen entstanden beurteilt, und zwar in Bezug auf Probleme mit den Eltern, mit den Kollegen bzw. welche mit den Organisationsabläufen des Trägers?

Eine zweite Arbeitsgruppe mit Vertretern von Trägern von Einrichtungen befaßt sich mit ähnlichen Fragestellungen aus der Perspektive der Träger, und zwar:

- Mit welchen allgemeinen und spezifischen Leitungsproblemen von Einrichtungen sind Träger konfrontiert?
- Welche Leitungsvorstellungen haben sie hinsichtlich ihrer Trägerschaft?
- Welche Probleme werden als Einrichtungs- und welche als Trägerprobleme wahrgenommen?

Realisierung

Die Fortbildungsstudie begann mit einer eintägigen Eröffnungsveranstaltung, bei der nach einem Einführungsvortrag bisherige Erfahrungen der Teilnehmer mit Kursen zur Fortbildung von Leiterinnen und Leitern, Problemen von Kooperation zwischen Leitung und Trägern von Einrichtungen sowie die Konzeption der Fortbildungsstudie vorgestellt und erläutert wurde. Darüber hinaus wurde den Teilnehmern die Gelegenheit geboten, sich kennenzulernen und sich auf die erste Phase der Gruppenarbeit vorzubereiten (Konstitution der Arbeitsgruppen). Die Veranstaltung wurde vom Leitungsteam vorbereitet. Dieses Team bestand aus vier Supervisoren (zwei Männern und zwei Frauen, die auch die Arbeitsgruppen leiteten).

Anschließend fanden je 10 Sitzungen der Arbeitsgruppen unter der Leitung je eines Supervisors und einer Supervisorin statt, bei denen im Rahmen einer fachlichen Beratung spezielle Probleme im Sinne der Fortbildungsstudienfragestellung als Falldarstellung erhoben und erste Lösungsansätze erarbeitet wurden. Die Sitzungen wurden auf Band aufgezeichnet, um möglichst authentisches Material zur Verfügung zu haben, falls die Gruppen darauf zurückzugreifen wünschten bzw. zur Gesamtauswertung der Studie.

Parallel zur ersten Arbeitsgruppenphase wurden biographisch Tiefeninterviews mit Leiterinnen/Leitern durchgeführt, die lebensgeschichtliche Aspekte geschlechtsspezifischer Leitungskompetenz erhellen sollten.

Zu einer zweitägigen Zwischenbilanztagung wurden Mitarbeiter von Fortbildungsinstitutionen eingeladen (Gäste), die mit den Fortbildungsteilnehmern die Ergebnisse der bisherigen Arbeit diskutierten. Ziel dieser Tagung war festzuhalten, welche weiteren Arbeitsinhalte in der zweiten Arbeitsphase in den Vordergrund rücken sollten.

Während der Tagung konstitutierte sich eine Redaktionsgruppe, die die Schlußauswertung der Studie sowie eine Abschlußtagung vorbereiten sollte. Neben dem Projektteam waren darin die Teilnehmer repräsentativ vertreten.

Die zweite Phase der Arbeitsgruppensitzungen (Leiterinnen und Trägervertreter gemischt) war der weiteren Erarbeitung der Problemfelder sowie der speziellen Gesichtspunkte gewidmet, die sich aus den curricularen Anforderungen von Fortbildung ergaben.

Abschließend fand eine Bilanztagung statt, bei der die Einzelergebnisse der Arbeitsgruppen zusammenfassend gesichtet und Kriterien für curriculare Elemente von Leiter/Leiterinnen-Fort-

bildung diskutiert wurden. Auch zu dieser Tagung, die mit Vorträgen von zwei externen Referenten eingeleitet wurde, waren Gäste eingeladen.

2.1. Der Anfang

Nicht, daß das Leitungsteam der Studie bereits zu Beginn gewußt hätte, was exakt unter männlich und weiblich zu verstehen sei, ob und welche männlichen und weiblichen Leitungsvorstellungen es im Detail gäbe, geschweige denn, wie sie sich miteinander vereinbaren ließen. Vielmehr begann die Fortbildungsstudie mit einem Teamvorgespräch, also mit zwei Männern und zwei Frauen, in einer Auseinandersetzung um die Leitung, ohne daß bisher überhaupt eine Teilnehmerin oder ein Teilnehmer in Sicht gewesen wäre. Was waren unsere Ansichten darüber? Wie wollten wir die Teilnehmer an das Thema heranzuführen (deshalb Fortbildung)? Wie sollten wir uns als Leitung männlich/weiblich paarweise zusammensetzen, um zunächst mit der Gruppe der Trägervertreter und der Gruppe der Leiterinnen einen ersten Supervisionsblock durchzuführen? Während wir zunächst davon ausgingen, diese Fragen mit einer Leitungssupervision klären zu wollen, ließen wir diesen Wunsch später wieder fallen. Wollten wir "es" nicht allzu genau wissen?

Ich habe die Diskussionen im Leitungsteam als außerordentlich spannend und anregend in Erinnerung, obwohl ich denke, daß sie in der Rückschau wenig Einfluß auf unseren heutigen Diskussionsstand hatten (sind wir wirklich genauso weit wie damals?). Auch wir wollten uns von Beginn der Fortbildung an als Lernende begreifen. Waren wir nun die typischen Männer bzw. Frauen? Welche Vorstellungen über männliche/weibliche Leitung "herrschten" bei uns? Welche Veränderungen würden wir erleben?

Die folgenden Überlegungen führten mich zu mehr Fragen als Antworten. Wenigstens hierzu eine "Antwort": Fortbildung, die zu Fragen führt, die erst einmal Verwirrung des Gewohnten stiftet, öffnet hin zu Veränderungsmöglichkeiten. Diese bleiben allerdings in jedem Fall den Teilnehmerinnen und Teilnehmern überlassen. Und auch das ist eine Antwort: Jeder lernt erst einmal für sich selbst. Deshalb fallen die Antworten verschiedener Teilnehmer auf Fortbildung auch immer verschieden aus. Auch die Mitglieder eines Leitungsteams haben, selbst wenn sich über ihre jeweiligen Interventionsstrategien einig sind, doch unterschiedliche Perspektiven des gleichen Prozesses. Welche Veränderungen lassen sich also am Ende der Fortbildungsstudie "festhalten"?

Wer über Veränderungen durch Fortbildung nachdenkt, kann diese eigentlich nur für sich selber ergründen. Veränderungen in der persönlichen Entwicklung - meist das Resultat handfester Krisen (vgl. Meueler 1987) - ergeben sich oft erst nach Jahren und ohne daß man den Zusammenhang zu einer bestimmten Fortbildungssequenz im Detail parat hätte. Manche Erkenntnis kommt zwar blitzartig, aber vielleicht gerade deshalb, weil sie sich schon lange unerkannt angebahnt hat. Ob aber solche Fortbildungserkenntnisse überhaupt gravierende und überdauernde Verhaltensänderungen nach sich ziehen? Im Falle unserer Fortbildungsstudie war dies kaum zu erwarten, geht doch der wohl bekannteste Sexualforscher Ernest Bornemann davon aus, daß sich geschlechtsgebundenes Verhalten über das gesamte Leben hinweg als außerordentlich resistent gegen Veränderung erweist (Bornemann 1981, S. 40). Dazu wäre nämlich die Auseinandersetzung mit der eigenen Geschlechtsidentität vonnöten, eine Auseinandersetzung, die die Möglichkeiten von Fortbildung bei weitem übersteigt (was aber auch heißt, daß es im Einzelfall auch bei einer Fortbildung durchaus zu solchen Veränderungen kommen kann; vgl. dazu das Schlußstatement von Frau J. in Kap. 2.4.).

Darüber hinaus zeigte sich bereits bei den ersten Diskussionen im Team, aber auch in der Auseinandersetzung mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, daß die Begriffe "männlich" bzw. "weiblich" zu diffus sind, als daß man sich schnell auf ein gemeinsames Verständnis einigen könnte. Zu eng sind die individuellen und geschlechtsspezifischen Wahrnehmungen mit der persönlichen Biographie verknüpft. Ich werde also in erster Linie über meine eigenen Veränderungen, über mich selbst berichten, und zwar ohne Rücksicht auf verbindliche Begriffsdefinitionen von männlich/weiblich.

Zunächst der Ausgangspunkt: Was hat mich zu Beginn besonders beschäftigt? Im Angesicht des Teams: Bin ich der typische Mann? Wie nehme ich mich gegenüber meinem Partner im Leitungsteam war? Eher väterlicher, eher mütterlicher? Meine Biographie legt letzteres nahe (als Einzelkind ohne Vater aufgewachsen). Und die Frauen? Kämpferisch engagiert, irgendwie auch typisch "weiblich". Die eine, Gruppenanalytikerin, etwas weicher, die andere, "Verbandsfrau", etwas "männlicher". Oder sollte ich hier genau dem Klischee von männlich aufgesessen sein, nur weil die erste Frau einen Beruf ausübt, der der Tendenz nach fürsorglich ist, während die zweite Frau eine Funktion bekleidet, die ich lieber bei Männern sehe? Oder sind ihre Geschlechtsidentitäten so beschaffen, daß sie sich gerade für diese beruflichen Wege entschieden haben? Ist der Kollege deshalb väterlicher, weil er - in meiner Wahrnehmung - als Organisationsberater eher in Strukturen als in Prozessen denkt?

