

Martina Kessler,

Jahrgang 1961, ist seit 24 Jahren mit Volker verheiratet und hat vier Kinder.

Die gelernte Krankenschwester arbeitet als psychologische Seelsorgerin (TS) in den Bereichen Coaching, Training und Counselling.

Martina Kessler ist Dozentin an der Akademie für christliche Führungskräfte, Autorin, DISG-Trainerin, Gordon-Familien-Trainerin, Prepare-Enrich-Beraterin sowie Ehefrau und Mutter.

www.ehe-ich-mich-schei.de
www.acf.de

Angelika Marsch,

Jahrgang 1954, studierte Heil- und Sonderpädagogik sowie Anglistik

an der Justus-Liebig-Universität in Gießen. Acht Jahre war sie im

Lehramt tätig. Angelika Marsch durchlief eine Ausbildung in

deskriptiver Linguistik und erwarb ein Diplom in Missiologie. Von 1987

bis 2000 arbeitete sie mit Wycliff in Peru in einem Bibelübersetzungs-

und Alphabetisierungsprojekt unter Quechua-Indianern. Seit 2000

ist sie Missionsleiterin von Wycliff Deutschland.

Martina Kessler und Angelika Marsch

Frauen führen anders – Die Frau als Führungskraft in einer maskulinen Gesellschaft

„Wie kann ich Mitgefühl und aufrichtige Sorge um andere zeigen und gleichzeitig die Kontrolle und die Autorität wahren, die von mir als Leiterin erwartet werden?“

„Wie kann ich meine weibliche Persönlichkeit aufrechterhalten, wenn doch von mir Härte und Disziplin erwartet werden?“

Derartige Fragen zeigen uns, dass Frauen in Leitungspositionen oft in einem Dilemma sind. Die jeweilige Gesellschaft definiert die Attribute, die einen Leiter zum Leiter machen. So entsteht sowohl eine Fremderwartung an einen Leiter, aber auch eine Selbsterwartung, die der Leiter als Messlatte an sein eigenes Verhalten anlegt.

**Leiterinnen
im Dilemma**

In einer Gesellschaft, in der vorwiegend Männer Leitungspositionen innehaben, wird das Image vom Leitersein eher „männliche“ Züge tragen. Kommt nun eine Frau in eine Leitungsposition, ist sie versucht, „männlich“ zu wirken, um den Ansprüchen an sie als Führungskraft gerecht zu werden. Diese Ansprüche können von außen kommen, sind aber meist projizierte Ansprüche, die aus der eigenen Seele aufsteigen. Frauen wird durchaus zugestanden, dass sie anders sind und dementsprechend auch anders führen. Wir machen Frauen Mut, ihre Führungsrolle bewusst „feminin“ zu leben.

**Mut zu
„femininer Führung“**

1. Deutschland – eine maskuline Gesellschaft

Kulturelle Dimensionen

Der niederländische Soziologe Geert Hofstede (2001) untersuchte in einer umfangreichen Studie die Werte von Menschen in über 50 Ländern auf der ganzen Welt. Bei der Auswertung seiner Daten kristallisierten sich verschiedene kulturelle Dimensionen heraus, die je nach Konstellation der jeweiligen nationalen Kultur ihre charakteristische Prägung geben.

Feminine oder maskuline Kultur

In einer Dimension unterscheidet Hofstede zwei gegensätzliche Eigenschaften von Kulturen, die er mit „Feminität“ und „Maskulinität“ beschreibt. So wird zum Beispiel Holland als *feminine* Kultur gesehen, die sich durch Mitgefühl, Toleranz und einer gewissen Sympathie für den Schwächeren auszeichnet. Die Geschlechterrollen sind in einer solchen Kultur nicht so stark getrennt. Sogar im beruflichen Umfeld darf sich ein Mann „feminin“ – das heißt feinfühlig und bescheiden – geben. Deutschland wird hingegen als eine eher *maskuline* Gesellschaft beschrieben, in der sogenannte „männliche“ Werte wie Leistung, materieller Erfolg und wirtschaftliches Wachstum das Leben und somit auch den beruflichen Alltag bestimmen. Die Rollen der Geschlechter sind normalerweise in einer solchen Gesellschaft relativ stärker getrennt.

