

Leseprobe

Elisabeth Schoft
Leiten auf Weiblich

Leseprobe

Leseprobe

ELISABETH SCHOFT

Leiten auf Weiblich

Finde dein unbändiges Potenzial.

Entdecke dein mutiges Herz.

Führe leidenschaftlich in die Weite.

Leseprobe

Bibelstellen wurden nach folgenden Bibelausgaben zitiert:

HFA – Hoffnung für alle® Copyright © 1983, 1996, 2002, 2015 by Biblica, Inc.®.
Verwendet mit freundlicher Genehmigung von 'fontis – Brunnen Basel. Alle weiteren Rechte weltweit vorbehalten.

LUT – Lutherbibel, revidiert 2017, © 2016 Deutsche Bibelgesellschaft, Stuttgart.
NGÜ – Bibeltext der Neuen Genfer Übersetzung – Neues Testament und Psalmen

Copyright © 2011 Genfer Bibelgesellschaft. Wiedergegeben mit freundlicher Genehmigung. Alle Rechte vorbehalten.

NLB – Neues Leben. Die Bibel © 2002 und 2006

SCM-Verlag GmbH & Co. KG, Witten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



© 2021 Neukirchener Verlagsgesellschaft mbH, Neukirchen-Vluyn

Alle Rechte vorbehalten

Umschlaggestaltung: Agentur 3Kreativ, Essen,
unter Verwendung von Fotos © Sarah Ganzer, Magdeburg

Lektorat: Anja Schäfer, Hamburg

Gestaltung und Satz: Magdalene Krumbeck, Wuppertal

Verwendete Schriften: Scala, Joana Sans Nova

Gesamtherstellung: Finidr s.r.o.

Printed in Czech Republic

ISBN 978-3-7615-6792-0 Print

ISBN 978-3-7615-6793-7 E-Book

www.neukirchener-verlage.de

INHALT

VORWORT

von Doris Lindsay 9

EINLEITUNG 11

1 Dürfen die das? 23

Beitrag von Sabine Fürbringer 26

2 Plötzlich Führungskraft 35

Interview mit Marion Gaffron 36

3 Finde deinen persönlichen Führungsstil 47

TEIL 1:

ERKENNE DICH SELBST 53

4 Von Führungspersönlichkeiten und Alpha-Tieren 69

Interview mit Birgit Troschel 70

5 Die Neidfrage: Ist da noch Platz für mich? 79

Beitrag von Daniela Mailänder 81

6 Den eigenen Stil finden 85

Interview mit Julia Knapp 91

7 Mit Werten führen 97

Beitrag von Kristine Braden 110

8 Wertschätzung und Respekt 115

Interview mit Tim Niedernolte 116

9 Stolpernd leiten 125

Beitrag von Evi Rodemann 126

10 Selbstfürsorge und Burn-out 135

11 Netzwerken und sichtbar werden 143

Interview mit Tijen Onaran 145

Leseprobe

12 Verhandlungsgeschick	153
<i>Interview mit Marianne Schütze</i>	154

TEIL 2:

ERKENNE DEIN UMFELD 167

13 Spannungsfeld Familie und Beruf	169
<i>Interview mit Katy Godina</i>	175
<i>Interview mit Debora Alder-Gasser</i>	179
14 Als Frau in einer Männerdomäne	185
<i>Interview mit Tabea Kunze</i>	187

TEIL 3:

ERKENNE DEIN GEGENÜBER 195

15 Führung und das Zwischenmenschliche	199
<i>Interview mit Astrid Meyer</i>	200
16 Reaktanz und der innere Blindwiderstand	207
<i>Interview mit Carmen Thomas</i>	208
17 Konfliktfähigkeit und Emotionen	219

TEIL 4:

ERKENNE DEINE SPIRITUALITÄT 231

18 Spiritualität: Inspiriert leben	237
<i>Interview mit Cornelia Otto</i>	238

ABSCHLUSSWORTE 248

ADRESSEN FÜR NETZWERKE UND

WEITERBILDUNG 249

WEITERFÜHRENDE LITERATUR 250

DANKE 253

Leseprobe

Für Anne und Rebecca.