Die hier durch Anführungszeichen hervorgehobenen Bezeichnungen offenbaren schon das große Problem der Fortbildungsstudie: Werde ich überhaupt richtig verstanden, wenn ich solche Bezeichnungen verwende? Sind diese Etikettierungen nicht eher Abwertungen? Unsere ersten Teamdiskussionen jedenfalls ließen die Vagheit und die Problematik des Fortbildungsvorhabens bereits deutlich werden, ohne daß das Einführungsreferat (über männliche und weibliche Leitungsstile in Politik und Industrie) und die statements der anderen drei Mitglieder des Leitungsteams während des Anfangsplenums der Fortbildungsstudie etwas daran zu ändern schienen. Diese statements charakterisieren m. E. deutlich unsere unterschiedlichen Positionen als verschiedene Präsentationen männlicher und weiblicher Identität. Nach dem Einführungsreferat begann zunächst die Gruppenanalytikerin mit einem Kurzvortrag darüber, wie sich der im Einleitungsreferat charakterisierte Unterschied zwischen den Geschlechtern psychoanalytisch-empatisch erklären ließe, nämlich als unterschiedliche Loslösung und Abgrenzung vom ersten Liebesobjekt, der Mutter. Anschließend bemühte sich der Organisationsberater um eine (strukturelle) Definitionsabgrenzung: Ob die Fähigkeit der Männer zur Abgrenzung nicht auch zwanghafte Züge bekommen könne und deshalb als Fähigkeit in Anführungszeichen bezeichnet werden müsse. Und schließlich entwickelte die Kollegin aus dem Verband zwei Positionen: Ob es gelingen könnte oder sollte, eine Integration männlicher und weiblicher Vorstellungen hinzubekommen, die "eine Balance des Glücks darstellt". Die Gefahr bestünde, daß eine Integration unter männlicher Dominanz daraus würde. Zweitens seien prozeßhafte Leistungen wie die der Erziehung von Kindern einer (männlichen) Kontrolle nicht zugänglich.

Hier die ersten beiden anschließenden Diskussionsbeiträge einer Teilnehmerin und eines Teilnehmers. Die eine definiert sich an den Rand männlichen Interesses, während der andere der Macht aufgeschriebener Konzepte das Wort redet:

Frau M., Leiterin: "Wenn Sie sagen, daß bei der Kontrolle letztlich nur zählt, daß man Frau ist: Da macht jeder wahrscheinlich unterschiedliche Erfahrungen mit seinem Vorgesetzten oder Träger. Das größte Problem ist aber, daß die meisten Trägervertreter eigentlich wenig kompetent sind, was die Kindertageseinrichtungen betrifft. Ich höre das auch oft von unserem Pfarrer oder von anderen Pfarrern, daß sie sagen, da sind soviel andere Aufgabengebiete in der Gemeinde. Und ich komme vom Theologiestudium in die Gemeinde rein. Da sind Kindertagesstätte oder Kindergarten eigentlich Randthemen. Die sind teilweise wirklich überfordert. Und es hängt von jedem einzelnen ab, inwieweit er die Notwendigkeit

sieht, sich kompetent zu machen, und dann auch Kriterien findet, was eine gute oder eine schlechte Kindergartenarbeit sein kann. Es sind so viele Themen, die ein Pfarramt hat, Konfirmanden, Jugendarbeit...Da sucht sich jeder vielleicht einen Schwerpunkt aus. Und in den meisten Gemeinden ist Kindergarten ein Randthema."

Dann Herr X., Trägervertreter: "Man kann nicht gängige Bewertungsmaßstäbe anlegen: Was bringt ihr für die 200.000.-, die wir euch bezahlen? Ich glaube aber, es ist nicht nur ein persönliches Problem, ob der Pfarrer oder die Pfarrerin XY die Schwerpunkte in seiner oder ihrer Gemeinde setzt. Es hängt auch von der Struktur ab, daß Kindergarten, obwohl er soviel Geld kostet, unten rangiert. Das hängt damit zusammen, daß es keinen Plan gibt. Es gibt kein Konzept. Wir bekämen zwar hier 15 Konzepte raus. Ich weiß aber nicht, ob das wirklich durchdachte Konzepte wären, die vielleicht auch mal aufgeschrieben worden sind. Jedenfalls in der Kirche, so wie ich es wahrnehme, ist so etwas erst langsam auf dem Weg. Und wenn die Erzieherinnen das selber nicht gepackt hätten mit Protestformen, die für dieses Klientel neu waren, Demonstrationen, go ins auf der Synode, dann hätten wir heute noch keine neue Kindergartenverordnung, die uns doch wenigstens ein bißchen nach vorne gebracht hat. Das hängt auch an der Struktur, nicht nur an den einzelnen Personen."

Spiegelt sich in dieser ersten Teilnehmer/Teilnehmerin-Kontroverse am Beginn der Studie nicht auch die Zuschreibung männlicher und weiblicher Eigenschaften im Team (Person/Struktur)? Deutet sich hier bereits die Spannung zwischen Männern und Frauen an, die sich u. a. in der wechselseitigen Abwertung entlädt (mangelnde Kompetenz, Frage nach Leistung)? Die Spannungen zwischen Männern und Frauen spiegeln sich interessanterweise auch in der spontanen Sitzordnung (Stuhlkreis) während dieses Anfangsplenums: Das Leitungsteam hatte sich paarweise gesetzt, wobei die beiden Männer nebeneinander innen und die beiden Frauen nach außen zum Teilnehmerkreis hin orientiert saßen. An die jeweiligen Frauen schlossen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an, und zwar auf der linken Seite die Leiterinnen und der Leiter von Kindertagesstätten, auf der rechten Seite die Trägervertreter sowie eine Leiterin aus einer Einrichtung für offene Jugendarbeit. Diese Einrichtung fällt insofern aus dem Rahmen, als es bei ihrem Klientel im Unterschied zu den übrigen um Menschen am Umbruch zwischen Kind und Erwachsenen geht. Der einzige Kindergartenleiter saß neben dem Pfarrer an der Grenze zur Trägervertretergruppe und gegenüber vom Leitungsteam. Die einzige Trägervertreterin saß rechts neben der Supervisorin.

2.2. Der Supervisionsprozeß in der ersten Phase

Als Supervisor sitze ich schließlich vor einer der Gruppen mit der Frau, die ich als eher männlich eingeschätzt hatte. Ein Zufall oder ein "ideales" Paar? Dann die ersten Supervisionen in zwei getrennten Gruppen: In der Leiterinnengruppe ein (Teilnehmer-) Mann, in der Trägervertretergruppe eine (Teilnehmerin-) Frau - Grenzgänger? Die späteren plenaren Diskussionen brachten dazu erst einmal wenig Erhellendes. Hier die statements der Teilnehmerin und des Teilnehmers dazu. Die Trägervertreterin: "Im ersten Plenum fühlte ich mich sehr betroffen wegen der Fremdheit und dem Mißtrauen zwischen den beiden Gruppen, der 'LeiterInnen' und 'TrägervertreterInnen' und hatte große Schwierigkeiten, mit der Situation und mit der Leiterinnengruppe umzugehen, auf diese zuzugehen. Bei der Identifikation mit der Situation der LeiterInnen hatte ich gleichzeitig das Gefühl des Verrats, des 'Überläufers' meinen Gruppenmitgliedern gegenüber". Und der Leiter: "Leider blieb ich in der Gruppe der Leiterinnen und Leiter jedoch der einzige Mann. Um so mehr sehe ich der Zusammenarbeit mit der Trägergruppe (andere Männer) entgegen. Die Ressentiments der Kolleginnen gegenüber der Trägergruppe ('Wie die schon dasitzen') kann ich zunächst nicht teilen."

Die paarweise Zusammensetzung der Supervisoren konstellierte die ersten Probleme: In der einen Gruppe erweist sich die Supervisorin als scheinbar unzuverlässig. Sie fehlt bei der ersten Supervisionssitzung, ohne daß irgendjemand weiß weshalb. In der anderen Gruppe arbeitet das Paar wechselweise einzeln in der Leitung - die Gruppe sei zu klein, als daß man sie mit einem Leiterpaar konfrontieren könne (eine vielleicht zu oberflächliche Begründung für ein Umgehen des männlich/weiblich/Paarproblems?). In der ersten Gruppe (8 Frauen und ein Mann) ergibt sich insgesamt die Tendenz zur Aufwertung des Weiblichen (was immer wir zu diesem Zeitpunkt darunter verstehen) und zur Vermeidung von Selbstabwertung. In der zweiten Gruppe (4 Männer und eine Frau) herrscht sehr bald ein hohes Maß an Zufriedenheit (die Kumpels unter sich?). Welche Spuren werden zu Beginn gelegt? Welcher "rote Faden" wird den weiteren Verlauf bestimmen?

