

## 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**



# BEFREIT LEITERIN SEIN

Leitende Frauen und Männer: Miteinander statt gegeneinander

Martina Kessler gibt Hinweise, was Männer und Frauen von der Kommunikationsweise des jeweils anderen Geschlechts lernen können – und sollten. Im reflektierten Zusammenspiel mit der „männlichen“ Herangehensweise tragen Leiterinnen und Leiter gemeinsam zu einem gelingenden Gemeindeleben bei.



Als ich mich 2006/2007 bei meiner Masterarbeit mit Literatur für weibliche Führungskräfte auseinandersetzte, hielt ich immer wieder Bücher in der Hand, die Frauen als die besseren Führungskräfte beschrieben. Das befremdete mich. Einerseits schrieben Männer selbstverständlich und unreflektiert, wie ein Leiter sein soll, und erkannten dabei nicht, dass sie eigentlich als Mann für Männer schrieben, andererseits schrieben Frauen, dass weibliche Führungskräfte besser sind. Geht es denn nur gegeneinander? Diese Frage ist mit einem entschiedenen „NEIN!“ zu beantworten. Gut wird es nur, wenn sowohl Frauen als auch Männer ihre geschlechtsspezifischen Stärken einbringen und ihre typischen Fallen kennen.

### GOTT ALS VORBILD FÜR LEITUNG: WIE EIN VATER UND EINE MUTTER

Leitung in der Gemeinde streckt sich nach biblischen Vorbildern aus. Schon im Alten Testament wird Gott auch als Vater und Mutter vorgestellt. Acht Bibelstellen zeigen mütterliche Attribute, 18 Stellen väterliche. Gott stellt sich z. B.

Geht es denn nur gegeneinander? Diese Frage ist mit einem entschiedenen „NEIN!“ zu beantworten.

als Vater vor (2. Samuel 7,14; Jeremia 31,9) und wird als Vater angesprochen (5. Mose 32,6; Psalm 89,27; Jesaja 63,16; 64,7). Er erbarmt sich über seine Kinder (Psalm 103,13) und ist „ein Vater der Waisen“

(Psalm 68,6). Er sehnt sich danach, dass sein Volk ihn „mein Vater“ ruft (Jeremia 31,9). Aber das Volk wird sich auch an der tröstenden Mutterbrust satt trinken bzw. daran saugen, sie werden wie von einer Mutter auf den Armen getragen, liebkost und getröstet (Jesaja 66,10-14). Gott wird „schreien wie eine Gebärende“ und „zugleich stöhnen und

schnauben“ (Jesaja 42,11). Er wird seinen Säugling, genau wie eine leibliche Mutter, nicht vergessen (Jesaja 49,15). Mose erinnert Gott daran, dass er die Mutter des Volkes ist und es geboren hat (4. Mose 11,12). Aber auch der Psalmbeter fühlt sich bei Gott „ganz still und geborgen, so wie ein Kind bei seiner Mutter“ (Psalm 131,2). Wie eine Mutter hat Gott das junge Volk Israel in sein Herz geschlossen. Er hat es gerufen, aber es lief ihm weg. Dennoch hat er es „bei seinen ersten Schritten geleitet“, es fürsorglich in den Armen gehalten und mit Güte und Liebe gelenkt. Gott machte ihm das Leben leichter und beugte sich zu ihm hinunter, um es zu versorgen (Hosea 11,1-4).

Feminine Sprachbilder zeigen die weibliche Seite Gottes, wie Mitgefühl, Mitleid, Einfühlung und Empathie, und männliche Sprachbilder zeigen Gottes Kraft (Jeremia 32,47), Möglichkeit (Matthäus 19,26), Fähigkeit (2. Korinther 3,5) und seine schöpferische (zeugende) Eigenschaft (Psalm 115,3) auf.

Paulus und sein Team sind für die Thessalonicher sowohl mütterlich (pflegend, mit Freude an den jungen Christen geben sie Anteil an ihrem Leben) als auch väterlich (jeden Einzelnen sehen, ermahnen, trösten, beschwören) (1. Thessalonicher 2,7b-8; 11-12a). Beides zusammen führt zu einem gottgefälligen Glaubensleben bei den Thessalonichern.

