

# BEFREIT LEITERIN SEIN

## Die Rolle als Leiterin reflektieren

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.



### Befreit Leiterin sein

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



Simone ist irritiert und verunsichert. Seit einem halben Jahr ist sie als erste Frau mit im Leitungsteam ihrer Gemeinde. Aber sie hat das unangenehme Gefühl, in der Aufgabe nicht anzukommen. Sie beobachtet, wie ihre männlichen Kollegen das machen. Sie liest Bücher zu Leitungsthemen (alle von Männern verfasst). Und gleichzeitig denkt sie: „Das passt alles nicht wirklich zu mir!“ Sie fragt sich: „Wie sollten Leiter sein? Was wird von mir erwartet?“

Und genau in diesen zwei Fragen steckt das Problem. „Wie sollten Leiter sein?“, fragt sie. Die Frage ist doch: Wie will Simone leiten? Was passt zu ihr, was nicht? Denn sie sollte einerseits ihre eigenen Erwartungen an Führungsverhalten und das anderer nicht automatisch bedienen, denn dies ist vermutlich durch männliches Leitungsverständnis geprägt. Andererseits würde es ihr sehr helfen, wenn sie ihren Stil reflektieren würde, um dann selbstsicher darin handeln zu können.

## SICH GEGENSEITIG ERGÄNZEN

Nun gibt es „den“ weiblichen Führungsstil natürlich nicht, aber wenn Männer und Frauen das Gleiche tun, setzen sie es unterschiedlich um. Wegen den daraus resultierenden unterschiedlichen Schwerpunkten ergänzen sie sich zum Wohle der Gesamtgemeinde prima!

Wenn Männer und Frauen das Gleiche tun, setzen sie es unterschiedlich um [...] zum Wohle der Gesamtgemeinde.

Dennoch sind die Erwartungen an die Leitungsstile bei Simone, ihren Mitleitern und auch der Gemeinde bis heute, zumeist unbewusst, durch männliches Leitungsverständnis geprägt. Das kommt einerseits daher, dass in der Literatur häufig von „Mensch/Person“ die Rede ist. Wenn man aber genau hinschaut, wird dann oft männliches Sein oder Handeln beschrieben. Andererseits schreiben, bis auf wenige Ausnahmen, eher Männer grundlegende Literatur für Führungskräfte und reflektieren dabei ihre deutlich maskulinen Ausführungen nicht. Ein markantes Beispiel ist John C. Maxwell („Leadership. Die 21 wichtigsten Führungsprinzipien“). Schaut man sich seine 21 Prinzipien im Detail an, kann man erkennen, dass insbesondere in vier Prinzipien deutlich männliches Leitersein beschrieben wird. Dagegen sind weibliche Stärken in keinem der 21 Prinzipien erkennbar.

Aber was ist nun so typisch weiblich? Was sollten Frauen bezüglich ihres Leitungsstils wissen, reflektieren und dann selbstbewusst leben?

## 1. NETZWERKEN DURCH PROSOZIALE DOMINANZ

Frauen leben häufig „prosoziale Dominanz“. Sie erleben sich dann in der Balance, wenn sie ihrem Wunsch nachkommen können, sich um andere zu sorgen. Dann leben sie ihr Führungsverhalten im Bewusstsein eigener Kom-

petenz aus. Ist das möglich, dann wird die prosoziale Dominanz eine positive Quelle für ein gutes Selbstvertrauen. Das bedeutet konkret, dass sie ohne Zögern Vorschläge machen, die das Wohlbefinden anderer betreffen, und dabei bereit sind, Verantwortung für andere zu übernehmen. Demgegenüber steht übrigens die „egoistische Dominanz“ männlicher Zeitgenossen, in der Rankämpfe unternommen werden und eigene Interessen durchgesetzt werden sollen. Außerdem haben Frauen eine stärkere emotionale Ansprechbarkeit, deren prosoziale Bereitschaft sich aber vor allem in Form von Wohlwollen und Besorgtheit äußert.