Es ist ein Privileg, mit euch gemeinsam das Leiten zu lernen.

Für Michael.

Du bist ein Offizier, du kannst alles!

Leseprobe

VORWORT

von Doris Lindsay

Diese Woche war ich zu einer Party von engen Freunden eingeladen, um den Geburtstag ihrer Tochter zu feiern. Die Tochter ist ein quirliger Teenager und eine wunderbare Tänzerin. Sie liebt es, eigene Choreografien zu entwickeln und sie zu tanzen – und sie ist wirklich sehr begabt darin.

Auf dieser Geburtstagsparty übernahm die Mutter das Zep-ter und leitete eine Tanzsession für alle Erwachsenen und Teenager, von denen die Mehrheit Jungs waren. Es wurde ziemlich wild. Wir alle tanzten und hatten Spaß. Nur eine aß noch auf dem Sofa: das Geburtstagskind. Sie war wahrscheinlich die Begabteste von uns allen und hätte locker eine tolle Tanzperformance hinlegen können. Wir alle waren bereit und warteten auf ihren Einsatz. Doch der kam nicht.

Als eher schüchterne Person, die sich immer wieder selbst hinterfragt, fand sie den Mut nicht, sich selbst zu exponieren. Sie lächelte nett, wippte mit dem Körper und zeigte, dass sie es toll fand, dass die anderen so mit Elan dabei waren. Doch frei war sie dabei nicht.

Die Mutter schaute mich an und flüsterte mir ein paar abgehackte Sätze ins Ohr: »Mangelnder Mut, Angst, einen Fehler zu machen!«

In diesem Moment realisierte ich einmal mehr, was Scham und mangelnde, gesunde Selbstwahrnehmung mit uns machen: Wir halten uns zurück. Wir sind nicht frei das zu tun, was wir tun könnten.

Dieses Buch beschreibt, dass wir uns nicht zurückhalten müssen: Wir dürfen Ambitionen haben. Wir dürfen uns einbringen. Wir dürfen schwach sein und Fehler machen. Wir dürfen die

Leseprobe

Fähigkeiten, die wir haben, multiplizieren und verbessern – und das alles, damit wir das ehren, was Gott in uns hineingelegt hat!

Ich bin begeistert von dieser praktischen und lebensnahen Leiterschafts-Lektüre. Ich hätte gerne schon viel früher so ein Buch gehabt. Ein starkes Nachschlagewerk mit Themen, die das aufnehmen, was mich beschäftigt. Ein herausforderndes und stärkendes Werkzeug. Es ist definitiv ein Buch, das mich noch über viele Jahre begleiten wird.

Ich wünsche Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, dass diese wichtige Lektüre eine Quelle wird, um mutig voranzugehen, frei zu sein, um Ihr volles Potenzial zu leben.

DORIS LINDSAY

Gründerin vom Leiterschaftsblog www.morethanpretty.net und Co-Leiterin von HopeTown in Südafrika, einer Gemeindegründung mit sozialem Engagement.

Leseprobe

EINLEITUNG

Warum ich gerade keine Karriere mache, sondern einfach nur meinen Job

»Du hast eben Ambitionen«, sagte er, als wir über meine Beförderung sprachen, die erst ein paar Monate zurücklag. Nach zwei Jahren als Marketing-Managerin in einem Schweizer Verlag bot man mir im selben Basler Unternehmen den Posten der Abteilungsleiterin für Presse und Marketing an. Nun war ich zu Besuch in meiner Studienstadt Mainz und schlürfte in einem netten Café hausgemachte Limonade. Mit Blick auf den Dom sprach ich mit zwei Freunden darüber, warum es so wenig Frauen in Führungspositionen gibt und dass damit einer ganzen Generation die weiblichen Leitungsvorbilder fehlen – allen voran mir. Doch so, wie dieser Freund meine neue Leitungsposition als »Ambition« abstempelte, klang das wie ein Vorwurf. Der Gedanke ließ mich nach unserem Gespräch lange nicht los: **Hatte ich wirklich »Ambitionen« und wenn ja: Woher kamen die eigentlich?** Wenn der Wunsch, beruflich etwas zu bewegen, Talente zu entdecken, sie einzusetzen und in diesem Kontext Verantwortung zu übernehmen, bereits Ambitionen sind – warum erscheint es dann manchen außergewöhnlich, sie als Frau zu haben? Während eine gewisse berufliche Zielstrebigkeit bei Männern gesellschaftlich akzeptiert und oft sogar vorausgesetzt wird, müssen Frauen sich – zumindest meinem Empfinden nach – vielerorts noch immer dafür rechtfertigen und suchen in ihrem Inneren nach tiefenpsychologischen Gründen für ihren Drive: »Da muss doch etwas dahinterstecken!«