Aus den protokollarischen Aufzeichnungen wird der außerordentlich spannende Supervisionsprozeß in beiden Gruppen deutlich. Er bringt sehr viel Material zur subjektiven Situation von Männern und Frauen an verschiedenen Stellen der Hierarchie in sozialpädagogischen Arbeitsfeldern zutage:

"Das erste Thema der ersten Sitzung (der Trägergruppe mit der Supervisorin) war 'Kompetenz'. Die Gruppenmeinung: Schwäche ist nur bei Frauen tolerierbar. Das zweite Thema: die Doppelbelastung. Der Gruppenmechanismus: Die Männer beraten die Frau. Das dritte Thema: Das Feilschen um Minuten. Es sind deutliche Inszenierungen der aktuellen Gruppensituation erkennbar (Doppelleitung im Projekt, Frage nach der Kompetenz der Leitung und eine gewisse Spannung am Ende der Gruppensitzung. Die zweite Sitzung (mit dem Supervisor) ist geprägt von einer längeren Fallschilderung: Schwierigkeiten mit dem Kirchenvorstand (Entscheidung alternativ für Kindergarten oder Kirchturm!). Die Gruppe macht einen 'Freimaurer'-Schluß, in dem sie die zentralen Werte von Kameradschaftlichkeit, Vertrauen und dem guten Vorgesetzten zur Norm erhebt... Fallschilderung aus der ersten Sitzung der Leiterinnen-Gruppe: Schwierigkeiten im Umgang mit behinderten Kolleginnen. Das Bild von Behinderung als Behinderung von Weiblichkeit, in der Inszenierung der Gruppensituation: weil von außen keine Hilfe kommt (die fehlende Supervisorin). Beide Teilnehmerinnen, die Fälle schildern, fühlen sich in ihrer Weiblichkeit 'behindert': die eine im Umgang mit ihren Kolleginnen, die andere im Umgang mit sich selbst. Der Beginn der zweiten Sitzung: Wenn Not an der Frau ist, ist das Team fit. Dann die Fallschilderung des Leiters: Wenn es um Förderung geht, handeln die Kolleginnen am Leiter vorbei, wenn es um Leistung geht, muß er den Kopf hinhalten. Das Problem der Gruppe: Sie muß sich den Mann 'männlich' halten, will ihn aber gleichzeitig gefahrlos im 'Damenclub' willkommen heißen können. Deshalb darf der Mann nicht zu 'männlich', aber auch nicht zu 'weiblich' sein. Sein Problem: Er kann nicht so 'potent' sein, wie ihn die Teilnehmerinnen sich wünschen, er ist aber eindeutig anders als sie."

Hier im Transkript einige Themen aus dem Supervisionsprozeß der Leiterinnen/Leiter-Gruppe:

Frau A.: Ich habe weniger Konflikte mit meinen Vorgesetzten, weil ich immer an denen vorbei entscheide. Die sind für mich vorhanden, weil überbelastet. Wenn man sie braucht, sind sie sowieso nicht da. Das habe ich mir wirklich abgeschminkt, da irgendwie anzuklopfen und eine Fachberatung zu erreichen... Mir ist die Geschichte nach unten das Problem, daß ich mit meinen Ideen und meinen Vorstellungen nach unten nicht weiter komme... daß ich mit meinen pädagogischen Überlegungen und Beobachtungen auch immer wieder irgendwo gegenrasselte und dann irgendwann vorgeworfen kriege, ich hätte Überansprüche und wie ich dann meine Überansprüche rüberbringe. In diesem Moment tauchen dann irgendwann auch die Vorgesetzten auf und sagen: So geht das aber nicht.

Frau J.: Mir wird oft nachgesagt, daß ich die Mutter der Nation wäre und daß ich meine Kollegen im wahrsten Sinne des Wortes mit allen möglichen Dingen füttere, mit Naturalien angefangen... Ich versuche auch immer, eine warme, freundliche Atmosphäre für die Mitarbeiter zu schaffen. Ich sehe meinen Schwerpunkt mehr bei den Mitarbeitern, weniger bei den Kindern... Wenn die funktionieren, um das mal grob zu sagen, dann läuft auch das andere... Die wissen genau, da gibt es so manche Sachen, die mache ich nicht. Da bin ich eine totale Niete. Da habe ich nichts mit am Hut. Da läuft nichts. Andere Sachen wieder, da probiert man es erst gar nicht. Z. B. mit der Tür... mit dem Schraubenzieher. Da schreien schon alle: Du mußt mal gucken... Einmal geschockt hat es mich, da haben wir Deckenplatten ausgetauscht. Die waren zerstört. Die hatten sie mit Stäben hochgedrückt und eingesetzt, zu sechst. Ich bin dann auf den Speicher gegangen und habe neue Platten runtergeholt und mache die rein und raus, klettere da auf den Schrank drauf, und da kommt ein Junge: 'Und wann kommt denn der Mann?' 'Was für ein Mann?' 'Ja, der das jetzt macht.' 'Da brauch ich doch keinen Mann für, die Deckenplatten auszutauschen.'... Ich bin ehrenamtlich beim Roten Kreuz sehr engagiert und arbeite dort nur mit Männern zusammen. Ich bin also die einzige Frau und übernehme dort eigentlich wirklich diesen weiblichen Part. Mich stört oftmals das Verhalten der Männer. Ich ertappe mich aber dabei, daß ich in der Einrichtung genau den Part spiele, den Männer spielen, einfach wieder so alles zusammenraffen, Linie schaffen, klare Strukturen. Und eigentlich weiß ich nicht, wo ich dazu gehöre, zu der Seite oder zu der

Seite. Ich kann zwar in meinem Verhalten nicht sagen, ich finde mich mit dieser weiblichen Rolle zurecht. Aber ich merke, daß ich mit männlichem Verhalten besser fahre, in dem ich das Verhalten einsetze...Das hat mir schon Gedanken gemacht, daß ich oft nicht weiß, bin ich Frau oder bin ich Mann.

Herr U.: ...Wir haben viele Probleme gehabt und haben die auch zur Zeit auch auf ganz persönlicher Ebene, also auch im persönlichen Umgang miteinander. Und da erlebe ich mich nach wie vor sehr oft als unheimlich hilflos. Z. B. Sachen den Kolleginnen rüberzubringen, wo ich meine, in meiner Funktion als Leiter, jetzt mal überspitzt gesagt, einschreiten zu müssen. Da gelingt es mir eben nicht, es irgendwie, ja zu verdeutlichen. Und es passiert mir dann sehr schnell, daß ich auf eine Ebene abgleite, wo ich mit Paragraphen, Vorschriften und Sachen argumentiere und eigentlich das, was mich tatsächlich im Gefühl bewegt, nicht vermittele.

Frau Q.: Vom Führungsstil her ist mein Anspruch: Ich möchte einen demokratischen Führungsstil haben. Ich merke aber immer wieder, daß ich in so eine Position gedrängt werde, einmal ganz klar vom Träger und von der Elternschaft, die die Hierarchie drinnen haben und mich als Leitung darin immer greifen, wenn was vorfällt oder wenn was kritisch ist. Einerseits schreien auch die Kollegen - das ist somit mein Punkt, wo ich schlichtweg am verzweifeln bin - nach Verantwortlichkeit. Die wollen andererseits aber auch eigenverantwortlich arbeiten, müssen sie sogar auch. Aufgrund der Größe der Einrichtung erwarte ich selbständiges Arbeiten. Das ist gar nicht anders machbar.

2.3. Zwischenbilanz

Dann die erste Begegnung während einer zweitägigen Zwischenbilanztagung der Fortbildungsstudie mit beiden Gruppen (und Gästen): Die Gruppen bereiten sich aufeinander vor. Eine deutliche Spannung liegt in der Luft. Welche? Die in Autoritätsbeziehungen, d. h. zwischen Trägervertretern und Abhängigen? Oder die zwischen Männern und Frauen? Oder beides?

Und dann tatsächlich ein großes Mißtrauen bei der ersten Begegnung. Trägervertreter und Leiterinnen sitzen sich in einer fast schon körperlich spürbaren feindseligen Atmosphäre gegenüber. Das Resultat einer Autoritätsbeziehung oder der ja bekanntermaßen spannungsreichen Beziehung zwischen Männern und Frauen? Die wechselseitigen Erwartungen spiegeln sich in Aussagen, die eher nach Autoritätskonflikten bzw. Konflikten zwischen pädagogischen und verwaltungsmäßigen Belangen aussehen als nach Spannungen zwischen Männern und Frauen: "Die Frage, was wir mit den Kindern machen oder warum wir das mit welchem Ziel machen, die wird viel seltener gestellt als was kostet der Stuhl und warum kostet der soviel", so eine Leiterin, und die Replik eines Trägervertreters: "Aber ist es denn nicht sogar so, daß es uns allen, und ich schließe uns jetzt einfach mal als Fachabteilung oder Fachamt mit ein, viel schwerer fällt, solche Strukturen darzustellen, als über einen Stuhl zu reden?". Er sagt "Strukturen", meint er sinngemäß nicht Prozesse? Ist dies die "Fehlleistung" eines Mannes, die verdeckt, daß Männer und Frauen mit unterschiedlichen Perspektiven "eigentlich" von gleichen Dingen reden? Immerhin sitzen sich Männer und Frauen in Autoritätsverhältnissen gegenüber: Männer wollen Ergebnisse sehen, einen kontrollierbaren Erfolg, am besten in Form von schriftlichen Berichten oder Statistiken. Von Frauen wird ein Beziehungsprozeß dagegen gesetzt, der sich sprachlich nur schwer vermitteln läßt (weil er sich u. a. auch aus dem Zusammensein mit Kindern ergibt, die der Erwachsenensprache noch gar nicht mächtig sind) und sich schon gar nicht in Schriftform mitteilen läßt (die Kinder können ja auch noch nicht schreiben).

In den Kleingruppen- und Plenumsdiskussionen muß ich sehr viel Energie dafür aufwenden, Teilnehmerinnen und Teilnehmer, manchmal aber auch meine Kolleginnen und Kollegen im Leitungsteam daran zu erinnern, daß sie in einer bestimmten Geschlechtsrolle sprechen: "Ich als Frau/Mann sehe das Problem so... Ich als Mann/Frau will von meinen Kolleginnen/Kollegen das... Ich als Mann/Frau fühle mich von meinem/meiner Vorgesetzten so behandelt..." Immer wieder setzt sich in den Diskussionen die Tendenz durch, professionelle Auseinandersetzungen ausschließlich auf dem Hintergrund von Autoritätsbeziehungen wahrzunehmen, so als sei die Tatsache des Mann- bzw. Frau-Seins das Nebensächlichste der Welt.