Am Beispiel eines Trecks, der beim Wintereinbruch des Jahres 1846 am Donnerpass stecken blieb, zeigt Frank Schirrmacher in seinem Buch „Minimum – Vom Vergehen und Neuentstehen unserer Gemeinschaft“ eindrucksvoll weibliche Führungsstärke: Frauen verteilten dort neben den Vorräten auch sogenanntes soziales Kapital. Sie schlichteten Streit und hielten Männer von Mord und Totschlag ab. Nahrung teilten sie gerecht zu und bemutterten Fremde. Auch wenn die Frauen frei von familiären Verpflichtungen waren, setzten sie alles daran, Bündnisse des Vertrauens und Freundschaften zu bilden. Mit ihrer sozialen Kompetenz organisierten sie Netzwerke und stabilisierten die schwindende Gemeinschaft.

## 2. SICH MUTIG UND SELBSTBEWUSST EINBRINGEN

Das Einbeziehen möglichst vieler und der Wunsch nach einer klaren Struktur kommen der Gemeinde zugute. Leider schätzen Frauen ihre Führungsstärke gerade hier weniger kompetent ein, als sie tatsächlich ist, und neigen darum zu Selbstzweifeln. Simone fragt sich deshalb: „Was darf ich überhaupt verändern wollen? Steht mir das denn zu? Bisher hat es ja auch so funktioniert.“ Man möchte Simone zurufen: „Ja, du sollst, du musst was verändern! Deine Anwesenheit im Leitungsteam sollte doch bemerkbar sein. Nur dann ist es sinnvoll, dass du dabei bist!“ Simone muss vermutlich auch weiterhin darauf achten, dass sie sich selbst nicht im Weg steht, weil sie unbedingt als kooperativ und als jedermanns Darling gesehen werden will. Aber: „Simone, sei du selbst; mit deinen Stärken, die du im Leitungsteam einbringen solltest, sei einfach du selbst.“

## 3. PANORAMABLICK AUSLEBEN

Frauen in Leitungspositionen wollen ihre Führungsrolle multidimensional wahrnehmen: als starke Lenkerin, fürsorgliche Mutter und kreative Vordenkerin. Dabei nutzen sie den zu ihrer Weiblichkeit gehörenden Panoramablick (im Gegensatz dazu steht der Tunnelblick der Männer). Der Panoramablick zeigt sich in der natürlichen Bereitschaft und Begabung, eine Situation komplex aus möglichst allen Perspektiven, mit vielen Details und bezüglich des Umfeldes betrachten zu wollen und zu können. Es soll möglichst nichts außer Acht gelassen werden. Neben der hieraus re-

sultierenden Überzeugung der Frau, dann bessere Argumente zu haben, stabilisiert das natürlich jedes Projekt. Das multidimensionale Ausleben der Führungsrolle führt natürlich auch dazu, dass sowohl die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als auch Gemeindeglieder häufiger in ihrer emotionalen Situation wahrgenommen werden.

#### 4. KOOPERATIVE LEITUNG SCHÄRFEN

Weil es Frauen bevorzugen, ihre Macht zu teilen, streben sie teambewusste und kooperative Leitung an. Sie sehen sich also insgesamt weniger als DIE Leiterin, sondern lieber als Gleiche unter Gleichen oder manchmal, wenn es denn so eingeführt ist, als Erste unter Gleichen. Ich wurde vor einiger Zeit gefragt, ob ich in einem vorwiegend ehrenamtlich tätigen Team die Rolle der *prima inter pares* (Erste unter Gleichen) übernehmen würde, nachdem wir bisher als gemischtgeschlechtlich gleichwertiges Team unterwegs waren. Ich muss sagen, dass ich mich zwar einerseits freute und auch engagieren wollte, aber andererseits unsicher war, was sich dadurch ändern würde. Würden mir die anderen diese Position wirklich zugestehen? Welche Erwartungen und Aufgaben wären damit verbunden? Wenn ich zurückblicke, stelle ich fest, dass es auf der Hand lag, mir diese Rolle zu geben, denn durch mein Verhalten im Team hatte diese Position längst ausgefüllt.