Typische Dynamiken

Je nach Gruppenkonstellation ergeben sich in einer maskulinen Gesellschaft unterschiedliche Dynamiken:

- In einer reinen *Männergruppe* werden die Hierarchien gleich bei der ersten Begegnung festgelegt. Diese ändern sich im Verlauf der Zeit kaum. Kompetenz wird demonstriert.
- In einer reinen *Frauengruppe* wird die Struktur der Gruppe beständig neu verhandelt. Positionen werden zugesprochen. Es gibt keine dauerhafte „Chefin“. Diese Gruppen werden als „sicher“ empfunden. Die gegenseitige indirekte Kommunikation wird verstanden.
- In *gemischten Gruppen* erleben sich Leiterinnen in der Anfangsphase eher als unsicher. Sie haben Angst vor Ablehnung und vor Verlust ihrer Attraktivität. Die männliche Kommunikation wird als aggressiv erlebt. Hat die Frau aber ihre Leitungsposition etabliert, wird sie auf dieser Hierarchieebene von Männern akzeptiert.

2. Die Frau als Führungskraft

Wie bereits bemerkt, besteht für eine Frau mit Führungsverantwortung die Gefahr, dass die Umwelt ihre Leistung an der Erfüllung „männlicher“ Werte misst oder dass sie selbst die eigene Erfolgsleistung an verinnerlichteten männlichen Werten festmacht. Dieser Gefahr kann nur entgegen gewirkt werden, wenn Frauen sich bewusst mit ihren spezifischen Stärken einbringen.

Spezifische Stärken einbringen

Natürlich kommt hier sofort die Frage auf: Kann man überhaupt allgemeine Aussagen über spezifisch frauliche Stärken machen oder sind Stärken- und Schwächenprofile nicht eher eine Frage der Persönlichkeit? Sicher spielt die Persönlichkeit eines Menschen eine große Rolle und prägt das eigene Führungspotenzial. Inwieweit in einer Führungskraft persönlichkeitspezifische und geschlechtsspezifische Merkmale miteinander verknüpft und verwoben sind, kann innerhalb dieses Beitrags nicht zufriedenstellend untersucht werden. Denn eins ist klar: Es gibt sowohl den stetigen, introvertierten, eher beziehungsorientierten Chef, der sein Unternehmen mit Feingefühl führt, als auch die dominante, extravertierte, eher distanzierte Dame, die ihre Mitarbeiter herausfordert und die Firma innovativ aufs kommende Jahrzehnt vorbereitet. Und doch: Eine dominante Frau wird dennoch femininer sein als ein dominanter Mann (vgl. Seiwert & Gay 1999: 93–99). Lassen wir also den Aspekt der Persönlichkeit außen vor.

Die Rolle der Persönlichkeit

Nun mag die Frage aufkommen: Inwieweit bestimmt die Körperlichkeit „typisch Mann“ oder „typisch Frau“? Die vorhandenen Studien zeigen, dass Frauen ihren Körper stärker wahrnehmen und deshalb auch anders mit ihm umgehen. Interessanterweise bedeutet das hebräische Wort *racham* „sich erbarmen“, *rachamin* „Mitgefühl, Mitleid, Einfühlung, Empathie“ – und *rächäm* „Uterus“. Im Griechischen bedeutet *splanchnizesthai* „Mitleid haben, sich erbarmen“ und *splanchnon*, *splanchna* „Bauch, Eingeweide, Mutterleib, Gemüt“. Diese Begriffe zeigen den Zusammenhang zwischen Körper und Seele und deuten darauf hin, dass Uterus als Alleinstellungsmerkmal der Frau dem Femininen etwas Bewahrendes und Pflegendes gibt. Daraus ergibt sich die Frage: Was können gerade Frauen in und durch ihre Führungsverantwortung einbringen?

Körper und Seele der Frau

3. Die Stärke einer Frau mit Führungsverantwortung

**Nicht aufheb-
bare
Unterschiede**

Unterschiedliche soziologische Studien bestätigen, dass die Stärke der Frau in ihrer Beziehungsorientiertheit liegt. Die schöpfungsmäßig angelegte Beziehungsorientiertheit der Frau prägt natürlich auch ihr Leitungsverständnis. Gott schuf den Menschen nach seinem Ebenbild als Mann und als Frau (Genesis 1,26+27). Darin verankert sich die gegenseitige Ergänzung der Geschlechter. Bereits im frühen Alter von 16 Lebensmonaten wurden geschlechtsspezifische Unterschiede festgestellt (vgl. Bischof-Köhler 2002: 8). Diese Unterschiede sind weder durch medizinische Eingriffe noch durch Sozialisation aufzuheben.

