

Gabriele Lindner

Die Chance des Anderen

Wenn Frauen Leitung übernehmen

**Bringen Frauen neue, »weibliche«
Qualitäten in Leitungsfunktionen ein?
Frauen neuerlich auf ein bestimmtes
Verhalten festzulegen, ist nicht sinnvoll.
Dennoch sind ihre spezifischen
Erfahrungen ein reiches Reservoir
für Führungsqualitäten.
Um es zu nutzen, brauchen Frauen
Unterstützung, vor allem durch
andere Frauen.**

● Es scheint tatsächlich etwas in Bewegung zu kommen. In der Fachliteratur und am Weiterbildungsmarkt sind sie bereits seit mehr als zehn Jahren beliebtes Thema und wichtige Zielgruppe; und in der Politik, in der Wirtschaft und – mit einiger Verzögerung – auch in der Kirche sind sie immer häufiger anzutreffen: Frauen in Leitungsfunktionen. Das Engagement der Frauenbewegung für Gleichberechtigung und Gleichstellung von Frauen und Männern in allen Lebensbereichen trägt offensichtlich Früchte. Frauen verfügen zunehmend über hohe fachliche Qualifikationen, über Selbstbewusstsein und über den notwendigen Willen, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Ihre traditionell weiblich ansozialisierten Fähigkeiten kommen

ihnen dabei im Zusammenhang mit den geforderten »neuen Managementqualitäten« zugute. Das Schlüsselwort lautet »soziale Kompetenz« und soll den Frauen zusätzlich die Türen zu Leitungsfunktionen öffnen. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich jedoch, dass diese Türen im besten Falle bis zur mittleren und nur im seltensten Falle bis zur obersten Leitungsebene führen. Es lohnt sich, einen Blick auf die Strukturen zu werfen, denen Frauen als Leiterinnen begegnen. Welche Begrenzungen und welche Handlungsspielräume erleben sie? Welche Erfahrungen und Fähigkeiten können Frauen in Leitungsfunktionen nützen? Vor welchen Fallen sollten sie sich in Acht nehmen? Welche Möglichkeiten haben sie, unter den gegebenen Rahmenbedingungen selbstbestimmt ihre »Eigenart« des Leitens zu entwickeln und zu verwirklichen?

Frauen leiten in »Männerorganisationen«

● Wenn Frauen heute in wirtschaftlichen, politischen oder kirchlichen Organisationen Leitung übernehmen, sind sie bewusst oder unbewusst mit Strukturen konfrontiert, die haupt-

sächlich von Männern geschaffen und geprägt wurden. Innerkirchlich hat der Ausschluss von Frauen von machtvollen Ämtern jahrtausendelange Tradition. Von öffentlichen politischen und wirtschaftlichen Positionen wurden Frauen in den vergangenen Jahrhunderten systematisch verdrängt. Die gesellschaftliche Definitions- und Gestaltungsmacht lag in den Händen einflussreicher Männer. Sie installierten Normen, Spielregeln und Rituale der Organisation von Arbeit und Macht, deren Basis der Ausschluss von Frauen und der ihnen zugeschriebenen Lebensbereiche waren. Im Wesentlichen sind diese Normen – wurden sie nicht bewusst verändert – bis heute maßgebend geblieben. Die »männliche Voll-erwerbsbiographie« ohne Unterbrechungen durch Familienphasen und die »allseitige Verfügbarkeit« sind nach wie vor weitgehend unantastbare Bedingungen für Erwerbsarbeits-

»Für Frauen sind die traditionellen Strukturen oft undurchschaubar und unzugänglich.«

karrieren. Die Kultur der Kommunikation und der gegenseitigen Unterstützung ist traditionell männerbündisch geprägt. Dies findet insbesondere in informellen Strukturen und Ritualen seinen Ausdruck. Frauen, die als Leiterinnen in derart geprägten Strukturen Fuß fassen wollen, erfahren diese häufig als »undurchschaubar« und »unzugänglich«. In Bezug auf die begrenzten Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen wurde in der Fachliteratur der Begriff der »gläsernen Decke« entworfen.¹ Was die dennoch vorhandene Handlungsfähigkeit für leitende Frauen betrifft, stehen sie im Spannungsfeld von Anpassung an die tradierten »männlichen« Normen einerseits und der Entwicklung veränderter Organisationsstrukturen, die es ermöglichen, weibliche Geschlechtsidentität und Lebenswelt zu integrie-

ren, andererseits. Beim Seiltanz dazwischen ist die kritische Distanz allzu hohen Ansprüchen gegenüber von höchster Bedeutsamkeit.

