

Befreit Leiterin sein

1. Leiterinnen in einem maskulinen Umfeld
2. Die Rolle als Leiterin reflektieren
3. Die Stärke weiblicher Leadershipskompetenz wertschätzen
4. Leitende Frauen und Männer: Miteinander statt gegeneinander



BEFREIT LEITERIN SEIN

Leiterinnen in einem maskulinen Umfeld

Martina Kessler gibt Hinweise, wie sich Frauen als Pastorinnen und leitende Mitarbeiterinnen in der Gemeinde ihrer „weiblichen“ Stärken besser bewusst werden können. Im reflektierten Zusammenspiel mit der „männlichen“ Herangehensweise tragen Leiterinnen und Leiter gemeinsam zu einem gelingenden Gemeindeleben bei.¹



In einer Gesellschaft, in der vorwiegend Männer Leitungspositionen innehaben, trägt das Image vom Leitersein eher „männliche“ Züge. Somit ist der Einfluss auf die christliche Gemeinde vorprogrammiert. Kommt nun eine Frau in eine Leitungsposition, ist sie versucht, „männlich“ zu wirken, um den Ansprüchen als Führungskraft gerecht zu werden. Diese können von außen kommen, sind aber meist projiziert und steigen aus der eigenen Seele auf. Bis heute entspricht das typische Bild einer erfolgreichen Führungskraft dem männlichen und nicht dem weiblichen Geschlechtsstereotyp. Leiterinnen wurden und werden an männlichen Beschreibungen gemessen. Folglich fühlen sich leitende Frauen häufig unverstanden und – was noch schlimmer ist – unfähig.

LEBEN MIT EINER MASKULINEN GRUNDSTIMMUNG

Der niederländische Soziologe Hofstede (2001) untersuchte in einer umfangreichen Studie die Werte von Menschen in über 50 Ländern. Bei der Auswertung seiner Daten kristallisierten sich verschiedene kulturelle Dimensionen heraus, die je nach Konstellation der jeweiligen nationalen Kultur ihre charakteristische Prägung geben. In einer der Dimensionen unterscheidet Hofstede zwei gegensätzliche Eigenschaften von Kulturen, die er mit „Feminität“ und „Maskulinität“ beschreibt.

Feminine Kulturen (wie z. B. die Niederlande oder Norwegen) werden als Kulturen mit Mitgefühl, Toleranz

und einer gewissen Sympathie für den Schwächeren beschrieben. Die Geschlechterrollen sind in einer solchen Kultur nicht so stark getrennt. Im beruflichen Umfeld darf sich ein Mann „feminin“, d. h. feinfühlig und bescheiden geben und Lebensqualität wertschätzen. Hofstede definiert eine Gesellschaft dann als „maskulin“, wenn die Rollen der Geschlechter emotional klar gegeneinander abgegrenzt sind: Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein; von Frauen wird erwartet, dass sie sich bescheiden und sensibel verhalten und Wert auf Lebensqualität legen. Dabei bestimmen „männliche“ Werte wie Leistung, materieller Erfolg und wirtschaftliches Wachstum das Leben und den beruflichen Alltag.

Bis heute entspricht das typische Bild einer erfolgreichen Führungskraft dem männlichen und nicht dem weiblichen Geschlechtsstereotyp.

DIE FRAU ALS FÜHRUNGSKRAFT IM 21. JAHRHUNDERT

Um der Gefahr entgegenzuwirken, dass Frauen ihr Führungsverhalten und ihren Erfolg an „männlichen“ Werten messen, müssen sie sich auf ihre spezifisch weiblichen Stärken besinnen und diese einbringen. Natürlich spielt dabei die Persönlichkeit eine nicht unerhebliche Rolle. ▶

Dennoch, eine dominante Frau wird femininer sein als ein dominanter Mann, ein beziehungsorientierter Mann wird trotzdem männlich agieren.

STÄRKEN EINER LEITERIN

Unterschiedliche soziologische Studien bestätigen, dass die Stärken von Frauen in ihrer Beziehungsorientiertheit liegen. Das prägt natürlich auch ihr Leitungsverständnis. Für mich als Theologin ist das nicht besonders verwunderlich,

Unterschiedliche soziologische Studien bestätigen, dass die Stärken von Frauen in ihrer Beziehungsorientiertheit liegen. Das prägt natürlich auch ihr Leitungsverständnis.

denn ich erfasse die Beziehungsorientiertheit von Frauen auch aus der Schöpfungsgeschichte heraus: Gott schuf den Menschen nach seinem Ebenbild als Mann und als Frau (1. Mose 1,26-27). Darin verankert sich die gegenseitige

Ergänzung der Geschlechter.