Wenngleich Frauen auch typisch männliche Wesenszüge einbringen können, so sind sie doch mit jeder Zelle ihres Seins Frauen. Damit verknüpft sind spezifische Stärken und Chancen, aber auch Grenzen.

Überblick

	Stärke/Chance	Schwäche
Wahrnehmung	Panoramablick	Verzettelung
Opferbereitschaft	Prosoziales Engagement	Selbstaufgabe
Macht	Kann Macht teilen	Nimmt Macht nicht an
Erfolg	Teilt Erfolg	Bezweifelt Selbstkompetenz
Netzwerk	Verbindet Projekt und Mensch	Netzwerk als Ziel

Die Stärken mit ihren jeweiligen Chancen, Grenzen und Auswegen werden im Folgenden beschrieben. Die Beschreibung schließt mit einem Tipp für all jene Personen, die mit betroffenen Frauen Umgang haben.

Wahrnehmung

Stärken und Chancen

**Hohe soziale
Kompetenz**

Eine Stärke der Beziehungsorientiertheit liegt in der Wahrnehmung: Frauen wollen möglichst *alle* Umstände und *alle* Menschen berücksichtigen. Die starke Ausprägung der sozialen Kompetenz führt dazu, dass Frauen Situationen richtig einschätzen und Informationen von allen Seiten einholen. Ihre Bereitschaft, eine Situation

aus allen Perspektiven zu betrachten, trägt entscheidend zu ihrer Überzeugungsstärke bei. Gerade in Sitzungen zeigt sich, dass die zielorientierte Vorgehensweise innerhalb eines Projektes ergänzt wird durch Frauen, die das Gesamtpanorama im Blick haben. 80 Prozent aller Frauen denken *prädikativ*, wogegen die meisten Männer (65 Prozent) *funktional* denken.

Fällt in einer Sitzung der Satz: „Der Hund bellt!“, wird in unterschiedlicher Weise weitergedacht:

- Die *prädikative* Denkerin stellt eine Verknüpfung her: „die Katze miaut, der Vogel piepst“.
- Der *funktionale* Denker schaut auf den Zweck: „der Hund bewacht das Haus“ (Bischoff-Köhler 2002: 257).

Prädikatives und funktionales Denken

Durch den prädikativen Panoramablick wird die Planung eines Projektes, die Leitung einer Organisation, die Gestaltung einer Gemeindegemeinschaft usw. umfassender und kann nachhaltig von Fallen befreit werden. Die Gesamtplanung steht auf sichereren Füßen und wird den zu leitenden Menschen stärker gerecht.

Grenzen

Wer alle Menschen und alle Umstände berücksichtigen will, kommt oft nicht vorwärts. Frauen neigen dazu, sich zu verzetteln, wenn sie nicht auf das Ziel fokussiert bleiben.

Verzettelung

Ausweg

Bleiben Sie eine prädikative Denkerin! Ihr Beitrag ist wichtig! Behalten Sie die sich daraus ergebende Grenze im Blick und nehmen Sie Austausch mit Andersdenkenden auf. Leben Sie Ihre Stärke und lassen Sie die daraus resultierende Grenze durch andere Menschen erweitern.

Die Stärke ausleben

Achten Sie gerade in Sitzungen darauf, Ihre Gedanken äußerlich loszulassen und eine Pause zu beantragen. Nach der Pause sollten Sie Ihre Wahrnehmung nochmals einbringen. Häufig wird Ihr Gedanke dann auch von anderen Teilnehmern aufgegriffen, ohne in Zusammenhang mit der ersten Äußerung gebracht zu werden. Die kluge Führungskraft hängt dann nicht ihren Frustrationsgedanken nach oder ihrem Ärger darüber, dass ihre ursprüngliche Idee nicht

mehr mit ihr assoziiert wird, sondern freut sich darüber, dass sie eine wichtige Facette in die Gesamtplanung einbringen konnte und damit zu einem besseren Gesamtwerk beigetragen hat.

Tipp für Andere

Wertschätzung geben

Schätzen und nutzen Sie die wahrnehmenden Fähigkeiten von weiblichen Führungskräften. Achten Sie auf deren Einwände! Sie geben ihnen besondere Wertschätzung, wenn Sie Aussage und Quelle in Zusammenhang bringen.

