

# BEFREIT LEITERIN SEIN

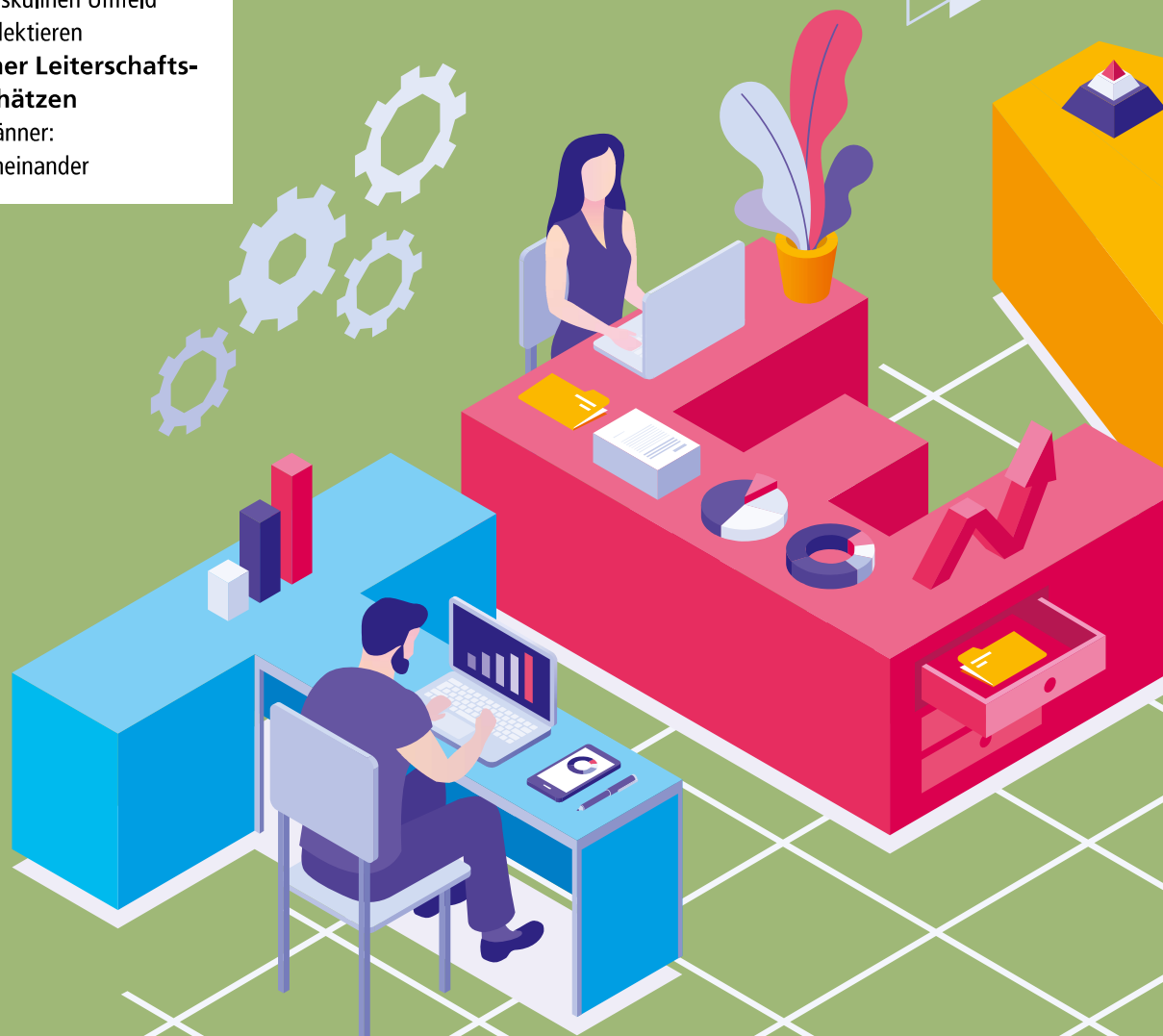
## Die Stärke weiblicher Leiterschaftskompetenz wertschätzen

In ihrer Serie zu weiblicher Leiterschaftskompetenz gibt Martina Kessler Hinweise, wie Männer in der Gemeinde die Stärken von Frauen als Pastorinnen und leitende Mitarbeiterinnen in der Gemeinde erkennen und wertschätzen 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





