



Illustration: retrorocket / istockphoto.com

Britta Ziegler

Frauen führen anders – führen Frauen anders?

Elf Frauen wollten sich Handwerkszeug für einen besseren Führungsstil holen und mussten im Seminarverlauf lernen, dass das wirkungsvollste Werkzeug sie selbst sind. Dr. Monika Stützle-Hebel und Elisabeth Westermann, Trainerinnen für Gruppendynamik und Supervisorinnen, haben sie dabei begleitet.

Drei Tage in einer Seminargruppe, die ausschließlich aus Frauen besteht ... – das habe ich noch nie erlebt. Bisher habe ich immer in Gruppen mit Frauen und Männern gelernt. Richtig bewusst wird mir das, als ich mich morgens auf den Weg nach Rolandseck nahe Bonn mache. Drei Tage unter Frauen ... Was werden wir über Frauen in Führungspositionen erfahren, zu einer Zeit, in der die Frauenquote in der Arbeitswelt mal wieder kontrovers diskutiert wird?

Dazu hat Seminarleiterin Monika Stützle-Hebel eine klare Posi-

tion: Die Frauenquote sei notwendig, um die „gläserne Decke“ zu durchbrechen, die verhindert, dass genügend Frauen in Führungsgremien mitwirken. Wissenschaftliche Studien beweisen, so Trainerin Elisabeth Westermann, das Männer eher Männer einstellen, auch wenn sie das bestreiten würden. Es sei an der Zeit, hier aktiv gegenzusteuern und Führungsrollen von Männern und Frauen zu beleuchten. Das wollen wir tun.

Wir – das sind Frauen aus ganz unterschiedlichen Branchen. Dabei sind zum Beispiel die pädagogische

Leiterin einer Privatschule, die Geschäftsführerin eines Beratungsunternehmens oder die Leiterin eines Jugendamtes. Außerdem haben wir ganz unterschiedlich lange Führungserfahrung: von einem halben Jahr bis hin zu mehreren Jahren.

Gemeinsamkeiten entdecken

In Dreier- und Vierer-Gruppen stellen wir uns gegenseitig vor, suchen nach Gemeinsamkeiten und finden sie: Wir treiben zum Beispiel alle gerne Sport oder arbeiten in unserer Rolle als Füh-

rungskraft oft in Gremien, die fast ausschließlich aus Männern bestehen. Wir erarbeiten unsere Anliegen an dieses Seminar: Vielen geht es vor allem um das richtige Handwerkszeug, um einerseits den eigenen Führungsstil zu optimieren und um sich andererseits besser in einer männerdominierten Arbeitswelt zu behaupten. Eine der Frauen will erfahren, welche Themen sie am besten in ihrer Gruppe bespricht und wann sie das Zweiergespräch suchen sollte. „Ich bin erst 28 Jahre und habe seit kurzem eine Führungsposition. Spielt mein Alter eine Rolle?“, fragt sich die Jüngste.

Führung zeichnet sich durch zwei Dimensionen aus:

- Lokomotion (Struktur und Orientierung geben, vordringen, entscheiden) und
- Kohäsion (zusammenführen, integrieren).

Dieses Modell ist Basis für das Seminar und wird in den kommenden Tagen immer wieder von den Teilnehmerinnen herangezogen, um für sich Klarheit zu schaffen. Dipl.-Psychologin Dr. Monika Stützle-Hebel erläutert: „Für Führungskräfte ist es ideal, wenn sie von beiden Dimensionen etwas mitbringen. Meistens können Menschen – ohne Sie besonders gut zu kennen – Ihnen sofort sagen, welche Dimension bei Ihnen stärker ausgeprägt ist.“ Das wird in der Runde sofort ausprobiert.