Opferbereitschaft

Stärken und Chancen

Nicht primär karriereorientiert

Frauen bringen sich voll mit hoher Opferbereitschaft ein. Ihnen geht es dabei weniger um ihre Karriere, sondern mehr um die Menschen, das Projekt, die Gesamtorganisation. Bischoff-Köhler (347) spricht in diesem Zusammenhang von *prosozialer Dominanz*. Das heißt, Frauen ziehen ihr Selbstbewusstsein aus den Qualitäten „Fürsorglichkeit, Pflege persönlicher Beziehungen, Verantwortung für das Wohlergehen und die seelische Verfassung anderer“ (342). So schätzen sie Gespräche über persönlich wichtige Ereignisse, hören dabei aufmerksam zu und reagieren unterstützend und ermutigend auf Probleme der anderen (343–344, Tannen 1990: 73–90).

Wunsch zu helfen

Frauen suchen Anteilnahme und Verständnis und empfinden anderen gegenüber Gefühle der Verpflichtung und Verantwortung. Hierzu gehört auch das Bemühen um konkrete Hilfe sowie der Wunsch, Bedürftige zu beschützen, anzuleiten und mitzutragen. Neuankömmlinge werden umsorgt, informiert und eingeführt.

Frauen „bringen in ihren Verhaltensweisen also deutlich das Bedürfnis zum Ausdruck, dem anderen etwas Gutes zu tun“ (346). Sie sind auf soziale Interaktion fokussiert. Für das Gegenüber ist es so leichter, mit ihnen zu interagieren (355–356).

Ringens um Balance

Oft ringen Frauen um die richtige Balance zwischen dem Wunsch „Sorge für den anderen zu tragen“ und dem „Bewusstsein der eigenen Kompetenz“. Wenn ihnen diese Balance gelingt, wird die prosoziale Dominanz für sie selbst eine Quelle gesunden Selbstvertrauens.

Grenzen

„Frauen nehmen erst die Anderen wichtig. Dann kommt lange nichts, und dann, an letzter Stelle, wenn keine Zeit, Kraft und Energie mehr bleiben, räumen sie für sich einen Platz ein“ (Ecker 2003: 47). Wer die „Anderen“ sind, hängt jeweils vom Umfeld ab. Leben Frauen in mehreren Umfeldern, versuchen sie diese so in Einklang miteinander zu bringen, dass sie selbst den Preis dafür bezahlen. Frauen neigen dazu, „ihr letztes Hemd“ zu geben – auch wenn sie selbst dann keins mehr haben. Sie opfern sich schlimmstenfalls selbst für die ihnen wichtige Aufgabe bis hin zum Burnout. Frauen machen zudem gerne Vorschläge oder erteilen Befehle, die das Wohlbefinden anderer betreffen bzw. übernehmen Verantwortung für sie.

**Aufopferung
bis zum Burnout**

Ausweg

Abhängig von der Charakterstruktur kann der Hang zur Selbstaufgabe größer oder geringer sein. Achten Sie auf Ihr geistliches Leben und reflektieren Sie biblische Passagen, die Mut machen zu einem ausgewogenen Leben zwischen Entspannung und Engagement. Selbst Jesus, der uns zur Selbsthingabe auffordert, ermahnt auch zu Ruhe und Rückzug. Nutzen Sie Coaching, Supervision oder Mentoring. Bei diesen Gelegenheiten bekommen Sie guten Zugang zu sich selbst und können Ihre Lage reflektieren. Eine konkrete Maßnahme für Ihren Alltag könnte es sein, eine Stellenbeschreibung anzufordern und diese einzuhalten.

**Zeit für Reflexion
und Entspannung**

Tipp für Andere

Formulieren Sie Ihre Anerkennung so, dass sie nicht wirkt wie eine Aufforderung nach noch mehr Engagement. Frauen hören dies sensibel. Als Arbeitgeberin bzw. Arbeitgeber haben Sie keinen Gewinn davon, wenn Frauen in Leitungspositionen ausbrennen. Zeigen Sie deutliche Grenzen auf. Überprüfen Sie Ihre Erwartungen darauf hin, ob sie realistisch sind. Stellenbeschreibungen sind eine hilfreiche Maßnahme zur Selbstbeschränkung in der Erwartung!