Bereits im frühen Alter von 16 Lebensmonaten können geschlechtsspezifische Unterschiede festgestellt werden. Wenngleich viele Unterschiede zwischen Männern und Frauen auf geschlechtstypische Sozialisation zurückgehen, so gibt es weitere Unterschiedlichkeiten, die weder durch medizinische Eingriffe noch durch Sozialisation zu verändern sind. Auch wenn Frauen typisch männliche Wesenszüge einbringen können, so sind sie doch mit jeder Zelle ihres Seins Frauen. Dies führt zu Stärken, Chancen, aber auch zu Grenzen – auch in einer Gemeindeleitung.

1. WAHRNEHMUNG

Leiterinnen wollen möglichst alle Umstände und alle Menschen berücksichtigen. Diese soziale Kompetenz hilft, Situationen richtig einschätzen zu können, und bringt Überzeugungsstärke.

Gerade in Gemeindeleitungssitzungen zeigt sich, dass die (männlich) zielorientierte Vorgehensweise durch Frauen ergänzt werden sollte, die das Gesamtpanorama im Blick haben (80 % aller Frauen haben diesen Blick auf das größere Gan-

ze). Dadurch wird die Leitungsaufgabe umfassender wahrgenommen und kann nachhaltig von Fallen befreit werden. Die Gesamtplanung steht auf sichereren Füßen und wird den zu leitenden Menschen stärker gerecht.

Der Panoramablick ist genauso wichtig, wie sich auf das konkrete Vorhaben zu fokussieren (eher männlich). Beides ergänzt sich und muss im Austausch miteinander bleiben.

2. OPFERBEREITSCHAFT

Frauen bringen sich voll, mit hoher Opferbereitschaft, ein. Ihnen geht es dabei sowohl um die Menschen als auch um Projekte der Gemeinde. Diese Eigenschaft, auch prosoziale Dominanz genannt, wird das Selbstbewusstsein durch die Möglichkeit prägen, fürsorglich und beziehungslegend mit anderen umzugehen und dabei deren Wohlergehen und seelische Verfassung im Blick zu haben. Dabei helfen Gespräche über persönlich wichtige Ereignisse und Zuhören. Es wird unterstützend und ermutigend auf die Probleme anderer reagiert, aber die Leiterinnen bemühen sich auch um konkrete Hilfe. Sie wünschen sich, Bedürftige zu beschützen, anzuleiten und mitzutragen. Neuankömmlinge werden umkümmert, informiert und eingeführt.

Gerade Leiterinnen in Gemeinden sollten ihr Leben als ausgewogen zwischen Anspannung und Engagement reflektieren und leben. Selbst Jesus, der uns zur Selbsthingabe auffordert, ermahnt zu Ruhe und Rückzug. Hilfreich sind hierbei Coaching, Supervision oder Mentoring.

Achtung: Der Hang zur Selbstaufgabe kann durch eine entsprechende Persönlichkeitsstruktur verstärkt werden.

3. MACHT

Frauen nutzen ihre Macht, indem sie diese für alle einsetzen, weil sie grundsätzlich jeden mitnehmen wollen und keinen ausgrenzen. Das führt häufig zu einer hohen Zufriedenheit bei den Gemeindegliedern.

Gleichzeitig Macht haben und doch eigene Schwächen zugeben zu können, ist für Frauen kein Widerspruch. Sie können z. B. ohne Mühe zugeben, wenn sie etwas nicht wissen. Sie können sowohl ihr Nichtwissen thematisieren und sich Hilfe, Kompetenz und Fachwissen holen, als auch mit ihrem Wissen zurückhalten. Weiblicher Fragestil umfasst auch Fragen wie „Verstehe ich nicht, warum ist das so?“. Dabei haben sie nicht das Gefühl, ihr Gesicht zu verlieren.