### SEGENSREICH DURCH GEGENSEITIGE WERTSCHÄTZUNG

Das Miteinander gelingt nur in gegenseitiger Wertschätzung. Abfällige Bemerkungen über das andere Geschlecht, seien sie von Frauen, seien sie von Männern – erst recht in einem Team –, sollten tabu sein. Wer sich seiner selbst bewusst ist, muss sich nicht aufwerten und den anderen nicht abwerten.

Schon in 1. Mose 1-3 wird die Gleichwertigkeit und das Aufeinander-Angewiesensein von Männern und Frauen thematisiert, denn Gott schuf die Menschen nach seinem Bild, als Mann und Frau (1. Mose 1,27). Beide sind Gottes unterschiedliche und gesegnete Ebenbilder! Menschen gibt es als Mann (hebr. *isch* – Mann) und Frau (hebr. *ischa* – „Männin“). Beide, Mann und Frau, haben den Auftrag, fruchtbar zu sein, die Erde zu bevölkern und über die Erde zu herrschen (dass das nicht immer gut gelingt, ist eine andere Sache). Allerdings soll der Mensch nicht so über andere Menschen herrschen, wie er über die Tiere herrscht (1. Mose 9,6).

Nachdem Gott bei der Schöpfung erst einmal alles als „gut“ erklärt hat, ist das nicht mehr so, als zur Sprache kommt, dass der Mann allein ist (1. Mose 2,18). Daher schafft Gott ihm ein Gegenüber. Bezogen auf Leitung heißt das: Wenn Männer und Frauen zusammen leiten, dann wird es erst wirklich gut und segensreich!



## GESCHLECHTSSPEZIFISCHE KOMMUNIKATION UND DEREN CHANCE

Im Alltag ist das nicht immer leicht. Denn männliche und weibliche Sprache zu verstehen, erinnert manchmal an eine Fremdsprache. Die Linguistin Debora Tannen hat Männern und Frauen auf den Mund geschaut und ihre Ausdrucksweisen analysiert. Die Ergebnisse finden Sie in der folgenden Tabelle:

te der Mann, um nun seinerseits zu erläutern, was er zum Vortragsthema dachte und wusste. Beide stiegen dann in die gleiche S-Bahn und fanden einen Sitzplatz in der gleichen Nische. Der Mann redete weiter. Volker, schon ein bisschen vertraut mit männlicher Kommunikation, machte einen Test: Auf verschiedenen Wegen drückte er nonverbal seine innerliche Abwesenheit aus. Ohne Erfolg! Der Mann redete weiter – so lange, bis er nach 30 Minuten umsteigen musste.