Paradoxerweise standen Ambitionen zum Leiten wahrlich nicht auf meiner Agenda. Ich war vielmehr damit beschäftigt, einen guten Job zu machen – die erste Festanstellung nach dem Studium endete überraschenderweise bereits nach der Probezeit. Beim zweiten Job in Basel war meine einzige »Ambition« also, die Testphase halbwegs glimpflich zu überstehen. Deswegen

tat ich das, was mir am sinnvollsten erschien: Ich stürzte mich voller Elan und Leidenschaft in die neue Arbeit, die ich zudem als sehr sinnstiftend empfand. Ich arbeitete gerne, machte Überstunden, erledigte meine Aufgaben zuverlässig, bekam zusätzliche Verantwortungsbereiche übertragen und wagte mich so manches Mal aus meiner kuscheligen Komfortzone. Jetzt bin ich Abteilungsleiterin und trage Verantwortung für ein kleines Team. Aber ist das schon »Karriere machen«, von dem immer alle reden? Für mich klingt das merkwürdig. Ich mache doch einfach nur meinen Job! Ich wollte lediglich das einsetzen, was ich in den Jahren des Studiums, bei Nebenjobs, ehrenamtlicher Arbeit und Praktika gelernt hatte. Und so habe ich Chancen mutig ergriffen, als sie sich mir boten, mich Neuem gestellt, habe Herausforderungen angenommen, mich selbst überwunden und einen gesunden Ehrgeiz und Drive entwickelt. Ich habe den Menschen geglaubt, die Potenzial in mir gesehen und mich zum Leiten ermutigt haben. Im Prinzip habe ich das umgesetzt, was mir meine Eltern seit jeher vorgelebt haben: Ich habe Verantwortung übernommen, wenn es nötig war – ohne gezielt danach zu streben. Leiten ist für mich ein Teamsport – aber am Ende muss sich jemand trauen, Entscheidungen zu treffen. Dass man dies beherzt tun darf – auch und besonders als Frau –, habe ich, dank des Vorbilds meiner Eltern, schon früh gelernt. Meine Mutter führte bereits zwei Jahre vor meiner Geburt die funktionsdiagnostische Abteilung eines Kreis-Krankenhauses mit fünf Mitarbeiterinnen – und leitete sie sagenhafte 33 Jahre lang bis zur Rente. Mein Vater leitete 15 Jahre lang die Abteilung Medizintechnik im selben Krankenhaus, bevor er später Verantwortung als Datenschutzbeauftragter sowie im Arbeits-, Brand- und Katastrophenschutz eines Krankenhausverbundes übernahm. Seitdem ich denken kann, engagieren sich beide in der Kirchgemeinde – mal in leitender Verantwortung, mal als elementarer Teil der Gruppe. Immer mit Leidenschaft und verantwortungsvoll der Gemeinschaft gegenüber. Und ich? Ich tat es ihnen gleich.