Frauen leiten so gut und so schlecht wie Männer!

● »Eine Frau muss doppelt so gut sein wie ein Mann.« – Dieser vielzitierte Stehsatz bringt den hohen Anpassungsdruck und damit den hohen Anspruch zum Ausdruck, vor den sich Frauen in Leitungsfunktionen gestellt sehen. Die fachliche Qualifikation ist dabei nur ein Teil. Die Frage nach Familienplanung, Versorgung von Kindern und Familie etwa wird bei Bewerbungsgesprächen in dieser Form an Männer nicht gerichtet. Die Konsequenz heißt für Frauen häufig, dass sie sich für ihre Leitungstätigkeit so verfügbar machen »wie ein Mann«, d.h. ohne Familienpflichten bleiben oder eine Doppelbelastung in Kauf nehmen. Noch immer gilt es gleichsam als Gesetzmäßigkeit, dass eine Leitungsfunktion nicht mit einer Teilzeitbeschäftigung vereinbar ist. Dem Anpassungsanspruch im Lebensstil entspricht aber auch häufig ein Anpassungsanspruch im Leitungsstil. Von Frauen wird gefordert, dass sie die »üblichen« Managementaufgaben mindestens genauso gut erfüllen wie Männer. Aber damit ist es noch nicht genug. Sie sollen darüber hinaus auch noch einen »typisch weiblichen Leitungsstil« verkörpern, der die traditionell »weiblichen Fähigkeiten« mit den traditionell »männlichen« kunstvoll verbindet. Die Aufwertung von »Weiblichkeit« in der Führungsliteratur der vergangenen Jahre ist gewiss ein wichtiger Bestandteil in der Entwicklung eines eigenen Selbstverständnisses für Frauen in Leitungsfunktionen. Als zusätzlicher Anspruch formuliert, kann er für Frauen jedoch zur Überforderung werden. »Dadurch entsteht eine neue Form der

Mehrfachbelastung. Für weibliche Führungskräfte wird die neue ›Weiblichkeit‹ zu einer Zusatzanforderung, die kaum erfüllbar ist. Bei derart hoch gesteckten Erwartungen dürfte die Enttäuschung programmiert sein.«² Die Falle bei der

»Weiblichkeit« als Zusatzanforderung «

Propagierung eines »weiblichen Leitungsstils« liegt aber auch in der damit verbundenen Festschreibung von Frauen auf »soziale und emotionale« Qualitäten, die in unteren und mittleren Managementfunktionen gefragt sein mögen, für Aufgaben im oberen Leitungsbereich jedoch nicht ausreichend qualifizieren. Auf jeden Fall kristallisiert sich angesichts dieser Vielfalt an Ansprüchen die Abgrenzungsfähigkeit leitender Frauen als notwendige Kernkompetenz heraus: Frauen leiten nicht besser und nicht schlechter als Männer. Oder aber: Frauen leiten so gut und so schlecht wie Männer!

Frauen leiten anders!?

● Dennoch können Frauen aufgrund ihres Erfahrungshintergrundes andere Sichtweisen und Fähigkeiten in Organisationen einbringen und zur Veränderung von Leitungsstrukturen beitragen. Ein Bestseller der Frauenführungsliteratur trägt den Titel »Frauen führen anders«.³ In der Tat machen Frauen aufgrund ihrer nach wie vor unterschiedlichen geschlechtsspezifischen Sozialisation andere Lebenserfahrungen als Männer, können dadurch andere Fähigkeiten entwickeln und in ihre Leitungstätigkeiten einbringen.