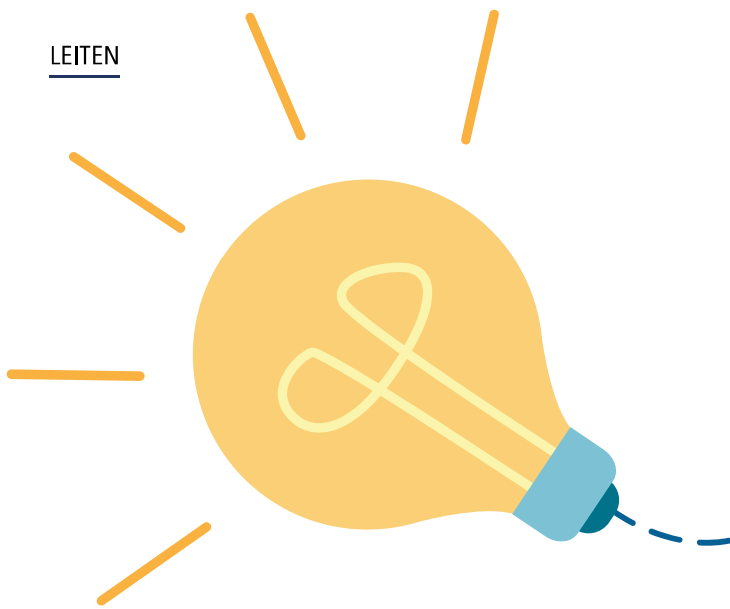
	FRAUEN	MÄNNER
<b>SELBSTVERSTÄNDNIS ALS INDIVIDUUM</b>	In einem Netzwerk zwischenmenschlicher Bindungen.	In einer hierarchischen sozialen Ordnung, in der er entweder unter- oder überlegen ist.
<b>GESPRÄCHE</b>	... sind Verhandlungen über Nähe, bei denen Bestätigung und Unterstützung gegeben und empfangen werden soll. Übereinstimmung wird gezielt gesucht. Frauen wollen sich davor schützen, weggestoßen zu werden.	... sind Verhandlungen, in denen er die Oberhand gewinnen und behalten will. Um nicht herabgesetzt und herumgeschubst zu werden, muss er sich verteidigen.
<b>DAS LEBEN</b>	... ist eine Gemeinschaft, ein Kampf um die Bewahrung der Intimität und die Vermeidung von Isolation.	... ist ein Wettkampf, bei dem es um Bewahrung von Unabhängigkeit und die Vermeidung von Niederlagen geht.
<b>ZIELE</b>	Frauen wollen auch Status gewinnen und Niederlagen vermeiden, sie sind jedoch nicht die ganze Zeit darauf fixiert; dieses Ziel verfolgen sie unter dem Deckmantel der Bindung. Intimität ist der Schlüssel in ihrer Beziehungswelt.	Männer wollen auch Verbundenheit herstellen und Isolation vermeiden. Das werden sie unter dem Deckmantel der Gegnerschaft verfolgen. Unabhängigkeit ist der Schlüssel, um Befehle zu erteilen, und das Entgegennehmen von Befehlen ein Merkmal von niederem Status.

Diese unterschiedlichen Denkansätze führen dazu, dass Männer eher allein für sich denken, um zu einer Meinung zu kommen. Sie ziehen sich bei Ärger oder Stress oder einem Problem zurück, solange sie eine Antwort suchen und keine Lösung haben. Frauen sortieren häufig beim Reden ihre Gedanken. Indem sie ihre Gedanken verbalisieren, erkennen sie selbst ihr Muster. „Woher soll ich wissen, was ich denke, bevor ich höre, was ich sage?“ So erforschen sie sich selbst, erkennen dabei ihre Gefühle, können sich besser konzentrieren und erzeugen Intimität.

Das Verhalten ändert sich, wenn Männer zu Ende gedacht haben. Dann reden sie – dabei merken sie nicht immer, wenn ihr Gegenüber nicht zuhört. Als mein Mann Volker und ich begannen, uns mit diesem Thema auseinanderzusetzen, bot sich meinem Mann eine Gelegenheit, die Thesen von Tannen zu überprüfen. Nach einem Vortrag traf er einen Mann an der S-Bahn, der den Vortrag ebenfalls besucht hatte. Volker sprach ihn auf Small-Talk-Ebene an. Dieses Angebot nutz-

Wenn Frauen schweigen, dann ist das oft ein Ausdruck von Beziehungsverunsicherung oder Verärgerung, die sie aber nicht thematisieren wollen. Oft denken sie auch, dass der andere sauer auf sie ist. Obwohl ich extrovertiert bin, kostet es mich viel Energie, mich in einem solchen Moment zu öffnen. Lieber ziehe ich mich dann schweigend zurück. Schwierig ist, dass Frauen das Schweigen von Männern so interpretieren, wie sie selbst es tun: „Er ist wohl verärgert und sauer auf mich.“ Dabei will er einfach nur nachdenken. Das wiederum haben die wenigsten Männer nicht gelernt zu verbalisieren. Eine Aussage wie „Ich muss jetzt einfach erstmal nachdenken“ würde viele Missverständnisse vermeiden. ▶

Wer sich seiner selbst bewusst ist, muss sich nicht aufwerten und den anderen nicht abwerten.