Vor Beginn des zweiten Supervisionsblocks gerate ich selbst in die "Abwertungssorgie": Wenn sich die Begriffe "männlich/weiblich" als untauglich zur weiteren Arbeit erwiesen hätten, dann sei ja bisher "gar nichts" herausgekommen. Ich werde beruhigt: So könne man das ja nun auch nicht sehen. Ich spüre nachlassende Energie, mich der generellen Fragestellung weiter zu widmen. Hatte ich mir am Anfang der Fortbildungsstudie schnellere und vor allem spektakulärere Ergebnisse erhofft? In Erinnerung kommt mir die Kleingruppendiskussion mit Gästen während der Zwischenbilanztagung. Auch dort schon hatte ich eine gewisse Enttäuschung über den von mir als gering wahrgenommenen Profilierungswunsch der Leiterinnen geäußert. Die Antwort einer Frau darauf: Es sei nach so langer männlich-patriarchalischer Determiniertheit und Entwertung schon ein großer Fortschritt, wenn Frauen in sozialpädagogischen Berufen überhaupt so weit kämen wie in der Studie, wenn sie begännen, darüber nachzudenken, worin ihre geschlechtsspezifische professionelle Identität bestünde. Ist mir das zu wenig? Will ich es als Mann unter diesen Umständen lieber beim Alten belassen? Kann ich mir auf diese Weise nur schwer "die Erlösung des Weiblichen in mir" vorstellen? Wieviel ist mir letztlich die gemeinsame Entwicklung von Frauen und Männern wert?

Erst später fällt mir auf, daß diese Abwehr des Themas genau im Zentrum der Studie steht und gar nicht allein mein Thema und das Thema der Fortbildungsteilnehmer ist. Auch die Mitglieder des Leitungsteams stehen ja als Männer und Frauen zur Disposition. Auch im Team gibt es immer wieder die Unklarheit, ob wir beim Thema männlich/weiblich bleiben oder die Praxisprobleme der Teilnehmerinnen und Teilnehmer "professionell" und geschlechtlich "neutral" angehen sollen. Schließlich sind wir ja die offiziellen "Leiter" und "Leiterinnen" der Fortbildungsstudie, gleichwohl mit einem Repertoire von Leitungskompetenz ausgestattet, das wir bisher nicht als spezifisch "männlich" bzw. "weiblich" zur Diskussion gestellt haben. Zugegebenermaßen sind die Begriffe männlich/weiblich in vielerlei Hinsicht untauglich, Differenzierungen vorzunehmen, wo es eigentlich um Auf- oder Abwertung geht, und Alltagsprobleme zu analysieren, ohne in Klischeedeutungen zu verfallen. Und dennoch sitzen sich Männer und Frauen in dieser Fortbildungsstudie und in der Leitung gegenüber. Das kann jedes kleine Kind sehen. Worin also liegt die Bedeutung des Geschlechtsunterschiedes? Könnte der Unterschied in der Priorität des Prozeßhaften bei den Frauen und die Priorität des Regelhaften bei den Männern liegen?

2.4. Der Beginn der zweiten Phase

Im Verlauf der Fortbildungsstudie berichten viele Teilnehmer und Teilnehmerinnen von Veränderungen. Die Wahrnehmung ihrer geschlechtlichen Identität in professionellen Auseinandersetzungen wird zunehmend geschärft. Manche stellen erst nach der Zwischenbilanztagung in aller Deutlichkeit fest, wie sehr sie in geschlechtliche Klischees (der Abwertung des jeweils anderen Geschlechts bzw. der Selbstabwertung) eingebunden sind, und zwar gerade dort, wo diese in aller Regel hartnäckig verleugnet werden. Die Polaritäten zwischen Männern und Frauen als Teile professioneller Spannungen, aber auch als Ausdruck darunterliegender erotischer Wünsche werden klarer. Gleichzeitig scheint aber im Fortgang der Fortbildungsstudie alles unklarer zu werden, unsere Leitung wird diffuser. Mir kommt es so vor, als seien wir immer weniger in der Lage, unseren rudimentären Verpflichtungen nachzukommen, der Ruf nach der sicheren, strukturierenden Autorität wird immer drängender. Soll ich als "oberster" Leiter der Studie die Dinge wieder in die Hand nehmen? Ich tue es! Meine (männlichen?) Verantwortungsgefühle lassen offenbar nicht zu, die Dinge weiter "fließen" zu lassen: Es muß wieder eine sichernde Struktur her. Und ich befinde mich wieder im Einklang mit den gängigen Standards von Gruppenleitung. Dabei merke ich nicht einmal, daß von weiblicher Seite im Team die gleiche Verantwortung existiert, sich aber irgendwie anders artikuliert als in den gewohnten Bahnen, daß ich mit meinem "Vorstoß" eine massive Kränkung bei den Frauen aus dem Team bewirke (über die wir uns in einer Teambesprechung gleichwohl konstruktiv auseinandersetzen können). Ich habe mich bei den Teilnehmerinnen der Studie gar nicht versichert, wie denn ihre Wahrnehmung des aktuellen Standes ist!

Bezeichnenderweise kam der Ruf danach von einem Teilnehmer (-Mann), einem Trägervertreter: "Ich finde - darf ich das jetzt mal so sagen - , daß ihr manchmal zu wenig Distanz habt zu den Erzieherinnen. Ich weiß nicht, ihr seid sehr stark drinnen." Warum sollte man nicht "drinnen" bleiben, warum sollte man es eigentlich an dieser Stelle nicht einfach weiterlaufen lassen - ohne zu wissen, wohin sich der Prozeß entwickelt? Mit dem Risiko, daß wir selbstverständlich als Männer und Frauen in der Leitung sowieso mit in dem Thema "drinnen" sind? Warum sollte man eine sichernde Distanz schaffen zu einem Thema, bei dem es ja gerade um die Aufhebung von Distanz und Sicherungen geht? Warum sollte man also nicht den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in Zusammenarbeit mit uns in der Leitung überlassen, was sie/wir aus dem Thema männliche/weibliche Leitung machen? Schließlich sind die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst gestandene Leiterinnen und Leiter mit einem hohem Maß an beruflicher Kompetenz.

Die Fortbildung in die eigene Hand nehmen? Als Männer und Frauen, die Leitungsfunktionen ausüben? Das hieße, die Abhängigkeiten von den Fortbildnern, aber auch vom Verhältnis männlich/weiblich zu überwinden, die eigene Identität kreativ einzusetzen. Und was würde dies bedeuten? Die Auseinandersetzung zwischen Männern und Frauen zu führen (die in der Geschichte und aktuell fast immer in Gewalt und Destruktion endet), die Auseinandersetzung zwischen Vätern und Müttern voranzutreiben? Zwischen Partnern, die - ob sie wollen oder nicht - auf- und abwertende Phantasien übereinander entwickeln?

Die Äußerung des Teilnehmers zu seiner Unzufriedenheit berührt aber noch ein weiteres Problem des Fortgangs unserer Fortbildungsstudie. Für den zweiten Supervisionsblock hatten wir im Leitungsteam einen Vorschlag an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vorbereitet, nämlich zwei Gruppen gemäß der frei gewählten Sitzordnung des ersten Plenums auf der Zwischenbilanztagung zusammenzustellen, und zwar sowohl Teilnehmerinnen und Teilnehmer als auch Team. Die Platzwahl im Großkreis (mit Gästen der Tagung) dieser Tagung hatte nämlich Trägervertreter und Leiterinnen in einer Weise gemischt, die uns nicht zufällig erschien. So saßen diesmal die beiden männlichen Leiter der Studie nebeneinander rechts von den beiden Frauen des Teams. Rechts und links schlossen sich Mischungen an, die "zufälligerweise" exakt achsensymmetrisch zwei Gruppen à sieben Teilnehmerinnen und Teilnehmer ergaben. Es sollten also eine Gruppe von den zwei Männern, die andere von den beiden Frauen geleitet werden, so jedenfalls der Plan, die "Gestalt der Großgruppe" für den Reflexionsprozeß nutzbar zu machen.

Es kam jedoch anders, weil die Gruppenanalytikerin gerne weiter in der alten Leitungskooperation verbleiben wollte. So folgten zwar die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unserem Vorschlag, keiner merkte jedoch, daß die Aufteilung im Sinne der dahinterliegenden Forschungsabsicht nicht korrekt war, und zwar wahrscheinlich in einem wesentlichen Aspekt, nämlich in dem von Leitung männlich/weiblich. War dies vielleicht der Grund dafür, daß eine Gruppe (mehrheitlich mit Trägervertretern besetzt) sich in den folgenden Sitzungen in dieser Konstellation besonders wohl, die andere Gruppe (mehrheitlich mit Leiterinnen besetzt) sich aber besonders unwohl fühlte? Für eine Asymmetrie, die sich bis zur letzten Aufteilung der Teilnehmer auf zwei (geschlechtshomogene) Gruppen immer wieder in den plenaren Sitzungen artikulierte, mal durch einen Mann, mal durch eine Frau vorgetragen, ohne daß wir sie hätten bearbeiten können (weil niemand, auch ich nicht) auf den vielleicht entscheidenden "Schönheitsfehler" des Arrangements hinwies? Der Effekt war jedenfalls der, daß in der einen Gruppe ein Mann mehr (in der Gruppe der Leiterinnen) und vice versa in der anderen Gruppe hätte sein können. Damit wäre rein statistisch das Geschlechterverhältnis ausgeglichener gewesen.