**S**ei doch mal sachlich!“ Dieser Satz prägte meine ersten Erfahrungen als junge Frau in Leitungsteams. Häufig wurde dann noch ein „Ihr Frauen!“ hinzugefügt. Meine Schlussfolgerung daraus: „Ich, weiblich wie ich bin, muss falsch sein! Das Zeigen von Emotionen, was wohl zum Frausein gehört, hat sicher in einer Sitzung nichts zu suchen.“

### EMOTIONALE KOMPETENZ

Später lernte ich, dass auch Männer Emotionen in Besprechungen ausleben, aber sie zeigen diese unter dem Deckmantel der Sachlichkeit. Außerdem erkannte ich, dass meine Emotionen gerade in meinem Beruf als psychologische Beraterin wichtig sind. Ich wurde sogar noch

darin geschult, die Emotionen von Ratsuchenden zu erkennen, manchmal aufzunehmen und sie gegebenenfalls auch in Worte zu fassen. Ich lernte: Ich bin nicht falsch! Aber ich lernte auch, meine Emotionen in Worte zu fassen. Das heißt: Statt die Emotion direkt auszuleben, kann ich heute besser in Worte fassen, was ich fühle. Aber man kann nicht davon ausgehen, dass alle Frauen diesen Weg gegangen sind oder gehen.

Die starke emotionale Ansprechbarkeit von Frauen bringt ein deutliches Plus an emotionaler Kompetenz, wohlwollendem Denken und Handeln sowie eine positive Besorgtheit, ohne die Ihr Leitungskreis nicht auskommen kann.

- Nutzen Sie den leichteren Zugang von Frauen zu ihren Emotionen für das Leitungsteam und anstehende Projekte. Das wird Sie vor vielen Fallen bewahren.

### WEIBLICHE FÜHRUNGSKOMPETENZ WERTSCHÄTZEN

Dieser Artikel soll in erster Linie Männer dazu ermuntern, typisch weibliche Führungskompetenz zu reflektieren und wertzuschätzen. Viele Männer tun das schon. Privat schätzen viele Gleichwertigkeit in der Partnerschaft, und im

Beruf ist weibliche Führungsstärke immer selbstverständlicher geworden. In Gemeinden gibt es jedoch Wachstumspotenzial, schon allein deshalb, weil Pastorinnen und Ältestinnen in vielen Gemeinden noch neu sind. Ebenso selten sind Frauen in Leitungsgremien von christlichen Werken anzutreffen.

Andrea wurde als Leiterin in einem christlichen Werk berufen. Die Führungsebene der Bereichsleitung war unisono männlich besetzt. Um diese neue Tätigkeit gut umsetzen zu können, machte Andrea erstens eine Weiterbildung und ließ sich zweitens von einem Psychologen (männlich!)

Grundsätzlich ist es für alle Positionen oder Ämter gut, wenn Führung legitimiert und inthronisiert ist.

betreuen. Erstaunlicherweise poppten bei ihren männlichen Kollegen ungelöste und unreflektierte Themen aus der Kinderzeit auf, speziell solche, die mit der Mutter zu tun hatten. Zu der neuen Führungsaufgabe kam nun hinzu, dass

sie dem Team bzw. Einzelnen immer wieder vermitteln musste: „Ich bin ich und nicht deine Mutter.“ Sie musste also Übertragungen erkennen und so thematisieren, dass niemand entblößt wurde.

- Welches unbewusste Thema müssten Sie sich bewusst machen und evtl. bearbeiten, damit Sie es nicht auf Ihre Mitleiterin übertragen?

## UNTERSCHIEDE POSITIV ZUR SPRACHE BRINGEN

Es ist erstaunlich: Selbst da, wo die „Frauenfrage“ keine Rolle (mehr) spielt, sind viel mehr Männer in Leitungspositionen als Frauen. Die Ursachen dafür sind vielfältig und liegen längst nicht nur im Vermeidungsverhalten von Männern. Aber eine Ursache ist auch, dass das Verhalten von

Frauen als fremd erlebt wird. Das kann irritieren oder auch Ängste aufkommen lassen. Besonders häufig irritieren die männlich

bzw. weiblich unterschiedlichen Kommunikationsstile und die Unterschiede in hierarchischem bzw. gleichwertigem Denken (beides wird in CHRISTSEIN HEUTE 3/2020 ausgeführt).

- Was erleben Sie an weiblichem Verhalten als fremd? Könnten Sie die Gleichung „anders = falsch“ in „anders = anders“ umwandeln?