## DIREKTE UND INDIREKTE KOMMUNIKATION

Männer sagen zumeist direkt, was sie wollen. Auf einer Fahrt von München nach Gummersbach erleben wir Folgendes: Volker will einen Kaffee. Er sagt das, wir halten an, trinken Kaffee und setzen die Reise zufrieden fort. Auf dem Rückweg habe ich Kaffeedurst. Ich sage: „Volker, hast du Lust auf einen Kaffee?“ Er: „Nein“, und fährt weiter. Nach 50 weiteren Kilometern werde ich stiller. Nach 100 Kilometern ist Eiszeit im Auto. Volker: „Was ist los?“ Ich: „Ich wollte einen Kaffee!“ Er: „Das hast du nicht gesagt!“ Recht hatte er, ich hatte es nicht gesagt. Aber meine Freundin hätte es verstanden. Selbst wenn sie keinen Kaffee gewollt hätte, hätte sie mit „Nein, ich möchte keinen, aber du sicherlich!“ reagiert. Nun kann man natürlich sagen, dass eine Frau doch bitte direkter kommunizieren soll. Ja, das kann man. Aber gleichzeitig muss man bedenken: Deutschland ist eines der direktesten Länder der Welt. Selbst die deutschsprachige Schweiz und Österreich sind deutlich indirekter. Ganz zu schweigen von vielen anderen Ländern der Welt. Auf jeden Fall sollten Männer indirekte Kommunikation verstehen lernen! Besonders, wenn sie mit Menschen aus anderen Kontexten zu tun haben.

Diese Art der Kommunikation hat natürlich auch Einfluss auf Sitzungen. So ist Frauen ein männlicher Sitzungsstil häufig zu hart. „Wie kann man so miteinander reden und danach gemeinsam ein Bier trinken?“, höre ich immer wieder. Frauen können oft nicht unterscheiden zwischen männlicher Kommunikation im Okay-Bereich und sich anbahnenden Konflikten. Sichtbar wird das häufig, wenn eine Frau in einer Sitzung beginnt, einen Mann zu verteidigen. In diese Falle bin ich oft getappt. Heute frage ich erst mal meinen Mann: „Ist das jetzt männliche Kommunikation oder ein Konflikt?“ Auch wenn ich mich seit fast 20 Jahren mit diesem Thema beschäftige – diese Unterscheidung fällt mir immer noch schwer.

Weitere Unterschiede:

	FRAUEN	MÄNNER
<b>FOKUS BEI EINEM PROJEKT</b>	Panoramablick: Je mehr anliegt, umso mehr sieht sie, was auch sonst noch zu tun ist	Tunnelblick: Zielstrebig auf den wichtigen Punkt ausgerichtetes Denken und Handeln
<b>UMGANG MIT PROBLEMEN</b>	Probleme sollen gemeinsam getragen und in gegenseitiger Unterstützung im Geben und Nehmen gelöst werden.	Probleme müssen gelöst werden – Punkt.
<b>ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN</b>	Entscheidungen sollen zuerst gemeinsam besprochen werden.	Männer fällen Entscheidungen ohne Rücksprache.
<b>WANN BIN ICH FREI?</b>	Freiheit ist Autonomie und Unabhängigkeit: „Ich muss nicht mehr darüber nachdenken, was er will!“	Freiheit ist, wenn man frei ist von Verpflichtungen, Einengung und Verantwortung.
<b>UMGANG MIT BEZIEHUNG</b>	Beziehung ist Gegenseitigkeit.	In der Distanz wird der Wert der Beziehung erkannt.

Alle diese Unterschiede können Konflikte im Leitungsteam hervorrufen. Aber sie können auch mit einer Portion Humor und guter Selbstreflexion zur Bereicherung werden. Wir können voneinander lernen, das eigene Denken und die Kommunikation erweitern und so Missverständnisse im Team minimieren. Nachdenklich und betend können wir in neugierig-freudiger Erwartung aufeinander zugehen und erleben, wie wir bereichert werden. Männer und Frauen ergänzen sich wunderbar – auch in Leitungsteams. ■

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