Es war nicht so. Dennoch wurde die Begegnung beider Gruppen in den plenaren Treffen nach den Gruppen-Einzelsitzungen von Mal zu Mal deutlich spannender und interessanter. Es stellte sich z. B. heraus, daß ohne vorherige Absprache in beiden Gruppen häufig dasselbe Thema, wenn auch mit deutlichen (geschlechtsbezogenen?) Unterschieden behandelt wurden. Am auffallendsten wurde die Übereinstimmung in den Arbeitsprozessen beider Gruppen am Beispiel des vierten Supervisionsblockes. In beiden Gruppen war über weite Strecken die Rolle des "großen Bruders" Thema. In meiner Supervisionsgruppe z. B. wurde ausführlich diskutiert, inwieweit familiäre Beziehungsmuster bei der Wahrnehmung und Interpretation professioneller Beziehungen eine Rolle spielen, etwa

- daß eine Kirchenvorstandsvorsitzende als eher mütterlich erlebt wurde und der entsprechende Leiter eines Kindergartens auch mit der Sohnes-Rolle ganz zufrieden leben konnte,
- daß eine Leiterin sich ihrem Team gegenüber eher schwesterlich, wie die große Schwester fühlt, zwar sehr vertraut mit dem familiären (mütterlichen?) Geschehen, aber dennoch schon irgendwie außer Haus und

- der Leiter als großer Bruder, der die "kleinen Schwestern" beschützt, der darüber aber auch Macht ausübt.

Vor allem die Große-Bruder-Phantasie war für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einigermaßen attraktiv, eine Rolle, die nicht allzu autoritär wie etwa die des Vaters erfahren wurde, die aber dennoch männlich-bestimmend und mit Fähigkeiten ausgestattet, die in einer patriarchalischen Welt vielleicht eher zum Erfolg führen könnte als die einer weiblichen Rolle. Das angenehm-brüderliche wurde vor allem von den Männern in der Supervisionsgruppe hervorgehoben und geteilt. Ja, man könnte fast sagen, es hätten zwei "Brüder" in dieser Gruppe gesessen.

In der anderen Supervisionsgruppe ging es über weite Strecken um biographische Details einer eher unglücklichen Beziehung einer Teilnehmerin zu ihrem Bruder und die Phantasien, die die Gruppe dazu hervorbrachte. In der späteren plenaren Diskussion war zunächst unklar, ob es sich um einen "größeren Bruder" in diesen Phantasien gehandelt habe (der Bruder der Teilnehmerin war jünger) oder ob von der Schilderung der realen Beziehung ausgegangen werden müsse. Hier ein Ausschnitt aus dieser Diskussion:

Frau A., Leiterin: Hattet ihr auch einen großen Bruder?

Frau K., Leiterin: Ja, aber eurer hört sich drohend an. Unserer nicht.

Frau A.: Ja.

Frau K.: Unserer war nicht drohend. Unserer war ein guter großer Bruder.

Herr Z., Trägervertreter: Wir hatten einen großen Bruder, der das alles durchsetzt (Gelächter). Aber ich will ja keine Vermutungen los werden, wer der große Bruder ist.

Frau A.: Stellvertretend für die Macht der Männer. (Gelächter)

Herr Z.: Der Austauschpoker.

Frau A.: Poker? Dann haben wir darüber gesprochen, daß das eine Inszenierung ist, wie jeder sein eigenes Programm oder seine eigenen Spielregeln hat. Und deshalb verstehen sie sich nicht und man kommt zu keinem Ergebnis oder selten.

Herr B., Studienleiter: Also die individuelle Selbstinszenierung?

Frau A.: Nein, Geschlechtsinszenierung, Männer Frauen.

Herr B.: Also für mich war auffallend, daß bei dem Bild des großen Bruders so eine Scheinharmonie unter den Männern entstand, die wir erst mal etwas abklopfen mußten.

Frau E., Studienleiterin: Mir fällt auf, daß ich gar nicht weiß, ob unser Bruder groß war.

Frau A.: Der war gar nicht groß.

Herr Z.: Stimmt.

Frau E.: Wir haben nämlich nur einen Bruder gehabt, den wir jetzt gerade groß gemacht haben.

Frau I., Trägervertreterin: *Es war einfach nur ein Bruder.*

Frau E.: *Es war einfach ein Bruder. (Durcheinandergerede)*

Herr Z.: *Aber der Bruder hat...er konnte viele Sachen besser. Darum ging es.*

Frau K.: *Das können auch kleine Schwestern (Gelächter).*

Frau T., Leiterin: *Wir hatten auch einen Bruder.*

Frau E.: *In der Gruppe? Ich dachte gerade, bei uns der Bruder, der war ja gar nicht da. Der war nur als Phantasie anwesend. Und warum war das so? Vielleicht haben wir die Männer geschont. (Gelächter)*

Frau T.: *Das war ganz einfach so, der Bruder war bei uns! (Gelächter)*

Die Inszenierung professioneller Beziehungen auf der Folie von Familienvorbildern hatte in unserer Supervisionsgruppe ein Vorspiel. Eine Sitzung zuvor hatten wir in zwei Rollenspielen genauer untersucht, mit welchen szenischen Arrangements unter männlicher und weiblicher Leitung eine Teamsitzung in einer Einrichtung gestaltet wird. Dabei stellten sich ganz verblüffende Unterschiede heraus. Während die Leiterin im ersten Rollenspiel zwar recht klare Vorstellungen davon hatte, wohin sie ihr Team bringen wollte, inszenierte sie eine Gesprächssituation "Gleiche unter Gleichen". Die (Rollenspiel-) Mitarbeiterinnen wurden dadurch an einer Konfrontation gehindert, so daß die gespielte Sitzung sich eher zäh und unergiebig hinzog. Thema des Spiels war eine Teamsitzung, in der geklärt werden sollte, ob man von Kindern Entschuldigungen fordern solle bzw. könne ("Müssen dann eure Kinder auch 'Danke' sagen?").

Im zweiten Rollenspiel ging es um eine Teamsitzung zu einem möglicherweise noch nicht schulreifen und den Leiter offensichtlich störenden Jungen ("Mir ist es so vorgekommen, als hätte der eigentlich in dem letzten knappen Jahr jetzt kaum eine Entwicklung gemacht, der ist nur größer geworden."). Auch in diesem Spiel kommt der Leiter mit seiner Absicht im Team nicht so recht voran, ja, er handelt sich sogar eine offene pädagogische Kritik einer Kollegin ein:

Herr U., Leiter: *Und die Kinder haben dann gesagt, das wäre immer so mit ihm, als ich da im Stuhlkreis mal mit denen darüber sprechen wollte und auch mal gefragt habe, ob der Dominick sich immer so aufführt. Das haben die gesagt: Ja, das ist immer so.*

Frau T., Leiterin: *Ich muß ja ehrlich sagen, ich finde das ja ganz schön heiß, daß du im Stuhlkreis da drüber sprechen wolltest. Also ich denke jetzt wirklich an das, was du gesagt hast, also ich meine das ist ja, das stimmt ja, der ist schon recht auffällig. Der ist so hyperaktiv. Das ist ja alles okay, ich meine, es ist natürlich nicht okay. Aber mir fällt auf, daß wirklich gar nichts positiv ist. Er wird ja abgestempelt, wenn du jetzt im Stuhlkreis mit den Kindern drüber redest. Dann ist er noch immer in diese negative Schiene gehauen, oder er wird so abgestempelt. Also ich meine, gut, das hat jetzt nichts mit deinem Thema Schulfähigkeit zu tun, aber es stößt mir halt auf. Deswegen muß ich es dir irgendwie sagen. Das fällt mir jetzt so auf.*

Diese beiden Rollenspiele waren für die gesamte Gruppe und uns Supervisoren sehr erhellend für die Art und Weise, wie unterschiedlich Männer und Frauen eine Beziehungssituation mit abhängigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestalten. Während der Mann sich mit einem konkreten Fall und der Schilderung seiner Befindlichkeit darstellt und dies im Team eine deutliche und offene Konfrontation hervorruft, die zu einer Auseinandersetzung zwischen ihm

und dem Team führt, beginnt die Leiterin ein eher abstraktes Gespräch über ein prinzipielles pädagogisches Problem. Der Effekt bei ihr: In der Diskussion bewegt sich wenig, die Fronten bleiben subtil verhärtet. Die Leiterin redet allerdings einzelne Teammitglieder direkt an und verwickelt sie in Einzelauseinandersetzungen - wenn auch ohne nennenswerten Erfolg. Der Leiter hingegen spricht die Gruppe als Ganzes an und geht auf Angebote zur Auseinandersetzung mit einzelnen nicht ein. Zusammenfassend lassen sich die Leitungsstile etwa folgendermaßen auf männlich/weibliche Klischees reduzieren, die hier geradezu paradox den allgemeinen Vorstellungen von männlich/weiblich gegenüberstehen:

- der Mann konkret, die Frau abstrakt,
- der Mann aufregend und prozeßstimulierend, die Frau langweilend und zum Stillstand führend,
- der Mann auf die ganze Gruppe bezogen, die Frau eher auf einzelne in der Gruppe gerichtet.

Ich habe diese Sitzung als die insgesamt in der zweiten Supervisionsphase spannendste in Erinnerung. All diese Treffen empfand ich anstrengender als in der ersten Supervisionsphase, und es gab auch hier und da mehr Spannungen zwischen der Ko-Leiterin und mir, sei es in inhaltlichen Fragen, sei es zu Problemen der Leitung. Wir konnten diese Spannungen allerdings in der Gruppe artikulieren und für den Diskussionsprozeß zum Thema nutzbar machen. War dies die Anstrengung einer echten Auseinandersetzung, einer Auseinandersetzung um die Macht in der Gruppe? Spiegelte sich in meiner Anstrengung die Anstrengung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, in ihrem Berufsalltag zu Klarheiten zu kommen? Eine Klarheit, für die ich ja nun auch verantwortlich war? In der Sitzung des folgenden Supervisionsblockes wurde in diesem Zusammenhang u. a. erfahrene mütterliche Macht als eher diffus und unklar in den verlangten Verhaltenskriterien, erfahrene väterliche Macht dagegen als klarer und strukturierter in Richtung auf Gesetze und Normen beschrieben.