## FESTLEGUNGEN ERKENNEN UND VERÄNDERN

Als mein Mann und ich unsere Tätigkeit bei der Akademie für christliche Führungskräfte aufnahmen, war eine Frau in einer Leitungsposition in einem christlichen Werk noch eher untypisch. Für unseren Stiftungsgründer, Karl Schock, war es dankenswerterweise selbstverständlich, mich mit anzustellen, wenn ich mitarbeitete. Aber dass sowohl Männer als auch Frauen davon irritiert waren, wurde immer wieder deutlich. Obwohl er mich mit angestellt hatte, nannte mich gerade unser Stiftungsgründer immer mal wieder „Die Mutter der Kompanie“. Das war als Kompliment gemeint, eine Ehre sozusagen. Trotzdem mochte ich das gar nicht.

Als ich darüber nachdachte, was ihn wohl zu dieser Aussage veranlasste, wurde schnell deutlich: In seiner Welt waren Frauen bis dahin Hausfrauen oder Sekretärinnen, die vorbereiteten, zuarbeiteten oder verarbeiteten. So wurde, aus seiner Sicht, die Stärke einer Frau sichtbar. Und so gab er mir aus seiner Sicht schon viel mehr Raum und einen Ehrentitel: „Mutter der Kompanie.“

- Welche Festlegung prägt Ihre Erwartung an Frauen? Welche Rolle vergeben Sie unbewusst an Frauen?

## VON WEIBLICHEM FÜHRUNGSVERHALTEN LERNEN

Neben diesen Themenfeldern bedarf es auch der Reflexion typischer weiblicher Führungskompetenz (siehe CHRISTSEIN HEUTE 02/2020 und 03/2020).

1. Typisch weibliche, prosoziale Dominanz: Beachten Sie, dass soziale Kompetenz die Gemeindeleitung und die Gemeinde stärkt. Schätzen Sie Leiterinnen, die ihr Augenmerk besonders auf Menschen legen, um für sie zu sorgen. Sehen Sie die Vorzüge, wenn Ältestinnen oder Pastorinnen kreative Vorschläge zum Wohlbefinden von Gemeindemitgliedern und Gästen machen. Achten Sie auf den Mehrerfolg durch vertrauensbildende Maßnahmen und die Stärkung von Freundschaften.

2. Führungspriorität mit dem Wunsch, möglichst viele einbeziehen zu wollen, und der Wunsch nach einer klaren Struktur: Bis vor einigen Jahren war es eher typisch, dass der einsame Leiter allein seine wohlwollenden Entscheidungen traf. Dass Frauen möglichst viele Personen in einen Prozess einbeziehen wollen, hat Vor- und Nachteile. Beides sollte reflektiert sein. Weil es Nachteile gibt, sollte nicht auf die Vorteile verzichtet werden, und weil es Vorteile gibt, muss man nicht zwangsweise die Nachteile in Kauf nehmen. Gut ist, wenn man die Vorteile nutzen kann und dabei die Nachteile gestaltet.

3. Dass Frauen in Leitungspositionen ihre Führungsrolle multidimensional als starke Lenkerin, fürsorgliche Mutter und kreative Vordenkerin wahrnehmen wollen, stärkt Teams nach innen und außen. Freuen Sie sich über diesen Beitrag und nutzen Sie diese Ressource für alle.

4. Es kann konfliktreich werden, wenn Frauen davon ausgehen, dass das Teilen von Macht selbstverständlich ist. Natürlich wird dann diskutiert und um einen richtigen oder guten Weg gerungen werden müssen. Wenn sie mit Männern zusammenarbeiten, die einen anderen Umgang mit Macht pflegen oder die einen anderen Zugang dazu haben, dann kann es schon schwierig und manchmal sogar hart werden. Als ich selbst in einer solchen Situation war, war mein natürlicher Impuls: alles hinschmeißen und weglaufen. Das habe ich sicherlich auch das ein oder andere Mal unreflektiert gemacht. Der Preis ist, dass man dann das Gefühl hat, versagt zu haben und unfähig zu sein.

In einer solchen erst kürzlich durchgestandenen Phase habe ich anders reagiert. Ich habe nach externer Beratung und mit viel Gebet die Situation ausgehalten. Dabei konnte ich meine Gedanken und Emotionen sehr sachlich beschreiben. Für das Gespräch war es aber auch wichtig, dass ein männlicher Teilnehmer der Gruppe die Moderation übernahm.

• Was können Sie von weiblichem Führungsverhalten lernen? Wo fühlen Sie sich möglicherweise bedroht, weil Sie das Verhalten ihrer Mitältestin/Pastorin eher männlich „lesen“?