Leseprobe

Identität der Kern ihres Wirkens in jedem Bereich ist, den sie betritt: ihre Beziehungen, ihr Studium, ihr Arbeitsplatz. (...) Sie ist eine Frau, die führt – und die glaubt, dass sie dazu gemacht wurde.»²

Ich mag diese Definition von Leiterschaft. Sie schließt niemanden aus, sondern alle ein. **Wir alle sind Leiterinnen – egal, ob du eine Familie leitest, nur einen einzigen Follower auf Instagram hast oder eine ganze Abteilung unter dir.** Die amerikanische Wissenschaftlerin Brené Brown forscht seit über 20 Jahren zu Themen wie Mut, Verletzlichkeit, Scham und Empathie. Ihre Definition einer Leiterin liest sich wie folgt: »Führungspersönlichkeiten sind alle, die Verantwortung dafür übernehmen, das Potenzial in Menschen und Prozessen zu entdecken, und die den Mut haben, dieses Potenzial zu entwickeln.«³

An dieser Stelle muss ich kurz innehalten, um dir eine imaginäre »Leiterinnen-Meilenstein-Party« zu schmeißen. Normalerweise organisieren wir für unsere Freundinnen Verlobungs- und Babypartys, freuen uns über ihren nächsten Lebensabschnitt und das neue Leben, das durch sie entsteht. Doch viel zu wenig feiern wir eine Beförderung, ein frisch eröffnetes Business oder einen beruflichen Meilenstein. Deswegen zünde ich ein kleines Tischfeuerwerk für dich an, puste große Luftballons auf, backe deine Lieblingstorte und rufe dir zu:

Herzlichen Glückwunsch!

Du darfst stolz auf das sein, was du bisher erreicht hast!

-
- 2 The Propel Woman: »Who is the propel women?«, www.propelwomen.org/content/the-propel-woman/gjj2bt (letzter Zugriff am 14.01.2020).
 - 3 Brené Brown: Dare to Lead – Brave Work, Tough Conversations, Whole Hearts, Vermilion/Penguin, London 2018, S. 4. Aus dem englischen Original übersetzt.

Leseprobe

- Wie sieht ein guter Umgang mit (subtilem) Sexismus, Rassismus etc. am Arbeitsplatz aus?
- Wie kann ich eigene Grenzen wahrnehmen und setzen?
- Wie fülle ich meine neue Rolle als Leiterin aus und führe Menschen, die früher Kollegen waren?
- Muss ich mich für den Beruf oder die Familie entscheiden?

Als ich mit 28 Jahren im beruflichen Kontext zur Führungskraft wurde, beschäftigten mich diese und weitere Überlegungen. Leitungserfahrung hatte ich zu diesem Zeitpunkt nur in meiner Freizeit gesammelt: Mit 22 übernahm ich die Chefredaktion einer Jugendzeitschrift. Gemeinsam mit einem 15-köpfigen Team von ehrenamtlichen Autoren habe ich sechs Jahre lang jährlich vier Ausgaben und Redaktionstreffen geplant, koordiniert und verantwortet – während ich mich selbst durch ein Masterstudium mit Auslandssemester und Praxissemester, diverse Umzüge, meinen ersten Job und einen großen Relaunch der Zeitschrift manövrierte. Das Redaktionsteam, deren Mitglieder mir mit den Jahren zu Freunden wurden, hat meine ersten Schritte als Leiterin miterlebt und ertragen, mich an sich wachsen lassen, herausgefordert und mir meine Schwachstellen und Verbesserungspotenziale aufgezeigt. Das war eine harte, aber lohnende Schule. Von den Herausgebern und Unterstützern der Zeitschrift habe ich dankenswerterweise einen äußerst respektvollen, wertschätzenden und fördernden Umgang mit mir als junger Leiterin erlebt. Ihre umsichtige Führung hat die Redaktion und mich durch herausfordernde Zeiten gelenkt. Parallel dazu war ich Teil des Leitungsteams meiner Jugendkirche und habe außerdem zeitweise die dortige Frauenarbeit verantwortet. Trotz dieser langjährigen (bis dato immer ehrenamtlichen) Führungserfahrung war es eine ganz andere Hausnummer, nun auch im Job zu leiten.

1

DÜRFEN DIE DAS?