Grenzen aufzeigen

Macht*Stärken und Chancen*

Frauen nutzen ihre Macht für alle. Sie wollen grundsätzlich jeden mitnehmen und keinen ausgrenzen. Dies führt zu hoher Zufrieden-

heit bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. In Rangauseinandersetzungen zeigen sie insgesamt mehr Nachdenklichkeit, weil Beziehungen betroffen sind. Sie wollen Rangordnungen argumentativ herstellen (vgl. Bischoff-Köhler 2002: 314), wobei es von außen schwierig ist, diese festzustellen. In reinen Frauengruppen werden Vorrechte normalerweise nicht erkämpft, sondern eher zugestanden und können daher auch wieder entzogen werden. Zugeständnisse werden nicht ein für allemal gegeben, sondern bei jedem neuen Anlass neu geklärt. Frauen ziehen egalitäre Strukturen vor und es geht ihnen in erster Linie um die eigene Anerkennung (316–319). Frauen denken dabei mehr in Netzwerken als in Hierarchien.

Keine Angst vor eigenen Schwächen

Macht haben und eigene Schwächen zugeben ist für Frauen kein Widerspruch. Zum Beispiel können Frauen ohne Mühe zugeben, wenn sie etwas nicht wissen (Tannen 1995:20). Sie können sowohl ihr Nichtwissen thematisieren und sich Hilfe, Kompetenz und Fachwissen holen, als auch mit ihrem Wissen zurückhalten. „Sie fragen auch mal: Verstehe ich nicht, warum ist das so? Das ist ein eher weiblicher Fragestil“ (Diez 2006: Nr. 5). Dabei haben sie nicht das Gefühl, ihr Gesicht zu verlieren.

Transparenz und Stabilität

Der verbale Fokus von Frauen bei der Rangauseinandersetzung dient dem Gesamtprozess und bietet allen TeilnehmerInnen Transparenz und die Chance zur gemeinsamen Gestaltung. Gabenorientierte Aufgabenverteilung wird dabei Teil des Systems. Dass Frauen ihre Schwächen thematisieren können und darin keinen Gesichtsverlust sehen, dient dem Gesamtprozess – sowohl im Projekt als auch im Unternehmen – und bringt Stabilität.

Grenzen

Unmöglicher Spagat

Frauen wollen ihre Macht umsetzen und haben gleichzeitig Sorge, dann nicht mehr geliebt zu werden. Sie wollen „Chefin“ und „jeder-manns Darling“ sein. Damit schwächen sie sich selbst, denn: Wer alle mitnehmen will, kommt selbst schlecht voran. Schon „Mädchen äußern Ängste vor sozialem Ausgeschlossenwerden und vor Zurückweisung wegen unattraktiver Erscheinung. Insgesamt geht es den Mädchen in erster Linie um das Geliebt- und Bewundertwerden“ (Bischoff-Köhler 2002: 313).

Frauen geben in Konfliktsituationen mit Männern fast immer nach. Oder sie treten vorher den Rückzug an, bei dem sie jedoch häufig schmollen. Schmollen ist eine weltweit beobachtete Ausdrucksweise, die als „beleidigt sein mit Drohung des Kontaktabbruchs interpretiert werden kann“ (311). Bei der Zusammenarbeit in Frauengruppen wird durch die ständig sich neu formierende Rangordnung Unsicherheit ausgelöst, die kontinuierliches Arbeiten erschwert. Frauen werden in diesem Kontext als konkurrierender, kritischer, ehrgeiziger und schwieriger beschrieben. Frauen in Führungspositionen leiden ganz besonders unter der Konkurrenz ihrer Geschlechtsgenossinnen.

Verhalten bei Konflikten

Die für Frauen typische indirekte Kommunikation (Tannen 1999: 101; 1991: 41, 248) steht ihnen bei der Ausübung von Macht häufig im Weg, besonders dann, wenn männliche Mitarbeiter im Team sind.

Sich für die eigene Macht zu rechtfertigen, ist bei Frauen weit verbreitet. Das kostet Kraft und untergräbt ihre Position bei den Mitarbeitern. Wer sich rechtfertigt, begeht Selbstsabotage: Man stellt sich mit den Mitarbeitern auf eine Stufe. Das heißt auch, die Führungskraft stellt sich nicht auf die gleiche Stufe mit den anderen Führungskräften – das wiederum nehmen ihr diese übel (Haucke & Krenovsky 2003: 13–25).

