



FRAUEN FORUM Katholisch-führend-vernetzt
16. Juni 2017

„Wie will ich leiten – in Verantwortung vor Gott und der Welt?“

Sehr geehrte Damen, liebe Freundinnen,
ich soll einen Anstoß geben für eineinhalb Tage gewinnbringenden Austausch zur Frage, wie Frauen führen.

Dazu habe ich keine Patentrezepte, keine Kurzfassung aus der diversen Ratgeberliteratur.

Aber ich kann einige Gedankenskizzen liefern, grundiert mit eigenen Erfahrungen. Die habe ich gemacht, seitdem ich 1997 zum ersten Mal Personalverantwortung übernommen habe – auf verschiedenen Positionen, vorrangig in kirchlichem Kontext. Lehrgeld habe ich bezahlt mit viel Kraft, Nerven und durchaus mancher Träne (zum Beispiel auf der Frauentoilette der Chefetage, wo ich dachte: hier kannst du weinen, hier findet dich niemand, bis mich die Chefsekretärin aufgefischt hat). Gelernt habe ich aber vor allem auch am Beispiel der einzigen Chefin, die ich bisher in meinem Leben hatte. Es gab nicht eine einzige Professorin in meinem ganzen Studium, und in meiner gesamten Berufstätigkeit, von 1987 bis heute, hatte ich diese einzige Frau für knapp 5 Jahre als Vorgesetzte. Für mich ein wahrer Glücksfall: ich spreche von Annette Schavan, damals Leiterin des Cusanuswerks.

I. Was bedeutet Führung?

1. Leiten als Beruf und Berufung

Eine Binsenwahrheit gleich zu Beginn meiner Berufstätigkeit mit Personalverantwortung war die Erkenntnis, dass Leitung „Arbeit“ ist. Ich kam aus der operativen Ebene, hatte bis dahin meine vorzeigbaren „Werkstücke“ und musste dann erkennen, dass ich als Führungskraft ab sofort mir wenig oder am besten gar keine eigenen Projekte vornehmen darf, sondern verantwortlich bin für das Ganze. Das muss man wollen und dazu auch berufen sein: Nicht selber

machen, sondern delegieren; immer mit den Problemen, den Störfällen konfrontiert sein, aber nie vergessen, dass das die Ausnahmen sind in einem System, das ansonsten geräuschlos und unaufgeregt läuft und gerade deshalb die Chefin gar nicht braucht. Und vor allem: Nicht sich vom Heute gefangen nehmen lassen, sondern überlegen, was morgen oder sogar übermorgen für alle ansteht. **Zukunft ist Führungsaufgabe.**

2. Sich selber führen

Eine zweite Binsenwahrheit: Wer andere führen will, muss sich vor allem selbst führen und ein Vorbild für andere sein können. Vom Zuspätkommen am Morgen, über schlechte Laune am Mittag bis hin zu etwas Pfusch am Abend, damit man fertig wird: Das sollte man sich alles nicht erlauben. Die Ansprüche an mich selber sind hoch und natürlich bin ich auch nur ein Mensch wie alle anderen mit vielen Schwächen.

3. Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten.

Doch am Wichtigsten vielleicht: Wenn ich nicht von der Sache überzeugt bin, wenn ich nicht motivieren und begeistern kann, werde ich schnell merken, dass mein Team mir das nicht nur zurückspiegelt, sondern auch selbst nicht mit voller Kraft bei der Sache ist.

II. Mit welchen Werten will ich führen?

Aber zurück zur Frage: Wie will **ich** leiten – an welchen Werten orientiere ich meine Führung? Grundlegend im wahrsten Sinne des Wortes, nämlich „Grundlage für alles andere“ ist für mich ein **positives Menschenbild zu haben.**

4. Vertrauen

Wenn Führungskräfte ihrem Team **vertrauen** und viel **zutrauen**, ist dies die beste Voraussetzung für gute Ergebnisse.