Eine Frage, die Frauen in Leiterschaft im (konservativ)-christlichen Kontext immer wieder begegnet, lautet: »Dürfen die das eigentlich?« Meist unausgesprochen bleibt die zweite Frage: »Können die das überhaupt?«

Diese Unsicherheit taucht vor allem in Kulturen mit einem eher traditionellen Frauenbild auf – leider ist das oft im christlichen bzw. freikirchlichen Kontext der Fall. In Kirchen und Glaubensgemeinschaften, die keine Einigung in der Frage der Frauenordination finden, gibt es logischerweise weniger Frauen in Führungspositionen, zu deren Verantwortungsbereich weder Kindergottesdienste, Frauenarbeit noch Dekoration zählen. Ausnahme ist hier die Evangelische Kirche, in der leitende Positionen schon seit Längerem mit Frauen besetzt werden – von der Pfarrerin hin zu Präses und Ratsvorsitzender.

Eine Folge des weiblichen Führungsmangels in christlichen Gemeinschaften: Frauen, die sich normalerweise (auch beruflich) für ihre Kirchen investieren würden, weichen in die freie Wirtschaft aus, um dort ihre Begabungen auszuüben. Allerdings gibt es auch außerhalb der Kirchenmauern noch viel zu tun: Während bis zu einem gewissen Führungslevel Frauen durchaus Leitungspositionen bekleiden (laut Statistischem Bun-

Leseprobe

desamt war 2019 mit 29,4 Prozent knapp jede dritte Führungskraft in Deutschland weiblich⁸), zeigen Initiativen wie #ichwill und #jetztreichs (Oktober 2020) rund um Janina Kugel, ehemaliges Vorstandsmitglied und Personalchefin bei Siemens, dass die viel besprochene »Gläserne Decke« noch immer existiert. In der Wirtschaft mag die Frage nach der Legitimation von Frauen in Führung besser beantwortet sein, doch nur wenige Unternehmen lassen zu, dass Frauen auch im gehobenen Management leiten. Ein kleiner Zahlen-Exkurs verdeutlicht das: Der durchschnittliche Frauenanteil in den Verwaltungsräten börsennotierter Unternehmen in der Schweiz beträgt 14 Prozent⁹, in Deutschland 10,1 Prozent¹⁰. Besonders in Schweizer Verwaltungsräten von Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitenden gilt der »Thomas-Kreislauf«¹¹: Es sitzen mehr Männer, die Thomas heißen, in einem Verwaltungsrat als Frauen generell: »Bei jedem dritten deutschen Börsenunternehmen ist ‚Null Frauen im Vorstand‘ (...) nicht nur der aktuelle Ist-Zustand, sondern auch explizit das Ambitionsniveau für die absehbare Zukunft«, heißt es im Bericht der deutsch-schwedischen AllBright-Stiftung. Daran ändert auch die im Januar 2021 in Kraft getretene Frauenquote für Vorstände börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen mit mehr als drei Mitgliedern nichts.¹²

-
- 8 Destatis: »Frauen in Führungspositionen«, Statistisches Bundesamt, 2020. www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/frauen-fuehrungspositionen.html (letzter Zugriff am 29.01.2021).
 - 9 GetDiversity: Diversity Report Schweiz 2020. www.diversityreport.ch/wp-content/uploads/2020/09/Sep_2020_GD_LadiesDrive_Diversity_ONLINE.pdf (zuletzt aufgerufen am 29.01.2021).
 - 10 AllBright Stiftung: Deutscher Sonderweg – Frauenanteil in DAX-Vorständen sinkt in der Krise. Berlin 2002. www.allbright-stiftung.de/berichte (letzter Zugriff am 29.01.2021).
 - 11 GetDiversity (2020) und NZZ am Sonntag/Albert Steck (2020): »Warum der Chef meistens Thomas heißt – und fast nie Maria«. <https://nzzas.nzz.ch/wirtschaft/thomas-prinzip-rangliste-der-namen-von-verwaltungsraeten-ld.1579876> (letzter Zugriff am 29.01.2021).
 - 12 Im Falle einer Neubesetzung des Vorstands ohne Frau ist lediglich eine

Was sagt die Bibel dazu?