Eigene Identität

Im nächsten Schritt steht Biografiearbeit auf dem Programm: Gab es in meinem Leben Personen oder Ereignisse, die mich besonders geprägt haben? Die eigenen Lebenslinien hält jede Teilnehmerin in einem Bild fest, das anschließend in der Gruppe besprochen wird. Daraus ergeben sich bereits Ansätze zur Reflexion und zum Transfer in den Führungsalltag, weil wir häufig in die Versuchung geraten, uns zu vergleichen. Eine Teilnehmerin fasst zusammen: „Es geht nicht um besser oder schlechter. Oft ist etwas einfach nur anders.“

Am Donnerstagabend fällt die Blitzlichtrunde zwar positiv aus, doch die beiden Gruppendynamik-Trainerinnen spüren sofort, dass etwas nicht stimmt. „Vermutlich waren alle innerlich noch beschäf-

tigt mit den Informationen, die wir über die Entwicklung der Geschlechtsidentität gegeben haben“, so Elisabeth Westermann.

Erst im informellen Teil beim abendlichen Wein am Kamin wird das unterschwellige Unbehagen ausgesprochen: Wenn alle Positives äußern, darf ich dann Negatives aussprechen? Und umgekehrt: Wenn sich alle negativ äußern, bin ich dann mutig genug, etwas anderes zu sagen? An diesem Abend wird deutlich: Klarheit in der Kommunikation und Mut, in einer Gruppe auch unbequeme Dinge zu sagen – auch auf die Gefahr hin, am Ende alleine dazustehen, das zeichnet eine Führungskraft aus.

Unsicherheiten auszuhalten und trotzdem handlungsfähig zu bleiben, ist eine große Herausforderung. Führungskräfte, die regelmäßig in ihre persönliche Entwicklung investieren und damit ihre persönlichen Kompetenzen erweitern, haben gute Chancen, in diesem Spannungsfeld zu bestehen. Elisabeth Westermann sagt: „Den Gesprächspartner wirklich zu verstehen, das ist die Grundlage für den Erhalt von Handlungsfähigkeit. Häufig behindern eigene Affekte einen daran, handlungsfähig zu bleiben – deshalb ist es notwendig sie zu kennen.“

Führungsrollen

Die Seminarleiterinnen konfrontieren uns mit fünf Thesen über „Frauen und Führung“. Sie handeln von Vernetzung, Macht, Teamorientierung, Konkurrenz und Karriere. Wissenschaftliche Untersuchungen haben zum Beispiel ergeben, dass Frauen sich

oft auf „gleicher Ebene oder nach unten“ vernetzen, während Männer sich eher „nach oben“ vernetzen. Frauen scheuen offenen Wettbewerb, während Männer Wettbewerb als lustvoll empfinden und ihn geradezu suchen. Höher, schneller, weiter sind für viele Männer ein echter Spaß und keine Belastung. Wenn sich Frauen dessen bewusst sind, können sie im Berufsleben entsprechend agieren.

Reflexionsschleifen sind ein Seminarprinzip von Stützle-Hebel und Westermann und so ist der Seminarabschnitt zu den Führungsthesen unter die Überschrift gestellt: Welche Erfahrungen haben Sie damit in Ihrem Berufsalltag gemacht? Es wird diskutiert, es werden Fragen gestellt und Beispiele beschrieben. Jede Frau zieht daraus persönliche Rückschlüsse.

Wie aber unterscheiden sich die Führungsstile von Männern und Frauen? Sind Männer per se die besseren Vorgesetzten, die den Weitblick haben und ihre Mitarbeiter/-innen zu mehr Eigenverantwortung befähigen? Sind Frauen in der Rolle als Vorgesetzte für die gute Stimmung im Team zuständig, weil sie einfach „das bessere Gespür“?

Eine Befragung unter mehr als 1.000 Personen hat hier eindeutige Ergebnisse gebracht. Die Befragten wurden auf zehn Führungseigenschaften angesprochen, die sie in Bezug auf ihre/ihren Vorgesetzte/n bewerten sollten (Quelle: Global Executive Leadership Inventory (GELI) von Manfred Kets de Vries u. a.). Es ging unter anderem um visionäres Denken,

@ www.frauen-fuehren-anders.de



Titelbild des Seminarflyers



Foto: Pressmaster – Fotolia.com

Frauen unter Frauen - das ist in Führungspositionen eher selten der Fall.