Dahinter steht die Überzeugung, dass Menschen intelligent und kreativ sind, dass sie selbst Verantwortung suchen und lernen können und dass sie aus intrinsischer Motivation heraus, aus commitment zu den gesetzten Zielen, besonders gute Ergebnisse erzielen. Als Führungskraft ist es dann meine Aufgabe, die Rahmenbedingungen für Mitarbeiter so zu gestalten, dass sie selbständig agieren können und sich verantwortlich fühlen.

Insofern hat aus meiner Sicht eine gute Führungskraft eine Doppelrolle inne: sie ist zugleich Kapitän und Coach: sie gibt Ziele vor und begleitet die Mitarbeiter auf dem Weg zum Ziel.

5. Wertschätzung

Dass dieser Weg zum Ziel mit **Wertschätzung** und gegenseitigem **Respekt** beschritten wird, versteht sich eigentlich von selbst. Eine wertschätzende Kommunikationskultur und eine Feedback-Kultur hängen für mich eng zusammen. Für Führungskräfte heißt das: sich Feedback einholen, aber es auch geben. Viele Studien belegen, dass vielfältige Teams besonders produktiv sind. Es leuchtet unmittelbar ein: verschiedene Blickwinkel, unterschiedliche Problemlösungsstrategien, diverse Denkweisen bereichern sich gegenseitig. Ein Team aus Jungen und Erfahrenen, aus Männern und Frauen zusammenzustellen, wäre also schon einmal ein gutes Ziel.

6. Bestärkung

Als Frau in der Führungsrolle sollte der Blick auf Frauen im Team besonders ausgeprägt sein. Denn eine immer wieder belegte Eigenschaft von Frauen ist leider: Wir unterschätzen tendenziell uns selbst, aber ebenso unsere Geschlechtsgenossinnen viel zu schnell. Dagegen neigen Männer nicht nur zur Selbstüberschätzung,

sondern, viel schlimmer, selbst wir Frauen neigen dazu Exzellenz eher den Männern zuzuschreiben. Wir fallen sozusagen auf ihre Muster voll rein.

Das zeigt sich darin, wie Männer ihre Erfolge erklären: sie verweisen auf ihre angeborenen Talente und Fähigkeiten. Wenn man Frauen fragt, warum sie in einem Projekt erfolgreich waren, führen sie das auf z.B. darauf zurück, dass sie hart gearbeitet haben, dass sie auch ein wenig Glück und Unterstützung hatten. Bei einem Scheitern vermuten Frauen häufig, dass sie selbst nicht begabt genug sind. Insofern ist Ermutigung von Mitarbeiterinnen ein wichtiger Beitrag dazu, auch Nachwuchs für Führungspositionen zu fördern.

III. Wie kann weibliche Führung gelingen?

Es gibt das vielgebrauchte Diktum „Frauen führen nicht besser, aber anders“. Was genau soll das heißen?

7. Man muss nach den Spielregeln spielen, die auf dem Platz gelten

Als ich vor 20 Jahren meinen Job als Abteilungsleiterin bei Misereor antrat, gehörte zu meinen Privilegien als Abteilungsleiterin ein eigener Parkplatz direkt vor dem Haus.

Ich hatte aber gar kein Auto. Als ich mitbekam, dass eine Mitarbeiterin, die nach der Rückkehr auf ihren Arbeitsplatz nach der Geburt ihres Kindes in den Mittagspausen nach Hause fuhr, um zu stillen, aber den Großteil ihrer Pause für eine Parkplatzsuche draufging, bot ich den Parkplatz zur allgemeinen Verfügung an, sodass sie und alle anderen, die den Parkplatz benötigen könnten, ihn nach vorheriger Absprache nutzen könnten.