Schädliche Rechtfertigungen

Ausweg

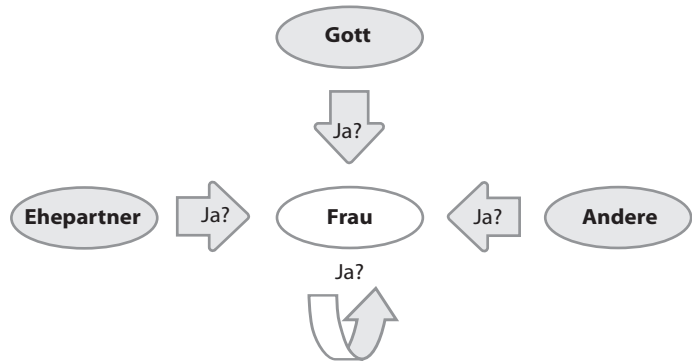
Setzen Sie sich mit Ihrem Machtwillen auseinander! Machen Sie sich bewusst, wie viel Macht Sie haben wollen und wie viel Macht die Position erfordert, in der Sie sind oder die Sie anstreben. Achten Sie dabei auf Übereinstimmung. Nutzen Sie Ihre Macht – dazu wurde sie Ihnen gegeben!

Die Macht bewusst nutzen

Setzen Sie sich mit dem männlichen oder/und weiblichen Gruppenverhalten innerhalb der Gruppe auseinander. Rechnen Sie in reinen Frauengruppen nicht mit dem „Himmel auf Erden“. So beugen Sie Enttäuschungen vor. Wenn Sie eine Männer- oder geschlechtlich gemischte Gruppe leiten, werden Sie nach kurzer Zeit durch Fachkompetenz Ihren Status festigen können. Sehen Sie davon ab, bei *allen* beliebt sein zu wollen. Sie werden es erstens sowieso nicht schaffen und damit viel Energie vergeuden, zweitens werden Sie dadurch verletzbar und manipulierbar.

Nicht bei allen beliebt sein wollen

Vier Mandate Achten Sie bewusst auf die folgenden vier Mandate. Sie bilden die Basis für Ihre Leitungsaufgabe.



■ *Mandat von Gott*

**Biblische
Grundaufträge**

Gott ist der Auftraggeber. Die Bibel vermittelt uns Gottes Grundaufträge. In Genesis 1,26 erhalten wir einen Kulturauftrag (Kessler 2007, Kapitel *Macht aus biblisch-theologischer Sicht*), mit Matthäus 28,18 den Missionsauftrag. Alle weiteren Aufträge leiten sich von diesen und weiteren biblischen Grundaufträgen ab (vgl. Schirmacher 2002). Im speziellen Auftrag ist das Mandat Gottes nicht immer leicht zu erkennen. Es ist allerdings auch nicht schon deshalb vorhanden, weil eine Sache gut ist oder Sie eine gute Idee haben. Das Mandat von Gott ist erkennbar, wenn wir die Kommunikationswege Gottes in unser Leben hinein achten und ein offenes Ohr dafür haben.

■ *Mandat von sich selbst – der Frau*

**Achtsamkeit mit
Blick auf sich selbst**

Der Gedanke, sich ein Mandat geben zu müssen, ist besonders bei Frauen unterentwickelt. Haben Sie genug Selbstvertrauen und Selbstrespekt für die vor Ihnen liegende Aufgabe? Nicht jeder an Sie herantragene Auftrag ist der Wille Gottes für Ihr Leben! Achten Sie auf sich selbst, Ihre Kompetenz und Ihren Führungswillen. Beachten Sie dabei auch Ihre Leidensbereitschaft – die werden Sie in einer Leitungsaufgabe brauchen.

■ *Mandat vom Ehepartner (wenn vorhanden)*

**Energiequelle oder
Energieräuber**

Die positive Einstellung Ihres Ehepartners zu Ihrer Führungsaufgabe ist eine Energiequelle. Die Ablehnung Ihrer Führungstätigkeit durch den Partner wird für Sie zu einem Energieräuber.

■ *Mandat von Anderen, beispielsweise Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kunden, persönlichen Beratern*

Dieses Mandat ergänzt die vorher genannten. Manchmal reicht es, wenn Sie das Mandat von einer Personengruppe haben. Für andere Aufgaben brauchen Sie das Mandat von mehreren Gruppen. Wichtig ist es für Sie, die Mandate der Gruppen zu erhalten, die für die Ausübung Ihrer Tätigkeit relevant sind. Persönliche Beraterinnen und Berater sollten Sie in jedem Fall befragen. Ein vom System unabhängiger Mensch kann Beobachtungen machen, die innerhalb des Systems nur schwer erkennbar sind.