Aus der Plenumsgruppe kam der Vorschlag, in der letzten Phase der Fortbildungsstudie noch einmal neue Gruppen zusammenzustellen, und zwar homogen nach den Geschlechtern. Vielleicht war der Anstoß dazu die z. T. sehr intensive individuelle Auseinandersetzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit den biographischen Interviews, die ich mit den Leiterinnen und Leitern bereits ein Jahr zuvor durchgeführt hatte. Wir faßten den Beschluß, auch die Trägervertreter entsprechend zu interviewen, um vergleichbares Material zur Verfügung zu haben. Vielleicht ergab sich daraus etwas Erhellendes zum Thema aktuelle Leitungsposition und Biographie. Jedenfalls fanden die Interviews großes Interesse bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, und bei einigen bewirkte bereits das Interview selbst ein Nachdenken über lebensgeschichtliche Zusammenhänge und professionelle "Karriere". Wir wollten uns in den geplanten Gruppen fragen, ob es Gemeinsamkeiten in den Biographien zwischen Frauen und Männern, Leitern und Trägervertretern gäbe, etwa was sie für diese Position prädestinierte. Einen eher vagen Hinweis ergab eine kleine Statistik der Leiterinnen/Leiter-Gruppe, in der sich herausstellte, daß positive Vaterbilder lediglich bei der bereits vorgestellten Leiterin vorzufinden war, deren Leitungsstil in der Gruppe als vorbildlich angesehen wurde, die aber von Schwierigkeiten mit ihrer persönlichen Identität sprach (vgl. Frau J. in Kap. 2.2.), und bei dem Leiter.

Vielleicht stand aber gar nicht so sehr dieses eher "wissenschaftliche" Interesse im Vordergrund. Ich vermute, es ging vielmehr darum, nun endlich einmal "unter sich", die letzte Chance dazu zu nutzen und die Spannung männlich/weiblich durch eine eindeutige Gruppenzugehörigkeit wenigstens einmal auf die Spitze zu treiben. Für uns vom Leitungsteam erschien dieser Vorschlag jedenfalls ausgesprochen plausibel (oder war ich gar neidisch, daß wir nicht selbst auf diese Idee gekommen waren?), hatten wir doch bisher diese Dimension von Begegnung in der Studie nicht

einmal vorgesehen. Zudem waren wir in den vorangegangenen Supervisionsitzungen des zweiten Fortbildungsblocks peu à peu in Bereiche vorgedrungen, die - im Sinne der Familienanalogien - sich geradezu aufdrängten:

Frau W., Studienleiterin: *Interessant finde ich das Bild auch deshalb, wenn man den gesamten Gruppenprozeß in den Blick nimmt, daß wir im Moment... Ausgegangen sind wir ja von den den Männern und Frauen, männlich und weiblich. Und jetzt im Moment bewegen wir uns in so einer Geschwisterkonstellation. Wir sind auf Geschwisterbilder gekommen. Wir haben ja auch noch verschiedene andere Bilder bei uns entworfen: ausgezogene große Schwester, die Distanz aus dem gleichen Haus kommend, die weiß, welche Prozesse in dem Haus ablaufen und wie man damit umgehen kann. Wir hatten das an ein paar Stellen, diese Geschwisterkonstellationen. Und die Frage, die sich bei uns am Ende gestellt hat: Ergeben sich aus diesen Erfahrungen in der Geschwisterkonstellation für uns als Männer und Frauen neue Verhaltensmöglichkeiten und auch Verhaltensinterpretationen? Und auch die Frage, wie kann ein Erwachsen-Werden-Prozeß von da aus in Gang gesetzt werden? Das finde ich jetzt auch im Bezug auf unsere Fragestellung ganz interessant, daß wir kurz vor dem letzten Abschnitt zumindest schon mal Geschwister geworden sind. Da ist jetzt auch die Feststellung: Das sind jetzt nicht mehr die Väter und die Töchter. Das Bild haben wir zwar nie gehabt. Aber das gab es für mich atmosphärisch und in der Spannung bei der Zwischenbilanztagung sehr stark, wenn ich jetzt im Nachhinein darüber nachdenke. Das haben wir damals nicht so benannt, diese sprachlosen Töchter vor den dominanten und den Anweisung gebenden Vätern, Väter, die wissen wollen, was los ist, und Töchter, die still schweigen und verstummen. Und inzwischen sind es Geschwister.*

Herr S., Studienleiter: *Du meinst, es kann noch weitergehen.*

Frau W.: *Die Frage ist, ob es noch gelingt...*

Herr S. : *...zu realen Männern und Frauen zu werden...*

Frau W.: *...wieder zu dem zu werden, was wir waren, als wir angefangen haben (Gelächter). Das fällt mir so auf.*

Herr B., Studienleiter: *Wir bereiten die Initiation vor, weil wir ja tatsächlich zwei geschlechtshomogene Gruppen geplant haben.*

Herr X., Trägervertreter: *Zugespitzt in der Kultur der Organisationen: Wir waren fast alle in kirchlichen Einrichtungen, in einer Organisation, die über Jahrhunderte, ja über Jahrtausende vom großen Vater geprägt ist, wo keiner erwachsen werden darf. Dort gilt dieses Geschwisterliche als Nonplusultra, und wirkliches Erwachsen-Sein ist eigentlich tabuisiert.*

2.5. Der letzte "Wurf"

Für die letzten beiden Supervisionsblöcke in der geschlechtshomogenen (Männer-) Gruppe hatte ich mir vorgenommen, zunächst die Ereignisse auf mich wirken zu lassen, war ich doch als Leiter und Mann hier in besonderem Maße befangen, d. h. in meinen Interventionen eher zurückhaltend zu sein. Umso schwieriger wurde es für mich, als ich in der ersten der beiden Sitzungen ohne den Kollegen vor der Gruppe saß, den ich als deutlich männlicher als mich selbst bereits beschrieben habe (er war kurz vor der Sitzung erkrankt). Was hatte dies nun wieder zu bedeuten? Sollte ich

nicht "ausweichen" dürfen? Es wurde eine sehr spannende Diskussion über die Verschiedenheit männlicher Vorstellungen zum Verhältnis zu Frauen. In der Gruppe war alles vertreten: von der starken Abgrenzung gegenüber Vertretern des eigenen Geschlechts und der damit verbundenen Zuwendung zum fremden Geschlecht bis hin zum Wunsch nach Unterordnung der Frauen unter den Mann als "Patron" französischer Provenienz.

Wir konnten diese verschiedenen Vorstellungen in aller Offenheit und ohne wechselseitige Abwertungen ausbreiten. Wir konnten sehen, daß es ganz unterschiedliche Zugangsmöglichkeiten in Auseinandersetzungen mit dem anderen Geschlecht gibt, ohne uns auf eine bestimmte "männlich" genannte verpflichtet zu fühlen. Es deutete sich aber auch die Problematik an, eine Koalition zu finden, die Verschiedenheit "unter einen Hut" zu bringen. Um so erstaunter waren wir (und auch die Frauengruppe), als wir im anschließenden Plenum erfuhren, die Frauen hätten sich in ihrer Gruppe als ausgesprochen ähnlich erlebt ("Die Frauen betonen mehr das Gemeinsame, wenn sie untereinander sind.") - ganz im Gegensatz zu ihrem Erlebnis mit gemischtgeschlechtlichen Gruppen. Dort nämlich empfanden sie sich als ausgesprochen unterschiedlich. Dies wiederum gelte nun gar nicht für Männer. Sie fänden sich in gemischtgeschlechtlichen Gruppen eher ähnlich. Hier hatten wir wie so oft im Verlauf der Studie eine scheinbar paradoxe Beschreibung der Klischees "männlich/weiblich", auf jeden Fall aber einen gravierenden Unterschied, auf den wir bisher noch gar nicht gestoßen waren, der aber große Konsequenzen für die Erwartungen dem jeweils anderen Geschlecht gegenüber zu haben schien.

Auf den Punkt gebracht ließe sich die Erfahrung dieses Plenums etwa so beschreiben: Wenn Männer mit Frauen zusammen sind, empfinden sie sich als gleich männlich; allein unter sich erleben sie sich als sehr verschieden, es gibt eigentlich gar nichts eindeutig Männliches. Und umgekehrt erleben sich Frauen mit Männern verschieden, es gibt nichts eindeutig Weibliches. Frauen allein unter sich erleben sich alle ähnlich = weiblich. Vielleicht ist dies die Crux des gesamten Themas männlich/weiblich: Aus der jeweiligen Perspektive der sozialen Situation heraus (wer guckt mit wem in welche Richtung und in Beziehung zu wer?) geben sich unterschiedliche Konnotationen zu diesen Begriffen. In dem einen Fall scheint es eindeutige Zuschreibungen zu geben, die sich im anderen Fall wieder in ein Nichts auflösen.