Für mich war das eine absolut sinnvolle Regelung und ich kam mir auch noch besonders lobenswert vor: der wertvolle Parkplatz blieb nicht leer und ich hatte allen gezeigt, dass ich mich für Belange der

Mitarbeiterinnen einsetzte. Ich hatte aber nicht im Entferntesten geahnt, was dies bei meinen *peers* auslösen würde. Es war für die anderen Abteilungsleiter, es waren alles nur Männer, völlig unverständlich, dass ich den Parkplatz abgegeben hatte. Der Parkplatz war ein Statussymbol, und ich hatte einfach nicht bedacht, dass ich meine eigene Stellung in den Augen der anderen auf diese Weise herabsetzte. Eine für mich von Status- und Machtfragen gänzlich losgelöste Sache wurde von den männlichen Kollegen so verstanden, dass ich meine eigene Position wohl gar nicht ernst nahm. Sollten sie mich dann ernst nehmen?

Hier kann man sagen: Eine Frau wollte anders führen – es ging nach hinten los. Wenn Fußball gespielt wird, kann man nicht meinen, mit Minigolfregeln weiterzukommen. Und bis man mitentscheiden kann, ob nicht mal was anderes auf den Spielplan kommt, dauert es meist etwas.

Das war eine wichtige Lektion für mich: Es ist wichtig, die Spielregeln zu kennen und sie zu befolgen. Es mag sein, dass manche Regeln unsinnig erscheinen, aber solange man nicht in der Position ist, sie zu ändern, sind sie essentiell.

8. Mann: Häuptling – Frau: Mutter der Kompanie?

Die kleine Anekdote zeigt noch etwas: es gibt fest etablierte Rollenmuster für Männer untereinander: Um im Bild zu bleiben: Männer spielen Häuptling und Indianer. Im sozialen Gefüge einer Organisation wissen sie sehr schnell, wer welche Rolle hat und verhalten sich ganz ohne Schwierigkeiten entsprechend. Statussymbole wie ein Parkplatz werden von Männern so selbstverständlich erkannt und geachtet, wie der Federschmuck des Häuptlings.

Aber was macht man nur mit den Frauen? Und was machen diese selbst?

Auch im Jahr 2017 und im zehnten Amtsjahr einer Kanzlerin „Mutti“ Merkel gilt nach wie vor: Es fehlen akzeptierte Rollenmuster für weibliche Führungskräfte.

Frauen in Führungspositionen haben selbst oft weit und breit keine anderen Führungsfrauen als Rollenmuster. Je weiter nach oben es geht, desto häufiger sind sie allein unter Männern. Sie finden keine etablierten Verhaltensmuster vor, nach denen sie sich richten können. Genauso gilt: die Mitarbeiter haben auch keine wirklichen Muster.

Es ist jedenfalls auch nicht angeraten, einfach die Männer zu kopieren. Das funktioniert auch nicht. Was beim Vorgesetzten als durchsetzungsstark und kompetent gilt, wäre bei der weiblichen Kollegin desselben herrisch und besserwisserisch. Dabei müssten wir über solche Unterschiede sprechen können, ohne dass die Leute glauben, wir riefen um Hilfe oder wollten eine Sonderbehandlung.

Frauen müssen für sich selbst ein Rollenbild entwickeln. Es gibt Unterschiede im Verhalten von Frauen und Männern (wie die Parkplatzgeschichte zeigt), und es gibt Unterschiede in der Wahrnehmung ihres jeweiligen Verhaltens. Auch sind nicht alle Frauen gleich, genauso wenig wie es Männer sind. Einen Führungsstil zu entwickeln ist also immer eine individuelle Aufgabe. Ich meine, dass Frauen sich gegenseitig bei dieser Aufgabenstellung unterstützen sollten.

9. She for She: Frauen für Frauen

Wir kennen allerdings das „Queen Bee“ Phänomen: Führungsfrauen sehen teilweise in anderen aufstiegswilligen Frauen nur Konkurrenz und treten nach dem Motto „Es kann nur eine geben“ dann eher nicht als Förderin auf.