Berater befragen

Tipp für Andere

Stärken Sie Frauen mit positionaler Macht darin, ihre Führungsverantwortung tatsächlich wahrzunehmen (zum Begriff der positionalen Macht vgl. Kessler 2007, Kapitel *Macht aus soziologischer Sicht*). Fördern Sie die innere Auseinandersetzung mit den Mandaten.

Frauen fördern

Erfolg

Stärken und Chancen

Gelungene zwischenmenschliche Bindungen herzustellen, ist für Frauen Erfolg. „Sie verhandeln über Nähe, bei der Bestätigung und Unterstützung gegeben und erhalten werden soll. Ihr Rollenverständnis ist geprägt vom Kampf um Bewahrung der Intimität und die Vermeidung von Isolation“ (Tannen 1991: 20). „Frauen wollen auch Status gewinnen und Niederlagen vermeiden, ... das Ziel verfolgen sie unter dem Deckmantel der Bindung. Intimität ist der Schlüssel in ihrer Beziehungswelt“ (21).

Bestätigung und Unterstützung

Ihr eigener Erfolg bekommt eine höhere Bedeutung, wenn sie Andere dabei integrieren können. Sie fragen beständig nach deren Beteiligung. Es kann sein, dass ein Mitarbeiter erfolgreich ist, weil er/sie im Kielwasser einer erfolgreichen Frau schwimmt. Das Einbringen dieser weiblichen Stärke ist von elementarer Bedeutung für das Betriebsklima, und zwar auf allen Hierarchieebenen.

Andere beteiligen

Zum Erfolg führende Kompetenzen von Frauen sind besonders Ausdauer, Beharrlichkeit, Sorgfalt, Verantwortung und Festhalten am Bewährten (Bischoff-Köhler 2002: 300). Um richtige Entschei-

Erfolgskompetenzen

dungen zu treffen, sind sie dennoch bereit, von ihrer ursprünglichen Überzeugung abzuweichen, eingetretene Pfade zu verlassen und Innovationen voran zu bringen (Personalmagazin 2006: 64).

Grenzen

Nicht nur an Beziehungen arbeiten

Frauen können *zu sehr* mit dem Herstellen von Bindungen und Beziehungen beschäftigt sein. Das bremst ihren Erfolg, ihre Macht innerhalb der Organisation und vermindert ihre Aktivitäten nach außen.

Frauen sehen Erfolg eher nicht als durch sie selbst zustande gekommen. Sie betonen die Umstände oder beteiligte Helfer, da ihr Gefühl für Selbstkompetenz wenig ausgeprägt ist oder nicht zugelassen wird.

Ausweg

Ausgewogenheit schaffen

Achten Sie *Ihre* Kompetenz! Sehen Sie Ihre Erfolge als Ihre Erfolge an! Keine Angst: Sie werden die anderen nicht aus dem Blick verlieren. Das ist so sehr in Ihnen verwurzelt, das werden Sie auch weiterhin leben. Bringen Sie Ihr Bedürfnis nach Beziehungen und sachorientierte Unternehmensbelange in eine gute Balance – schätzen Sie dabei qualifizierten Rat.

Tipp für Andere

Schätzen Sie den Erfolg Ihrer weiblichen Führungskraft und verbalisieren Sie ihn. Betonen Sie den Erfolg, der durch sie erreicht wurde. Geben Sie Ihr ein differenziertes Feedback.

Netzwerk

Stärken und Chancen

Gelassenheit und Durchblick

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 (Tannen 1991: 20). Frauen liefern Gelassenheit und Durchblick mit einem breiten Spektrum. Daher sind sie stärker bei der Beurteilung von Chancen und Risiken (Höhler 2006: 16), die wertvolle Komponenten für ein Unternehmen sind, gerade in einer Zeit der Firmenpleiten und dem Rückgang von Spenden.

Die Einbeziehung möglichst vieler Partner in ein Projekt kommt bei gleichzeitiger klarer Strukturierung und klar angewandten Personalentscheidungen dem Projekt zugute.

Grenzen

Frauen neigen dazu, in Networking einen Weg zum Erfolg zu sehen, frei nach dem Motto: Hauptsache vernetzt. Doch Netzwerke können niemals Selbstzweck sein (Höhler 2006: 16). Wer sich immerzu vernetzen will, tut das auch, weil er Entscheidungen und Gefahren abfedern will. Das ist in einem bestimmten Umfang hilfreich. Wenn diese Gabe jedoch überzogen wird, bremst sie die Beteiligten aus.