Vielorts psychologisch und soziologisch analysiert wurden die Fähigkeiten von Frauen in Bezug auf Beziehung, Verbundenheit, Integri-

on und Emotionalität. Ob es die geschlechtsspezifische Nähe zur ersten Bezugsperson, der Mutter, ist, die die Beziehungsorientierung von Frauen eher begründet als ihre Abgrenzungsfähigkeit; oder aber ob es an der Erziehung zur Sorge um andere Menschen (beispielsweise schon in Form von Puppen- und Rollenspielen) liegt: Frauen zeichnen sich sehr häufig durch ihre Fähigkeit aus, die Beziehungsebene wahrzunehmen, anzusprechen und für Klärungen zu sorgen, die Verbindlichkeiten schaffen. Gerade in einer Lei-

»für Klärungen zu sorgen, die Verbindlichkeiten schaffen «

tungsfunktion, wo es um die Koordination der Zusammenarbeit verschiedener Menschen und um die Motivation bzw. Förderung einzelner MitarbeiterInnen geht, sind diese Fähigkeiten wertvoll.

Eng damit verbunden ist auch ein anderes Bündel von Fähigkeiten, das viele Frauen im Laufe ihrer Lebensgeschichte entwickelt haben, nämlich die Fähigkeit zum »vernetzten Denken«, zu einer »ökologischen Perspektive« und zu »Chaosmanagement«.⁴ Die nach wie vor bestehende Hauptverantwortlichkeit, das Leben und Zusammenleben mit Kindern zu organisieren, fördert einen Weitblick auf die Zusammenhänge, die dieses Leben und Zusammenleben beeinflussen. Insbesondere wenn Frauen in verschiedenen Lebensbereichen tätig sind (Erwerbsarbeit und Familie; gegebenenfalls auch Politik), entwickeln sie – wenn auch um den Preis der Mehrfachbelastung – Kompetenzen, verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen und zu integrieren. Diese Fähigkeiten – vielfach als »Chaosmanagement« benannt – sind für Leitungspersonen zentral. Die Zukunft von Organisationen wird davon abhängig sein, wie diese auf unterschiedlichste Bedingungen und Verände-

rungen der Umwelt reagieren können. Entscheidungen werden immer schneller getroffen, die Organisation von Arbeit unterliegt immer größerer Flexibilität. Viele Frauen verfügen aufgrund ihrer Erfahrungen über »Schlüsselkompe-

**»Die Fähigkeit zum »Chaosmanagement« ist für Leitungs-
personen zentral.«**

tenzen« für diese »neuen« Herausforderungen an Leitung und Führung.

Die historische Distanz zu öffentlichen Machtstrukturen kann es Frauen darüber hinaus ermöglichen, Strukturen und »verborgene Wahrheiten« in Organisationen wahrzunehmen und – relativ frei von traditionellen Herrschaftsanteilen – Herkömmliches in Frage zu stellen und Unkonventionelles zu riskieren.⁵ Den Sichtweisen und Erfahrungen von Frauen in Organisationen Bedeutung zu geben, kann für die Organisationen, in denen sie leiten, eine Chance sein, insbesondere dann, wenn sich diese in Veränderungsprozessen befinden. Für die Frauen in Leitungsfunktionen selbst ist es eine Herausforderung, in der Auseinandersetzung mit den Strukturen, deren Teil und Gestalterin sie sind, immer wieder eine reflektierende, distanzierende Position einzunehmen und ihre eigenen Fähigkeiten und Sichtweisen ernst zu nehmen.

**Frauen entwickeln
eigene Leit(ungs)bilder**

● »Was erschöpft, ist nicht die harte Arbeit, sondern die Unterdrückung der eigenen Persönlichkeit.« Diese Aussage, die von der amerikanischen Unternehmerin Frances Hesselbein stammt, macht deutlich, wie wichtig die Entwicklung und Entfaltung der eigenen Persön-

lichkeit für kraftvolle und lustvolle Leitungsbildung ist. Das gilt für Männer und für Frauen, für Frauen als Leiterinnen in traditionell »männlichen« Strukturen allerdings noch einmal in besonderer Weise. Welche Möglichkeiten haben Frauen, um in diesen Funktionen ihre Leitungspersönlichkeit zu wahren bzw. zu entwickeln? Welche Verhaltensweisen, welche Strukturen können dafür förderlich sein? Drei Bereiche sollen an dieser Stelle herausgegriffen werden:

- Förderlich sind Leitungsstrukturen, die es Frauen und Männern ermöglichen, Verantwortung in der Erwerbsarbeit, in der Familie und in der Politik zu übernehmen. Formen von geteilter Leitung zwischen Männern und Frauen beinhalten viele Vorteile: vielseitiges und differenziertes Wissen aus verschiedenen Lebensbereichen kann in die Leitungsarbeit einfließen, Machtmissbrauch und Fehlentscheidungen können leichter vermieden werden, flexiblere Zeitgestaltung ist möglich, einseitige Be- und Überlastung wird eingedämmt.⁶ In diesem Bereich gilt es noch mehr zu experimentieren und Überzeugungsarbeit zu leisten.
- Es braucht Orte der Reflexion für Leitungsfrauen – allein und mit anderen Frauen – um immer wieder Klarheit zu gewinnen über die Dynamik der Organisations- und Gruppenprozesse und über die eigene Rolle, die sie darin einnehmen. Die Entwicklung als Leiterin braucht Raum und Zeit. Was motiviert mich zum Leiten? Was sind meine lebensgeschichtlichen Erfahrungen mit Leitung? Welche Visionen habe ich? Welche Werte sind meinen Entscheidungen grundgelegt? Über welche Fähigkeiten und Stärken verfüge ich? Welche Kompetenzen will ich mir noch aneignen? Supervision und Bildungsarbeit kann hilfreich sein, um den Leitungsaltag zu reflektieren und persönliche »Leitbilder« für die eigene Tätigkeit zu entwerfen bzw. ihre Umsetzung zu ermöglichen.⁷

• Es ist für Frauen wesentlich, dass sie sich in Organisationen gegenseitig unterstützen und fördern. Die Dynamik der »Männerorganisation« verführt zur Dominanz der Bezugnahme und Orientierung auf Männer und männliche Autoritäten. Für die Entwicklung und Stärkung der eigenen Persönlichkeit und der eigenen Leitungsidentität ist ein bewusstes Sich-Beziehen auf Frauen und weibliche Autoritäten bedeutsam.⁸ Frauen als Leiterinnen können Mentorinnen für jüngere Frauen sein. Unterstützend sind zudem Netzwerke unter Frauen, die Informations- und Kommunikationsflüsse erleichtern.

Es ist etwas in Bewegung: Frauen wollen zunehmend Leitungsfunktionen übernehmen, und Organisationen – auch innerhalb der Kirche – sehen dies zunehmend als Selbstverständlichkeit und Notwendigkeit an. Den Frauen ist zu wünschen, dass sie Mut haben, in bestehenden Strukturen gestaltend mitzuwirken und gegebenenfalls neue Strukturen zu schaffen. Den Organisationen ist zu wünschen, dass Menschen – Frauen und Männer – ihre Einflussmöglichkeiten wahrnehmen, um die Gleichstellung von Frauen und Männern in Leitungsfunktionen umzusetzen und die Chance »des Anderen« zu nützen.

¹ Vgl. Birgit Buchinger / Erika Pircher, *Versteckte Diskriminierungen*, Wien 1994.

² Gertraude Krell, »Vorteile eines neuen, weiblichen Führungsstils« – zur Fragwürdigkeit einer derzeit vielstrapazierten Behauptung. Unveröffentlichtes Manuskript, Berlin 1999.

³ Sally Helgesen, *Frauen führen anders. Vorteile eines neuen Führungsstils*, Frankfurt a.M.-New York 1991.

⁴ Vgl. Eva Renate Schmidt, *Frauen als Begabungsreserve fürs Management? in: Management Center Vorarlberg, Gegensätze*, Dornbirn 1997.

⁵ Vgl. Eva Renate Schmidt, *Dissonanzen im Old-Boys-Club. Frauen in Institutionen*, in: *Schlangebrut* 47, 12. Jg. (1994) 18–20.

⁶ Vgl. Margit Osterloh, *Weiblicher Führungsnachwuchs. Einbruch in den Herrenclub?* In: *Management Zeitschrift* 64 (1995) 104.

⁷ Das kardinal-königshaus in Wien bietet beispielsweise regelmäßig Seminare unter dem Generalthema »Leitbilder weiblicher Führung« an.

⁸ Vgl. Andrea Günter, *Weibliche Autorität, Freiheit und Geschlechterdifferenz*, Königstein/Taunus 1996.