Ich würde vielleicht nicht so weit gehen wie die ehemalige US-Außenministerin Madeleine Albright, die einmal gesagt hat: „Für Frauen, die andere Frauen nicht unterstützen, gibt es in der Hölle einen ganz besonderen Platz.“ Aber ich finde schon, dass Frauen in

Führungspositionen da eine Verantwortung haben. Und sei es nur, indem Führungsfrauen anderen Frauen immer das Wichtigste signalisieren: „Leg deine Hemmungen ab. Mach und zweifle nicht so viel.“

Man muss nicht gleich Mentorin für alle Frauen werden, die einem begegnen. Sheryl Sandberg, die vor einigen Jahren mit ihrem Buch „Lean in!“ viel Furore gemacht hat, beschreibt in einem ganzen Kapitel, wie häufig ihr völlig unbekannte Frauen sie bei Veranstaltungen ansprechen und bitten: Sei meine Mentorin.

Vor Ihnen allen im Auditorium muss ich eigentlich nicht erklären, wie ein gutes Mentoring funktionieren kann. Ebenso wenig muss ich den Wert von Netzwerken erklären. Aber eine fundamentale Sache möchte ich doch hervorheben: für Netzwerke ist wichtig, dass sich darin Entscheiderinnen und Macherinnen wiederfinden, damit Einfluss und nicht nur ein prima Austausch, möglich ist. Was diese Bedingung angeht, steht das Frauenforum auch exzellent da!

10. Tough on the issue, soft on the person

Am Schluss möchte noch einmal auf die Spielregeln kommen. Sobald genügend Frauen eine Führungsposition innehaben, sobald sie eine kritische Zahl auf einer Ebene erreichen, können sie auch Spielregeln mitgestalten und verändern. Dafür ist eine klare Kommunikation an die Mitarbeiter wichtig: Sag, was du denkst. Tu, was du sagst.

Das ist notwendig in aller Klarheit und ggfs. harten Konsequenz in der Sache. Dabei gilt immer: in der persönlichen Ansprache respektvoll bleiben.

11. Raus aus der Komfortzone

In einem dürfen wir uns allerdings nichts vormachen. Führungsaufgaben sind in der Regel nicht gemütlich. Doch man ist nicht nur insgesamt intensiv gefordert, man muss auch raus aus der Komfortzone. Man darf nicht geliebt werden wollen. Oder vielleicht

besser: Liebe und Zuneigung bekommt frau hoffentlich im privaten Rahmen. Wir Frauen müssen lernen, den Status als geliebte Vattertochter aufzugeben, die ihren Vater um den Finger wickelt, aber dafür auch immer noch erwartet, dass er sich um sie kümmert. *Be your own chairwoman!*

12. Frau muss Macht wollen.

Vor all diesen Techniken, Training und sonstigem, steht die Frage: Will ich gestalten, will ich etwas verändern, will ich Macht?

Meine Antwort lautet: Ja, natürlich! Denn wenn ich die Macht nicht habe, nehmen andere sie wahr. Wo bleiben dann meine eigenen Anliegen, Ideale, Vorstellungen, davon wie unsere Gesellschaft sich um Arme und Schwache kümmern soll, wie die Kirche im Jahre 2017 ihren Auftrag wahrnehmen soll?

Wenn ich in Verantwortung vor Gott und den Menschen leben will, dann gehört es für mich dazu, auch meine Talente, Begabungen und Möglichkeiten im Sinne dieser Ideale einzusetzen.

Um es angelehnt an das Gleichnis zu formulieren, indem es zwar in erster Linie um Geld ging: ich darf meine Talente nicht vergraben. Ich soll sie nutzen. Ich soll Einfluss nehmen, indem ich im kleinen oder im großen Rahmen Führungsaufgaben übernehme.

Das Schöne ist, dass hier heute viele kluge, ambitionierte Frauen zusammenkommen, die bereits mit ihren Talenten nicht geizen, die Verantwortung übernehmen und in Führung gehen wollen.

Ich freue mich auf die Diskussion mit Ihnen!