In Konfliktsituationen mit Männern geben Frauen fast immer von sich aus nach. Oder sie treten den Rückzug an durch Schmollen. In gemischtgeschlechtlichen Leitungsteams wird der Status der Leiterin häufig schon nach kurzer Zeit gefestigt sein, da typisch männliche, also hierarchische Strukturierungen

ASPEKTE	STÄRKE/CHANCE	GEFAHR
Wahrnehmung	Panoramablick	Verzettelung
Opferbereitschaft	Prosoziales Engagement	Selbstaufgabe
Macht	Macht teilen können	Macht nicht annehmen
Erfolg	Erfolg teilen	Selbstkompetenz bezweifeln
Netzwerk	Projekt und Mensch verbinden	Netzwerk als Ziel

dadurch aufgebrochen werden. Gleichzeitig schwächen sich Leiterinnen, wenn sie als „Leiterin“ und „jedermanns Darling“ beliebt sein wollen. Denn: Wer immer bei allen beliebt sein will, bremst sich (und damit auch die Sache selbst) aus, vergeudet viel Energie. Man ist verletzlich und zugleich manipulierbar. Ebenso stehen sich Frauen mit der für sie typischen indirekten Kommunikation in gemischtgeschlechtlichen Teams häufig im Weg.

Oft neigen gerade Gemeindeleiterinnen dazu, sich für die eigene Machtmöglichkeit rechtfertigen zu wollen. Das kostet Kraft und untergräbt die Position. Wer sich für Macht rechtfertigt, begeht Selbstsabotage. Daher sollten Leiterinnen unbedingt ihren Machtwillen reflektieren und sich bewusst machen, was und wie viel sie tatsächlich wollen. Wie viel Machteinsatz erfordert die Position? Wunsch und Wirklichkeit sollten möglichst zusammenpassen. Wer Macht hat, muss diese auch nutzen – das gilt auch für eine Gemeindeleitungsaufgabe!

Gerade wenn es um Machtfragen geht, sind die vier Mandate zu beachten. Sie bilden die Basis für eine Leitungsaufgabe.

Mandat von Gott

Gott ist für eine christlich sozialisierte Frau der Auftraggeber. Die Bibel vermittelt uns seine Grundaufträge: In 1. Mose 1,26 erhalten wir den Kulturauftrag mit der von Gott gegebenen Macht und in Matthäus 28,18 den Missionsauftrag. Alle weiteren leiten sich von diesen ab. Im speziellen Auftrag, z. B. in einem „Ja“ oder „Nein“ zu einer Gemeindeleitung, ist das Mandat Gottes nicht immer leicht zu erkennen. Denn dieses Mandat ist nicht schon deshalb vorhanden, weil das eine gute Sache ist oder man eine gute Idee dazu hat. Das Mandat von Gott kann erkannt werden, wenn die Kommunikationswege Gottes beachtet werden. Dafür muss man allerdings für die verschiedenen Wege offen sein.

Mandat von sich selbst – der Frau

Der Gedanke, sich selbst ein Mandat geben zu müssen, ist bei Frauen besonders unterentwickelt. Wie viel Selbstvertrauen und Selbstrespekt hat eine Frau für die vor ihr liegende Aufgabe? Nicht jeder an die Frau herangetragene Auftrag ist der Wille Gottes für ihr Leben! Daher muss sie auf sich selbst achten und herausfinden, was sie will! Passt eine Aufgabe in der Gemeindeleitung zu ihrer Kompetenz und zu ihrem Führungswillen? Auch die eigene Leidenschaft und Leidensbereitschaft für die Sache muss überdacht werden, denn die werden in einer Gemeindeleitungssituation durchaus auf die Probe gestellt!