Übrigens ist mit diesem Aspekt verbunden, dass es Frauen unendlich schwerfällt, sich selbst eine Leitungsrolle zu geben. Vor einiger Zeit erzählte mir ein Mann kopfschüttelnd Folgendes: In seinem Gemeindebund hatten Anne und Claudia eine gute Idee für eine besondere Frauenveranstaltung. Nun wollten sie andere Frauen dazu einladen, mitzumachen. Bei einer großen Veranstaltung ihres Gemeindebundes berichteten sie von ihrer Idee und luden zur Mitarbeit ein. „Leider“ meldeten sich ca. 30 Frauen dazu. Für ein vorbereitendes, verantwortungsvolles Leitungsteam erschien Anne und Claudia das aber dann doch zu viel. Sie schrieben deshalb die 30 Frauen an und fragten, wer denn bereit sei, das Treffen der 30 Frauen mit vorzubereiten. Jetzt meldeten sich 15 Damen. Und wieder dachten Anne und Claudia: „Das sind zu viele!“ Nun fragten sie diese 15 Frauen, wer von ihnen denn mitmache bei der Vorbereitung des Vorbereitungstreffens? Das wollten dann noch sieben Frauen. „Endlich“ hatten Anne und Claudia ein, aus ihrer Sicht, arbeitsfähiges Team. So gab es also ein Vorbereitungstreffen zum Vorbereitungstreffen für das Vorbereitungstreffen, in dem die Veranstaltung für Frauen konkret geplant werden sollte. Wie viel Energie dieser Prozess gekostet hat!

Hätten Anne und Claudia (immerhin waren sie ja schon zu zweit) den Mut gehabt, aus den 30 Damen fünf bis sieben für ein Vorbereitungsteam auszuwählen, wäre viel Kraft gespart worden. Es wäre auch möglich gewesen, die Veranstaltung mit den notwendigen Facetten grob vorzudenken. Dann hätten die 30 Damen gleich miteinander in Teams und damit die konkrete Planung gehen können.

Vermutlich hätte sich niemand beschwert. Aber Anne und Claudia wären dann offensichtlich in die selbst initiierte Leitungsrolle gegangen – und das fällt vielen Frauen schwer, weil es dem Wunsch nach Gleichwertigkeit nicht nachkommt. Machen Sie sich das Leben nicht unnötig schwer und nutzen Sie die Macht, die zu Ihrer Rolle gehört.

#### 5. DEN UNTERSCHIEDLICHEN KOMMUNIKATIONSSTIL BEACHTEN

Zum Leidwesen männlicher Zeitgenossen versuchen Frauen häufig, alles detailliert zu klären. In der Ehe löst der Satz: „Schatz, wir müssen reden!“ häufig eine Besorgtheit bei Männern aus. „Was will sie jetzt schon wieder?“ Aber auch in der Gemeindeleitung haben Männer schnell den Gedanken: „Müssen wir denn alles bis ins Kleinste besprechen und klären?“ Gerade wenn es um Beziehungsklärung und das Besprechen von Missverständnissen, Emotionen oder Fehlern geht, reagieren Männer so. Ihre häufig unbewusste Erwartung an Frauen ist dabei: „Lass doch einfach mal gut sein!“ oder „Mach doch einfach mal!“ Frauen sind sich oft nicht im Klaren über die wahre Wirksamkeit ihrer Worte. Innerhalb weiblicher Gemeinschaft werden Beziehungen und Beziehungsintensität nun mal durch Kommunikation, Kommunikationsabbruch oder durch das Vorenthalten von Kommunikation geklärt. Dass männliche Kommunikation anders funktioniert, ist Frauen häufig nicht bewusst (mehr dazu in CHRISTSEIN HEUTE, April 2020).

Alle diese Aspekte zeigen, dass sich weibliches Führungsverhalten von männlichem Führungsverhalten unterscheidet. Nachdem sich Simone damit auseinandergesetzt hatte, wurde sie erstens sicherer in ihrer neuen Rolle und zweitens hatte sie das Gefühl, viel mehr sie selbst zu sein, obwohl sie gleichzeitig im Umgang mit Männern zielorientiert handeln gelernt hatte. Für sie ist heute klarer, dass sie und die Männer im Leitungsteam ergänzend miteinander auf dem Weg sind. Sie wird weiterhin Hoffnung und Geduld mit sich und den anderen brauchen. Aber das bisher Erreichte ermutigt sie, ihr Amt weiterhin freudig auszufüllen. ■

DR. MARTINA KESSLER | FeG Dieringhausen | Akademie für christliche Führungskräfte, Gummersbach | Stiftung Therapeutische Seelsorge, Gunzenhausen | [dieringhausen.feg.de](http://dieringhausen.feg.de)