Es mag in der heutigen Zeit, in der die Frauenemanzipation hier im Westen schon einen weiten Weg gegangen ist, merkwürdig anmuten, diese Fragestellung überhaupt zu erwähnen. Fakt ist, dass viel unentdecktes Leitungspotenzial innerhalb und außerhalb unserer Kirchen brachliegt, weil die Frage, ob Frauen biblisch gesehen leiten dürfen, oft nur auf eine Art und Weise beantwortet wird. Als junge Frau, die in einem christlichen Umfeld aufgewachsen ist, klingeln mir bei einer Handvoll Bibelstellen immer die Ohren – denn sie werden zuverlässig angeführt, um die aufkommende Diskussion schnell in ihre gewohnten Schranken zu weisen: »Die Frauen sollen in den Gemeinden schweigen (...), sie sollen sich unterordnen, wie auch das Gesetz sagt« (1. Korinther 14,34). Oder: »Ihr Frauen, ordnet euch euren Männern unter« (Epheser 5,22). So aus dem Kontext gerissen klingen diese Verse eindeutig. Doch in mir rebelliert es: Was ist an Frauen falsch und ungenügend, dass man ihnen nicht erlaubt zu leiten oder zu predigen? Wurden wir tatsächlich nicht dafür erschaffen, auch außerhalb der eigenen Familie Verantwortung zu übernehmen? Woher kommen aber dann die sogenannten »Ambitionen«, wenn sie nicht gottgewollt wären? Ist es etwa meine Bestimmung, sie zu unterdrücken?

Auch Sabine Fürbringer hat sich diesen Fragen gestellt. Im folgenden Artikel, der ursprünglich im christlichen Frauenmagazin JOYCE¹³ erschien, kam sie zu einem Schluss, der mir Frieden über diese Fragestellung geschenkt hat.

schriftliche Begründung ausreichend, um als Zielgröße weiterhin »Null Frauen« anzugeben.

- 13 Der Text wurde für dieses Buch gekürzt und angepasst. Sabine Fürbringer: »Das Weib schweige?«, in: JOYCE 1/2020, SCM Bundes-Verlag, S. 48–51. Infos: www.joyce-magazin.net.



CARMEN THOMAS war ab 1968 eine der ersten Moderatorinnen des WDR-Morgenmagazins, zudem TV-Reporterin beim WDR und bei der BBC. Ab 1973 war sie zwei Jahre lang die erste Sport-Moderatorin im deutschen Fernsehen, ab 1974 Redaktionsleiterin und Moderatorin der Radio-Mitmachsendung »Hallo Ü-Wagen«. Zehn Jahre lang leitete sie die WDR-Programmgruppe »Forum für Mitmach-Sendungen«. Die Journalistin und Autorin von 16 Büchern ist Kommunikations-Expertin und lehrte 13 Jahre lang an Universitäten. Seit 1980 coacht sie Teams in Wirtschaft, Politik, Medien, Verwaltung und im Ehrenamt. Sie leitet die »1. ModerationsAkademie für Medien + Wirtschaft«, die sie 1998 gründete.

Wie äußert sich reaktantes Verhalten?

Reaktanz ist der »innere Blindwiderstand«, der dann entsteht, wenn etwas fremd, vorgegeben oder anders als das Eigene ist, und wenn Menschen die eigene Entscheidungsfreiheit gefährdet sehen. Gegen diese »Bedrohungen« entsteht eine spontane Dagegen-Abwehrhaltung – ein erstmal unklarer, „blinder“ Widerstand, der sich auch gegen Beeinflussungsversuche wehrt. Interessanterweise reagiert zuerst der Körper: vollkommen unwillkürlich, aber deutlich spürbar – mit einem harten Bauch, dem berühmten »dicken Hals« oder an anderen Stellen im Körper. Die Gründe dafür sind nicht sofort transparent – auch nicht für die Person selbst, die reaktant empfindet. Das kann so weit gehen, dass ein Mensch nicht mal mehr seiner eigenen Meinung ist.