Mandat vom Ehepartner – falls vorhanden

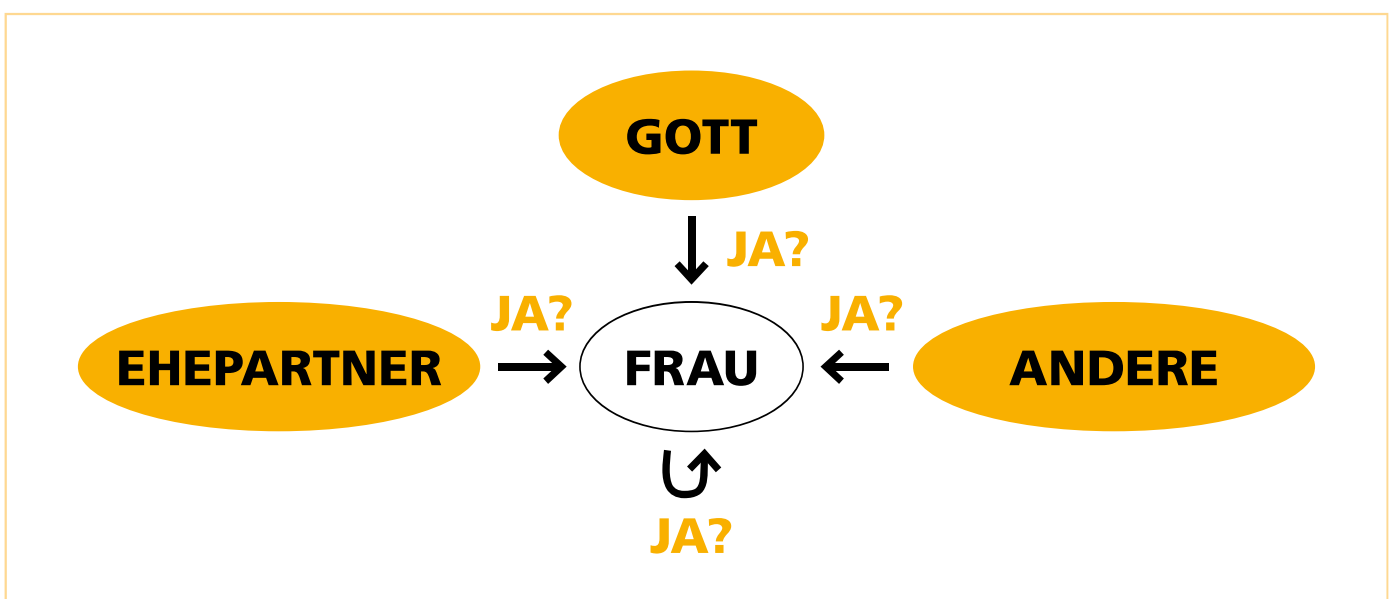
Die positive Einstellung des Ehepartners zur Führungsaufgabe ist eine Energiequelle. Die Ablehnung der Führungstätigkeit durch den Partner wird zum Energieräuber.

Mandat von anderen – z. B. andere Gemeindeleiter/-innen, Gemeinde, persönliche Berater/-innen

Dieses Mandat ergänzt die vorher genannten. Wichtig ist es jedoch, die Beauftragung der Gemeinde zu erhalten, denn das ist ja die Gruppe, die dann geleitet werden soll. Persönliche, aber unabhängige Berater/-innen sollten in jedem Fall zusätzlich befragt werden. Menschen außerhalb des Systems können Dinge wahrnehmen, die innerhalb des Systems nur schwer erkennbar sind.

4. ERFOLG

Leiterinnen werden es als Erfolg werten, wenn es ihnen gelingt, zwischenmenschliche Bindungen herzustellen. Sie wollen Nähe herstellen und dabei Bestätigung und Unterstützung geben und erhalten. Sie kämpfen für Bewahrung der Intimität und die Vermeidung von Isolation. Frauen zeichnen sich dabei besonders durch Ausdauer, Beharrlichkeit, Sorgfalt, Verantwortung und Festhalten ▶



am Bewährten aus. Um richtige Entscheidungen zu treffen, sind sie dennoch bereit, von ihrer ursprünglichen Überzeugung abzuweichen, eingetretene Pfade zu verlassen und Innovationen voranzubringen.

Leiterinnen im Gemeindekontext sollten unbedingt ihre eigene Kompetenz achten lernen! Werden das Bedürfnis nach Beziehungen und sachorientierte Gemeindebelange in eine gute Balance gebracht, steigt der persönliche Gewinn ebenso wie der Gewinn für die Gemeinde.

5. NETZWERK

Frauen verstehen sich als Teil eines Netzwerks zwischenmenschlicher Bindungen. Gespräche sind Verhandlungen über Nähe, bei denen Bestätigung und Unterstützung gegeben und empfangen werden soll. Dabei wird gezielt nach Übereinstimmung gesucht. Frauen liefern Gelassenheit und Durchblick mit einem breiten Spektrum. Daher sind sie stark bei der Beurteilung von Chancen und Risiken. Die Einbeziehung möglichst vieler Partner kommt, bei gleichzeitiger klarer Strukturierung und klar angewandten Mitarbeiterentscheidungen, der Gemeinde zugute.