Netzwerke sind kein Selbstzweck

Ausweg

„Suchen Sie sich Ihr Netzwerk gut aus und verzetteln Sie sich nicht mit zu vielen Verpflichtungen“ (Bock 2006: 118). Sehen Sie Netzwerke als Ergebnis Ihres Erfolgs und nicht als Start. Schätzen Sie Ihren Beitrag als Teil eines Ganzen.

Tipp für Andere

Helfen Sie, dass Netzwerke hilfreiche Verbindungen bleiben und achten Sie mit darauf, dass Netzwerke nicht zu Plauderzirkeln verkommen.

Keine Plauderzirkel

4. Schlussbemerkungen

WOMEN – mit globaler Wahrnehmung, größerer Opferbereitschaft, einem anderen Umgang mit Macht und Erfolg und dem starken Willen, in Netzwerken zu arbeiten – haben ihren einzigartigen Platz in der Führungsetage und können mit ihren „femininen“ Stärken gerade in einer maskulinen Gesellschaft einen wesentlichen Beitrag leisten. Bei ihrer Leitungsverantwortung sollten sie unbedingt die Mandate beachten. Ohne eine Klärung derselben bleibt der Auftrag unsicher.

Beitrag durch „feminine“ Stärken

Das Engagement von Frauen ist geprägt von ihren Stärken und Grenzen. Nur wer seine Stärken kennt, kennt sein Potenzial und kann es nutzen. Die Grenzen brauchen Ergänzung. Dazu müssen sie gesehen und anerkannt werden. Die Betrachtungen der Grenzen zeigt, dass

„feminine“ Anteile genauso ergänzungswürdig und -bedürftig sind wie ihr Konterpart. Es wird eben erst ein Ganzes daraus, wenn beide Facetten – männlich und weiblich – zusammenkommen. Frauen sollten sich auf die ihnen charakteristische Weise, eben feminin, als Führungskräfte einbringen.

Literatur

- Bischof-Köhler, Doris: Von Natur aus anders. Die Psychologie der Geschlechtsunterschiede. Stuttgart: Kohlhammer 2002.
- Bock, Petra: Erfolgsfaktor Netzwerk. In: Emotion. August 2006. München: G+J Emotion. S. 118.
- Diez, Georg: Meinen die das ernst? Wie Anne Will und Marietta Slomka die Ironie in den deutschen Fernsehjournalismus eingeführt haben. DIE ZEIT. Nr. 5. 26.01.2006.
- Ecker, Diana: Aphrodites Töchter. Wie Frauen zu erfüllter Sexualität finden. 3. Auflage. München: Kösel 2002.
- Hauke, Patrizia & Krenovsky, Annette: Gelassen und souverän führen. Die Stärken des weiblichen Führungsstils. Kempten: Kösel 2003.
- Hofstede, Geert: Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München: dtv. 2001.
- Höhler, Gertrud: Der Weg zu Erfolg: Leistung statt Plauderzirkel. In: Emotion. August 2006. München: G+J Emotion S. 16.
- Kessler, Volker: Macht macht was – Chance und Missbrauch. In: Jörg Knoblauch und Horst Marquardt: Mit Werten Zukunft gestalten. Holzgerlingen: Hänssler 2007.
- Personalmagazin Nr. 3/2006 S. 64.
- Schirmacher, Thomas: Führen in ethischer Verantwortung. Die drei Seiten jeder Entscheidung. Gießen: Brunnen 2002.
- Seiwert, Lothar J. & Gay, Friedbert 1999. Das 1 x 1 der Persönlichkeit. 5. Aufl. Offenbach: GABAL Verlag.
- Tannen, Deborah: Gender differences in topical coherence. Creating involvement in best friend's talk. Discours Processes 1990.
- Tannen, Deborah: Du kannst mich einfach nicht verstehen. Warum Männer und Frauen aneinander vorbeireden. Hamburg: Kabel 1991.
- Tannen, Deborah: Job-Talk. Wie Frauen und Männer am Arbeitsplatz miteinander reden. Hamburg: Kabel 1995.
- Tannen, Deborah: Das hab' ich nicht gesagt. Kommunikationsprobleme im Alltag. München: Goldmann 1999.