Der letzte Supervisionsblock der Fortbildungsstudie ist gewissermaßen der noch-mal-auf-den-Punkt-gebrachte "Showdown" des Fortbildungsthemas: Wie verhalten sich männliche und weibliche Vorstellungen zu Leitung und Trägerschaft zueinander? Während Männer und Frauen sich in ihren jeweiligen Gruppierungen mit ihrer geschlechtlichen Identität einrichten, beginnt die Begegnung der beiden Gruppen mit einem Eklat. Die Verabredung, sich zu einem bestimmten Zeitpunkt im Plenum zu treffen, wird nicht eingehalten (unbewußt, um das Thema inszenieren zu können?). Die Frauengruppe wird de facto zum Plenum geholt:

Es schließt sich eine heftige Diskussion um wechselseitige Kränkungen sowie ein Klärungsversuch an, die Wahrnehmungen im Kontext der hinter den Kränkungen versteckten Ängste sichtbar zu machen. So leistet dieses Schlußplenum zum einen eine exemplarische Auseinandersetzung über Affekte, die aus der Spannung zwischen Männern und Frauen entstehen können, läßt aber auch diese Affekte tatsächlich sich artikulieren. Während die Frauen - um es vereinfachend zu charakterisieren - die Männer eigentlich nicht nötig haben (und damit letztere so kränken, daß ihnen "das Messer in der Tasche aufgeht"), entwickeln die Männer vor der von ihnen in besonderer Schärfe wahrgenommenen Frauensolidarität (Betonung der Gemeinsamkeit in der Frauengruppe) eine unverhohlene Angst: Frauen sind wie "Skinheads". Dies ist nun wiederum eine solch ungeheuerliche Aggression gegen die Frauen, daß diese erst im Verlaufe der weiteren Diskussion und erst nach und nach in das Bewußtsein der Frauen dringt. Dabei erscheint, oberflächlich betrachtet, der Diskussionsstil ausgesprochen nett, freundlich und zugewandt. Vielleicht käme ein Fremder nicht auf die Idee, daß sich hier zwei Gruppen als Re-

präsentanten der geschlechtlichen Spannung am äußersten Pol der Feindschaft einerseits, aber auch am äußersten Pol der produktiven Auseinandersetzung andererseits gegenüber saßen.

So erscheint es mir denn auch konsequent, daß die Schlußzusammenfassung im Rahmen des Fortbildungsteils der Studie mit der Forderung nach Räumen beginnt, in denen Auseinandersetzungen zwischen Männern und Frauen möglich sind, und zwar so, daß die Affekte (die ja tatsächlich an fast allen gemischtgeschlechtlichen Arbeitsplätzen in unserer Gesellschaft vorhanden sind) auch benannt und in beidseitiger Anstrengung um Verständigung bearbeitet werden können. Die anschließenden Schlußstatements einzelner Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie dem Rest des Teams seien hier als Schlußpunkt im Originalton wiedergegeben:

Die beiden Frauen aus dem Leitungsteam betonten, daß Frauen zwar oft ihre Situation beklagen, daß sie andererseits aber auch untereinander eine große Stärke aus ihrer Geschlechtszugehörigkeit ziehen können. Männer dagegen erwiesen sich oft als sehr vereinsamt. Männer in der gleichen beruflichen Situation wie sie selbst nähmen sie als völlig anders war.

Es bleibt noch hinzuzufügen, daß nach diesem offiziellen Ende des Supervisionsprozesses die Fortbildungsstudie ihren Abschluß in der Vorbereitung einer gemeinsamen Publikation und der Gestaltung einer Abschlußtagung für die Fachöffentlichkeit fand.

3. Zusammenfassung

Was läßt sich am Ende der Fortbildungsstudie zur Ausgangsfragestellung sagen? Gibt es unterschiedliche Leitungskonzepte bei Männern und Frauen? Lassen sich zu etwas gemeinsamen integrieren, miteinander vermitteln oder gar ineinander überführen?

Ich möchte mit einer Zusammenfassung meines Schlußstatements vor den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Studie beginnen, enthält es doch das aus dem Prozeß gewonnen unmittelbare Resümee. Darüber hinaus bin und bleibe ich als Mann (und auch als Wissenschaftler!) parteiisch:

Die Studie wurde ins Leben gerufen zu einer Zeit, als sehr heftig begonnen wurde, zu diesem Thema zu diskutieren, und ich war mir der Tatsache bewußt, daß es nicht so gehen könnte, als seien wir diejenigen, die nun alles wüßten und könnten und dies qua Fortbildung weitergeben. Ich bin davon ausgegangen, daß es so etwas wie weibliche Leitung geben müßte, und wir würden sie jetzt hier herausdestillieren und würden dann sagen: Das ist die weibliche Leitung, das ist die männliche Leitung und jetzt finden wir die Synthese. Wenn man in den ersten Papieren zu der Fortbildungsstudie nachliest, dann steht dies so darin.

Es gab eine Phase, in der ich gedacht habe, das war nichts, das war die falsche Fährte, da kommt nichts dabei heraus. Ich sehe es jetzt so, daß ich nach etwas mir Gleichem oder Ähnlichem gesucht habe. Und gerade in der Schlußsitzung der Studie ist klar geworden, daß genau das ja nicht geht, daß es das nicht gibt, wie es in den Lehrbüchern immer drinsteht, wie Leitung sein soll und das auf weiblicher Linie. Das steht immer bei den Männern. Aber bei den Frauen wird so etwas nicht drinstehen. Oder ich muß den Verdacht haben, es sind verkappte Männer oder Frauen, die sich verkleiden.

Das macht am Ende dieser Studie die Sache nicht leichter, das macht sie nicht klarer, was die Ausgangsfragestellung anbelangt. Aber es sind doch eine ganze Menge Linien dabei herausgekommen, die etwas sehr Praxisrelevantes zu tun haben im Umgang miteinander, also im Umgang von Männern mit Frauen in Leitungsposition, wo es nicht darum geht, verschiedene Konzepte ineinander zu verschachteln, sondern wo es darum geht, Orte und

Räume für Auseinandersetzungen zu schaffen, die von gegenseitiger Wertschätzung und Achtung geprägt sind.

Ich glaube, daß das hier auch immer wieder passiert ist, diese wechselseitige subtile Aggression destruktiver Art. Abwertung, mehr oder weniger offen schafft Kränkungen und erschwert die Auseinandersetzung, gerade auch in solchen Gruppenprozessen, wo es dann nicht mehr um die Auseinandersetzung mit einzelnen geht, sondern wo man ganzen Teams oder Seilschaften gegenübersteht und wo man völlig den Blick dafür verlieren kann, um was es eigentlich geht. - Soweit das Abschlußstatement.

Gemessen an den elaborierten Vorstellungen zu männlicher Leitung, wie sie in dem theoretischen Versuch angedeutet (vgl. Kap. 1) und in den Handbüchern für Leitung ausgeführt werden, hat die Studie keine zusammenfassenden Kriterien weiblicher Leitung erbracht und konnte sie letztlich auch nicht. Wir sind aber in der Diskussion um Unterschiede auf interessante Aspekte und Details gestoßen:

Diese Erkenntnisse haben enorme Konsequenzen für die Aus- und Fortbildung von Leiterinnen und Leitern, aber auch von Trägervertretern, die überwiegend mit Frauen zusammenarbeiten. Zunächst einmal gilt es, die Illusion zu beseitigen, geschlechtsneutrale Leitungskonzepte aus den Erfahrungen der (männlich gedachten) Gruppendynamik und Organisationsberatung seien bereits ausreichend, um Leitungskompetenz zu vermitteln. Professionelle hierarchische Beziehungen sind in jedem Fall von den geschlechtsspezifischen Wahrnehmungen im Kontext der Geschlechterspannung überlagert und damit determiniert, und zwar so, daß wechselseitige offene oder subtile Kränkungen das beste Leitungskonzept und die beste einzelne Leitungsstrategie unterlaufen.

In Aus- und Fortbildung müßten also Kompetenzen dazu vermittelt werden, wie man sich Räume und Zeiten für Auseinandersetzungen schaffen könnte. Und es müßten Kompetenzen vermittelt werden, diese Auseinandersetzungen produktiv in das Verhaltensrepertoire als Leiterin oder Leiter zu integrieren.

Der Verführung, diese Details bereits für Ansätze einer weiblichen Konzeption zu halten, haben wir gerade am Ende der Leitungsstudie deshalb widerstanden, weil ja das Niederlegen einer Konzeption, gar das Verschriftlichen und das verbindliche Darauf-Verpflichten ein eher starrer Vorgang ist, der in der Gestaltung der Beziehungen zu kleinen Kindern nicht genügend Spielraum läßt. Dort, wo Konzeptionen bis in die letzte Konsequenz "durchgezogen" wurden, haben sie meist auch destruktive Wirkungen (gerade weil ihnen die Flexibilität fehlt, sie in Entwicklungsprozessen als etwas Vergangenes insgesamt in Frage zu stellen.). Dennoch muß in der Männerwelt etwa der Politik oder Administration etwas "verkauft" werden. Und ohne "Produktbeschreibung" ist das nur schwer zu machen.

Die Trägervertreter als Männer an der Schnittstelle zu den ihnen unterstellten Leiterinnen und Frauen sind hier in besonderer Weise gefordert, etwa sich damit anzufreunden, daß sie eine Leitungskonzeption, wie man sie unter Männern versteht, nicht erwarten können - es sei denn eine männliche. Und umgekehrt müssen männliche Leiter in Einrichtungen für Kinder offenbar mühsam lernen, sich auf den Fluß der Beziehungsprozesse einzustimmen.

Die Frauen als Trägervertreterinnen dagegen stehen vor der schwierigen Aufgabe, eine Administration im Rücken zu haben, die sie eher demütigt als in ihren Aufgaben zu unterstützen. Sie werden zugleich ständig zur Illoyalität (mit den ihnen unterstellten Leiterinnen) verführt. Das kann sich dann auch ins Gegenteil verkehren (männlicher zu sein als mancher Mann). Die Leiterinnen schließlich stehen in der Gefahr, etwas ersetzen zu müssen/zu wollen, was sie nicht

besitzen: männliche Logik und Abstraktheit (um es in den bekannten Klischees auszudrücken). Besser wäre sicherlich, die Leitung der Einrichtungen gemischtgeschlechtlich zu besetzen.