Beharrlichkeit, Teamaufbau, Strukturieren, globale Haltung, Feedback geben, um Befähigen und Motivieren.

Für uns als Seminarteilnehmerinnen waren die Ergebnisse eine echte Überraschung, denn bei sieben Führungseigenschaften hatten die Frauen die Nase vorn – und zwar unabhängig, ob die Einschätzung von einem Mann oder einer Frau abgegeben worden war. Einzige Ausnahme: Beim visionären Denken wurden die männlichen Vorgesetzten von den Männern besser bewertet (die Frauen sahen auch hier die Frauen vorne). Das Fazit: Frauen sind für Führungsaufgaben bestens ausgerüstet – sie wissen es häufig nur nicht.

Wissen zu vermitteln, das ist auch ein wesentliches Ziel der beiden Seminarleiterinnen. Sie wollen, dass Frauen zum Thema Führung mehr wissen, und ihnen belastbare Fakten an die Hand geben. Sie wollen, dass sich Frauen mit ihrer Identität auseinandersetzen und ihren persönlichen Führungsstil weiterentwickeln.

Führungsaufgaben

Bei der Bildanalyse am ersten Tag hatte eine Frau allen anderen den Vortritt gelassen, am Ende des

Seminarabends drängte die Zeit und das Feedback auf ihr eigenes Bild fiel entsprechend knapp aus. Zu knapp, wie die anderen später meinten. Darüber entbrannte ein Diskurs zur Frage, ob die Verantwortung für das Zeitmanagement allein bei der Seminarleitung liegt. Oder ist dies auch eine Aufgabe von Teilnehmerinnen und Teilnehmern? Deutlich wurde daran, welche unangemessen hohen Ansprüche einzelne an die Leitung einer Gruppe haben. Oft sind Gruppenmitglieder gerne bereit, Verantwortung an die Leitung abzugeben – auch bei Aufgaben, die nur gemeinsam zu bewältigen sind. Problematisch wird es dann, wenn man als Führungskraft diese Erwartungen unreflektiert an sich selbst hat – die Überlastung ist dann vorprogrammiert. Wir kennen das Phänomen aus dem Alltag: Führungskräften werden etwa bei Teambesprechungen bestimmte

Aufgaben zugeschrieben, ohne dass jemals darüber gesprochen wurde, beispielsweise die alleinige Verantwortung für das Zeitmanagement, für gute Arbeitsergebnisse oder eine Konfliktlösung im Sitzungsverlauf. Die Erkenntnis, dass dies nicht so ist, hat eine entlastende Wirkung. Jetzt können wir im Alltag stärker auf solche Zuschreibungen achten und mit ihnen aktiv umgehen: sie thematisieren, sie auf den Tisch bringen.

Die Diskussion zum Zeitmanagement folgt dem Seminarprinzip der „rollenden Planung“. „Die Tagesordnung orientiert sich an dem, was an Themen aufgeworfen wird“, erläutert Westermann. Auf diese Weise wird Erfahrungslernen möglich.

Seminar-design

Am Ende der drei Tage haben wir die Prinzipien der Seminarleitung und das Seminar-design verstanden. Wir haben Ergebnisse von wissenschaftlichen Untersuchungen kennengelernt und Schlüsse für unseren Führungsalltag gezogen. Außerdem haben wir soziodynamische Prozesse bewusst erlebt und uns mit ihnen auseinandergesetzt. Im besten Fall haben wir uns einmal anders verhalten, als wir es üblicherweise tun. ■

Die Autorin



Britta Ziegler
Chefredakteurin
von BeB Agrar,
aid infodienst e. V.,
Bonn
b.ziegler
@aid-mail.de

„Gruppendynamik – was ist das?“ – diesen grundlegenden Artikel über Gruppendynamik schrieb Rita Milesi in der 2/2012 von B&B Agrar.