Frauen nutzen ihre Macht, indem sie diese für alle einsetzen, weil sie grundsätzlich jeden mitnehmen wollen und keinen ausgrenzen. Das führt häufig zu einer hohen Zufriedenheit bei den Gemeindegliedern.

Suchen Sie sich daher Ihre Netzwerke gut aus und verzetteln Sie sich nicht mit zu vielen Verpflichtungen.

Ich bin froh, dass sich die Situation der weiblichen Leiterinnen in Freien evangelischen

Gemeinden inzwischen insgesamt deutlich verbessert hat. Immer mehr Frauen setzen ihre (weiblichen) Stärken bewusst ein. Allerdings sehe ich weiteren Handlungsbedarf:

1. Viele Leiterinnen haben ihre Rolle noch nicht reflektiert.
2. Vielen Männern ist die Stärke weiblicher Leiterschaftskompetenz nicht bekannt.
3. Häufig genug treten Männer und Frauen gegeneinander an und bremsen sich gegenseitig aus.

Lassen Sie uns weiter daran mitarbeiten, dass sich männliche und weibliche Gemeindeleitende als gegenseitige Ergänzung verstehen. Dass sie ein Miteinander anstreben und die Herausforderungen durch das jeweils andere Geschlecht annehmen und konstruktiv für ein gelingendes Gemeindeleben einsetzen. ■

DR. MARTINA KESSLER | FeG Dieringhausen | Teil der Leitung Akademie für christliche Führungskräfte, Gummersbach | Studienleiterin der Stiftung Therapeutische Seelsorge, Gunzenhausen | dieringhausen.feg.de

¹Dieser Text ist bewusst verallgemeinernd geschrieben, die Eigenschaften variieren von Frau zu Frau oder von Mann zu Mann.

Buchtipps

Frauen sind anders, Männer auch



Bischof-Köhler, Doris:
Von Natur aus anders. Die Psychologie der Geschlechtsunterschiede.

4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Kohlhammer 2011.

Sind wir willenlose Produkte unserer Erziehung oder der Chromosomen und Hormone?

Kaum ein Thema ist ähnlich anfällig für Klischees und Fiktionen, Vorurteile und Denkverbote. Die Autorin ist durch ihren wissenschaftlichen Werdegang einer interdisziplinären Sichtweise verpflichtet. Sie beschreibt differenziert und erläutert in sachlichem Ton, sodass auch komplexe Zusammenhänge angemessen erörtert werden. Daraus wurde eine spannende Lektüre.

Weibliche Führungsstärke



Haucke, Patrizia & Krenovsky, Annette:
Gelassen und souverän führen.

Die Stärken des weiblichen Führungsstils. 2. Auflage. Kempten: Kösel 2003.

Dieses Buch bereitet Sie auf einen Führungsjob vor. Wer schon länger in einer Führungsposition ist, bekommt Know-how, um endlich Erfolg und Spaß in der Tätigkeit haben zu können. Die Autorinnen, beide mit langjähriger Erfahrung als Führungskräfte, Trainerinnen und Coaches, zeigen, wie Fähigkeiten besser eingesetzt und gestärkt werden können – ohne sich zu verbiegen.

Kommunikationshilfe von Frau zu Mann



Modler, Peter.
Das Arroganz-Prinzip.

So haben Frauen mehr Erfolg im Beruf. Frankfurt a. M.: Fischer 2018.

Im Gegensatz zu Frauen nutzen Männer Sprache viel öfter als Machtinstrument, senden völlig andere Körperbotschaften und zeigen ein ausgesprochenes Revierverhalten. Diese Machtdemonstrationen verunsichern Frauen und sie begegnen diesem Verhalten mit typisch weiblichem Kommunikationsverhalten. Oft genug sind die betroffenen Frauen dann irritiert und verletzt, wenn ihre guten, durchdachten Argumentationen nichts bewirken. Dieses Buch vermittelt einerseits die Unterschiede von männlichem und weiblichem Kommunikationsverhalten und zeigt andererseits hilfreich, wie frau es anders machen könnte.