Noch ein letztes Wort zu einem zentralen Fortbildungsaspekt: Von Anfang an wurde den Teilnehmerinnen und Teilnehmern abverlangt, ihre Fortbildung nicht nur zu konsumieren, sondern immer auch an die Vermittlung der von ihnen gewonnenen Erkenntnisse zu denken. Dazu gehörte zum einen die Planung einer schriftlichen (Gesamt-) Dokumentation, zum anderen die Weitergabe der Erfahrungen im Rahmen einer Fachtagung. Diese Arbeit wurde von einer Redaktionsgruppe vorbereitet und organisiert, die während der Zwischenbilanztagung gebildet wurde. Sie tagte selbständig und hatte in den plenaren Sitzungen jeweils Raum, um ihre Wünsche und Informationen an die Gesamtgruppe weiterzugeben. Zwei Mitglieder des Leitungsteams unterstützten diese Arbeit.

Ich war zu Beginn der Studie unsicher, ob es gelingen würde, nicht nur die Teilnehmerinnen und Teilnehmer überhaupt zu diesem Aspekt der Fortbildungsstudie zu gewinnen, sondern auch eine Gruppe zustande zu bringen, die diese zusätzliche Aufgabe übernehmen würde. Es gab jedoch eine hohe Bereitschaft zu dieser Arbeit im Rahmen der Studie, und auch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer übernahmen bereitwillig die von der Redaktionsgruppe vorgeschlagenen Schreibarbeiten. Die Ergebnisse dieser Arbeit werden in einem geeigneten Rahmen zusammen mit den Resultaten der Abschluß-Fachtagung publiziert. Ich bin mittlerweile überzeugt, daß eine in dieser Richtung mehr oder weniger explizite Aufgabenstellung generell in Fortbildungen sinnvoll ist, weil

- sie einerseits die individuellen Fortbildungsergebnisse auf eine ganz andere Weise einer Reflexion zuführt, als dies durch die üblichen Methoden von Abschlußrunden usw. erreicht werden kann. Am Vergleich der individuellen Ergebnisschilderungen in der Schlußrunde mit den schriftlichen Äußerungen der entsprechenden Teilnehmerinnen und Teilnehmer wird deutlich, daß der Schwerpunkt der Mitteilung an Fremde sich u. U. sehr stark verschiebt und damit neue Erkenntnismöglichkeiten eröffnet.
- Andererseits bleibt Fortbildung damit nicht nur ein schwer evaluierbares Geschäft, sondern wird nutzbar auch in der "back-home"-Situation, und zwar anders als: "Am Montag muß ich meinen Kollegen, die ja doch nur neidisch sind, etwas erzählen" (um es etwas überspitzt auszudrücken). Vielmehr wird eine Professionalisierung auch darin erreicht, daß Fortbildungsinhalte über Fortbildung hinaus generell mitteilbar werden.

Literatur

- Albrecht-Heide, A.: Männliche Helden - weibliche Tränen, in: Büttner, C./Ende, A., Hg.): Die Rebellion der Mädchen (Jahrbuch der Kindheit Bd. 3), Weinheim 1986, S. 51 64
- Altenkirch, B.: Die Moral des Nicht-Verletzens in Arbeitsbeziehungen von Frauen, in : Thürmer-Rohr, C. u. a. (Hg): Mittäterschaft und Entdeckungslust, Berlin 1989
- Benjamin, J.: Die Entfremdung des Verlangens: Der Masochismus der Frauen und die ideale Liebe, in: Alpert, J. (Hg.): Psychoanalyse der Frau jenseits von Freud, Berlin 1991, S. 123 - 149
- Bernardoni, C./Werner, W. (Hg.): Ohne Seil und Haken. Frauen auf dem Weg nach oben, Bonn 1987
- Bettelheim, B.: Die symbolischen Wunden. Pubertätsriten und der Neid des Mannes, Frankfurt 1982
- Bly, R.: Der Eisenhans, München 1991
- Bornemann, E.: Reifungsphasen der Kindheit, Frankfurt 1981
- Braun, W.: Wie verhandeln Managerinnen? In: Psychologie heute, 5/1990, S. 10 - 11
- Brückner, M. (Hg.): Frauen und Sozialmanagement, Frankfurt 1992
- Büttner, C.: Gewalt vermeiden in gesellschaftlichen Konflikten, Mainz 1989
- ders.: Leitung in Einrichtungen für Kinder. Eine Fortbildungsstudie zu geschlechtsspezifischen Aspekten von Leitung, Frankfurt (HSFK) 1990, unveröffentl. Ms.
- ders.: Videohorror, Schule und Gewalt, Weinheim 1990
- ders.: FFA
- Büttner, C./Dittmann, M. (Hg.): Brave Mädchen, böse Buben? Weinheim 1992
- Büttner, C./Nicklas, H.: Wenn Liebe zuschlägt. Gewalt in der Familie, München 1985
- ders.: Gewalt vermeiden in gesellschaftlichen Konflikten, Mainz 1989

- Chodorow, N.: Das Erbe der Mütter. Psychoanalyse und Soziologie der Geschlechter, München 1985
- deMause, Ll.: "psychohistory". Über die Unabhängigkeit eines neues Forschungsgebietes, in: Kindheit 1/1979, S. 51 - 73
- Easlea, B.: Väter der Vernichtung. Männlichkeit, Naturwissenschaftler und der nukleare Rüstungswettlauf, Reinbek 1986
- Edding, C.: Einbruch in den Herrenclub. Von den Erfahrungen, die Frauen auf Männerposten machen, Reinbek 1983
- Erdheim, M.: Aufbruch in die Fremde. Der Antagonismus von Kultur und Familie und seine Bedeutung für die Friedensfähigkeit der Individuen, in: Steinweg, R./ Wellmann, C. (Red.): Die vergessene Dimension internationaler Konflikte: Subjektivität (Friedensanalysen Bd. 25), Frankfurt 1990
- Fraiberg, S. H.: Die magischen Jahre in der Persönlichkeitsentwicklung des Vorschulkindes, Reinbek 1972
- FIFF (Feministisches Interdisziplinäres Forschungsinstitut,Hg.): Frauen, Macht, Schule, Frankfurt 1985
- Friedel-Howe, H.: Führung und Frauen: Mythen und Fakten, in: Rosenstiel, I. v./Regnet, E./Domsch, M. (Hg.): Führung von Mitarbeitern, Stuttgart 1991, S. 386 - 397
- Fritz, J. (Hg.): Programmiert zum Kriegsspielen: Weltbilder und Bilderwelten im Videospiel, Frankfurt 1988
- Günther, S./Kotthoff, H. (Hg.): Die Geschlechter im Gespräch, Stuttgart 1992
- Haug, F. (Hg.): Küche und Staat: Politik der Frauen, Berlin 1988
- Helgesen, S.: Frauen führen anders, Frankfurt 1991
- Hofmann, M.: Tiefenpsychologische Perspektiven der Führung von Mitarbeitern, in: Rosenstiel, I. v./Regnet, E./Domsch, M. (Hg.): Führung von Mitarbeitern, Stuttgart 1991, S. 25 - 34
- Loden, M.: Als Frau im Unternehmen führen, Freiburg 1988
- Luquet-Parat, C. J.: Der Objektwechsel, in: Chasseguet-Smirgel, J. (Hg.): Psychoanalyse der weiblichen Sexualität, Frankfurt 1974, S. 120 - 133
- Mentzos, St.: Interpersonale und institutionalisierte Abwehr, Frankfurt 1988
- Kühn, B.: Gedanken zur Sozialgesetzgebung und der Krippenaufzucht in der ehemaligen DDR aus kinderärztlicher Sicht, in: Büttner, C./Elschenbroich, D./Ende, A. (Hg.): Aller Anfang ist schwer (Jahrbuch der Kindheit Band 8), Weinheim 1991, S. 165 - 188
- Lenz, G. (Hg.)/Mertens, W./Lang, H.-J.: Die Seele im Unternehmen, Berlin 1991
- Meueler, E.: Wie aus Schwäche Stärke wird, Reinbek 1987

- Miner, V./Longino, H. E. (Hg.): Konkurrenz. Ein Tabu unter Frauen, München 1990
- Mitscherlich-Nielsen, M.: Patriarchalische Strukturen in einer vaterlosen Gesellschaft, in: Schulz, H.-J. (Hg.): Vatersein, München 1984
- Reiche, R.: Geschlechterspannung, Frankfurt 1990
- Rhode-Dachser, Ch.: Expedition in den dunklen Kontinent, Berlin 1992
- Rosenkranz, H.: Von der Familie zur Gruppe zum Team. Familien- und gruppendynamische Modelle zur Teamentwicklung, Paderborn 1990
- Schmidt, E. R.: Für offene Horizonte in unseren Kirchen, in unserer Gesellschaft, in: die zeichen der zeit 5/1989, S. 115 - 119
- Schwarz, G.: Die heilige Ordnung der Männer. Patriarchalische Hierarchie und Gruppendynamik, Opladen 1985
- Selvini-Palazzoli, M. u.a.: Hinter den Kulissen der Organisation, Stuttgart 1985
- Shatan, Ch.: Militarized Mourning w York 1980
- Sieverding, M.: Männer: Karriere wichtiger als Familie, in: Psychologie heute 12/1990, S. 8 - 9
- Spender, D.: Mit Aggressivität zum Erfolg: über den doppelten Standard, der in den Klassenzimmern operiert, in: Trömmel-Plötz, S. (Hg.): Gewalt durch Sprache, Frankfurt 1984
- Volmerg, B./Leithäuser, Th./ Volmerg, U.: Kriegsängste und Sicherheitsbedürfnis, Frankfurt 1983