## EINFÜHRUNG IN DIE LEITUNGSAUFGABE

Grundsätzlich ist es für alle Positionen oder Ämter gut, wenn Führung legitimiert und inthronisiert ist. Dies gilt selbstverständlich auch für den gemeindlichen Kontext. Für Älteste und Ältestinnen oder Pastoren und Pastorinnen bedeutet das, nach einer Wahl und/oder Berufung offiziell eingesegnet zu werden. Diese Legitimation sollte aber auch auf der Bereichsleiter- und allen anderen Mitarbeitererebenen vollzogen werden. Besonders wichtig und unumgänglich ist dieser Vorgang, wenn es Frauen betrifft. Auf jeden Fall wird es der Leiterin das Ankommen in der Leitungsposition erleichtern. Dann muss sie nicht mehr sich selbst und vielleicht auch allen anderen zeigen, dass sie das Recht zu leiten hat (womit sie sich übrigens selbst wieder schwächen würde). Es ist zweitrangig, wie das Berufungsverfahren in Ihrer Gemeinde gestaltet wird. Wichtig ist: Die Auftraggeber stehen hinter der Führungskraft – egal auf welcher Ebene sie eingesetzt ist.

Beachten Sie, dass Führungsstärke häufig als geschlechtsneutrale Führungseigenschaft beschrieben wird und nicht als männliche Führungseigenschaft. Diese Bewusstmachung soll Übertragungen verhindern und männliche sowie weibliche Führungsstärke aufblühen und erstrahlen lassen. Auf keinen Fall darf sie dazu führen, dass eine Seite als wichtiger und wertvoller betrachtet wird. Ganz sicher wird eine Gemeindeleitung durch die Stärke weiblicher Führungskompetenz bereichert. Aber noch gewinnbringender ist es, wenn diese Stärke reflektiert ist. ■

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

# MITARBEITER (W/M/D) FÜR PROJEKTMANAGEMENT UND KOOPERATION (TEILZEIT 28 STD/WOCHE) STANDORT WITTEN

## Haben Sie die Leidenschaft für eine Bibelbewegung in unserem Land?

### Dann setzen Sie Ihre Gaben bei uns sinnvoll ein!

Wir – das ist die SCM Verlagsgruppe mit Ihren Verlagen. Sie ist das größte konfessionelle Verlagshaus in Deutschland und vertreibt christliche Medien wie Magazine, Bücher und Musik. Ein besonderer Schwerpunkt in unserem Verlagsprogramm ist der Bibelbereich mit sieben Übersetzungen, verschiedenen Studienbibeln und zahlreichen Nachschlagewerken zur Bibel.

## IHRE AUFGABEN

Sie bauen Netzwerke auf, knüpfen Kontakte, bahnen Kooperationen an – alles, um Gottes Wort eine Breitenwirkung zu verschaffen. Sie arbeiten in einem kleinen, gut eingespielten Team, haben dabei aber eigenverantwortliche Aufgaben:

- Entwicklung von innovativen Produkten rund um die Bibel in Kooperation mit dem Programmleiter
- Akquise möglicher Projektpartner
- Projektdurchführung mit Kooperationspartnern
- Abfassung von kurzen werblichen Texten
- ggf. fachbezogenes Textlektorat
- Manuskriptprüfung

## IHR PROFIL

- Begeisterung und Begeisterungsfähigkeit für die Bibel
- Sehr gute Kommunikationsfähigkeiten
- Abgeschlossenes Studium (z. B. Theologie, Literaturwissenschaft oder verwandte Geisteswissenschaften), qualifizierte Bibelschulbildung oder mediennahe Ausbildung
- Gute biblisch-theologische Kenntnisse
- Kenntnis des protestantischen Frömmigkeitsmilieus
- Sicherer Umgang mit Microsoft Office sowie Stilsicherheit und hervorragende orthografische Kenntnisse
- Eigenständiges Arbeiten
- Fähigkeit, wirtschaftliche Faktoren zu berücksichtigen
- Bereitschaft zur Reisetätigkeit

Wir freuen uns auf Ihre Online-Bewerbung.

SCM Verlagsgruppe GmbH  
Bodemborn 43 | 58452 Witten  
[www.scm-verlagsgruppe.de/stellenangebote](http://www.scm-verlagsgruppe.de/stellenangebote)

**SCM** Verlagsgruppe

Fragen beantwortet gerne:  
Dr. Ulrich Wendel Telefon 02302 93093-812