


Weibliche Führungskräfte nachhaltig führen

**Author:**Martina Kessler¹ **Affiliation:**

¹Department of Counselling, Faculty of Theology, Faculty of Practical Theology and Mission Studies, Faculty of Theology and Religion, University of Pretoria, Pretoria

Corresponding author:

Martina Kessler,
martina.kessler@acf.de

Dates:

Received: 07 Sept. 2022

Accepted: 27 Jan. 2023

Published: 18 May 2023

How to cite this article:

Kessler, M., 2023, 'Weibliche Führungskräfte nachhaltig führen', *Verbum et Ecclesia* 44(1), a2723. <https://doi.org/10.4102/ve.v44i1.2723>

Copyright:

© 2023. The Authors.

Licensee: AOSIS. This work is licensed under the Creative Commons Attribution License.

Women lead differently than men. In order for them to be able to lead sustainably as leaders, it is necessary to reflect on typical female traits. In doing so, the way of typical female leadership, which is biologically anchored, should be taken into account. The aim should be to deal with them appropriately and fairly so that they themselves can lead sustainably. The biological requirements in women are centered on community, relationships, social skills, and communication. These findings are reflected in psychology and linguistics and are also evident when women are described as leaders. Three examples from practice corroborate the findings and show the necessity to understand diversity as an opportunity, to regard female leaders as 'normal', to convey appreciation for their typical leadership style just as much as it is appreciated as for male leadership and to deal with female images of leadership and to enthrone female leaders.

Intradisciplinary and/or interdisciplinary implications: The article is interdisciplinary in that it combines insights from biology, psychology, linguist and management theory.

Keywords: Weibliche Führungskräfte; nachhaltig führen; biologisch verankert; psychologisch; linguistisch; Beziehung; soziale Kompetenz; Gemeinschaft; Kommunikation.

Einleitung

In diesem Artikel wird aufgezeigt, wie weibliche Führungskräfte geführt werden müssen, damit sie ihr Potential nachhaltig entfalten und nutzen können. Nach der Abgrenzung wird zunächst die Notwendigkeit einer solchen Reflexion thematisiert. Danach wird aus der medizinischen Forschung argumentiert bezüglich der Unterschiedlichkeit von Männern und Frauen. Nach einem psychologisch-linguistischen Befund werden die Stärken und Stolpersteine weiblicher Führungskräfte dargestellt. Mit einer empirischen Forschung und drei Fallbeispielen werden die Ergebnisse mit der Praxis überprüft. Der Artikel endet mit einer Beschreibung die für Organisationen im Umgang mit weiblichen Führungskräften hilfreich sind.

Abgrenzung

Es geht in diesem Artikel nicht darum, einen neuen Führungsstil zu etablieren,¹ sondern festzustellen, dass sich weibliches Führungshandeln von männlichem Führungshandeln unterscheidet.

Ebenso geht es nicht darum männliche oder weibliches Führungshandeln per se als besser oder schlechter zu bewerten. Beide sind ergänzungsbedürftig. Aber es ist problematisch, dass Führung lange unbewusst maskulin beschrieben wurde. Wenn nun weibliche Führungskompetenz thematisiert wird, kann der Eindruck entstehen, männliche Führungsstärke würde abgewertet. Die so entstehende Ungleichheit resultiert daraus, dass durch das Beschreiben typisch weiblicher Führung ein Defizit auf männlicher Seite entsteht, da typisch männliche Führungsstärke unreflektiert bleibt weil sie in allgemeine Führungsliteratur immer automatisch mit einfluss. Bis 2000 wurde Führungsliteratur fast ausschließlich von Männern verfasst. Ein besonders eklatantes Beispiel für nicht reflektierte maskuline Führungsthese ist in Maxwell (2002) zu finden, der Führungsaufgaben in 21 Prinzipien beschreibt und die für männliche wie weibliche Führungskräfte gelten sollen. Ihm scheint nicht bewusst zu sein, dass er dabei eher maskuline Erwartungen und Bilder für Führungskräfte thematisiert (siehe dazu S. 16–25, 47–56, 57–66, 152–163).² In Literatur

Read online:

Scan this QR code with your smart phone or mobile device to read online.

1.Nach Goleman (2000:26–38) gibt es sechs verschiedene Führungsstile: Der Autoritäre, Autoritative, Affiliative, Demokratisch, Leistungs betont und Coachende Führungsstil. Mahlmann (2011) weist auf vier klassische Führungsstile hin: Autoritäres Führen, Kooperatives Führen, Situatives Führen und Laissez-faire-Führen, die sie ergänzt sieht durch Systemisches Führen und Symbolisches Führen.

2.Siehe dazu auch Kessler (2019:213–224).

Note: Special Collection: Sustainable leadership in times of uncertainty.

für Führungskräfte (oder Menschen allgemein) flossen unbewusst, und damit unreflektiert, maskuline Theorien und/oder Annahmen ein, die für alle als gültig erklärt wurden (siehe dazu Moltmann 2005). Typisch feminine Themen blieben außen vor, wie es auch in Wolff (1994) Anthropologie der Fall ist, in der 'rächäm', was ebenso Bauch und weiblicher Schoß wie Erbarmen und so weiter bedeutet, ungenannt blieb (siehe auch Schroer & Staubli 2005).

In diesem Artikel geht es ausschließlich um Menschen, die geschlechtseindeutig sind oder sich so erleben. Intersexualität und Transsexualität sind nicht Gegenstand dieser Untersuchung, sie sind der Autorin aber bekannt (siehe Kessler 2020a:232–261).

Thesen

Frauen in Führungspositionen wollen nicht nur Männer kopieren, sondern ihren weiblichen Stil einbringen. So will die einzelne Frau authentisch handeln und damit ihr Leben und Arbeiten bereichern (nach Storch 2002:133–142). Dabei geht es nicht darum *was* eine Frau tut, sondern darum *wie* sie es tut. Dabei sollen Männer und Frauen gut behandelt werden. Dafür muss man 'ihre Ungleichheit anerkennen und ganz konkret erforschen' (Regitz-Zagrosek & Schmid-Altringer 2020:11). Wenngleich diese Aussage aus der Medizin kommt, kann sie dennoch auf andere menschliche Facetten übertragen werden, denn der biologische Unterschied von Männern und Frauen hat Auswirkungen auf den ganzen Menschen.

Biologische Basis

'Frauen und Männer unterscheiden sich in ihrer Biologie grundlegend – jede Hirn-, Herz-, Leberzelle und so weiter ist, wie wir heute wissen bei Frauen und Männern unterschiedlich' (S. 11). Dabei sind die genetischen Informationen von Männern und Frauen zu 99% identisch. 'Aber dieser geringe Unterschied wirkt sich auf jede einzelne Zelle unseres Körpers aus, wie Nerven-, Lust- und Schmerzübertragung, Neuronen, Wahrnehmung, Gedanken und Gefühle' (Brizendine 2007:11).

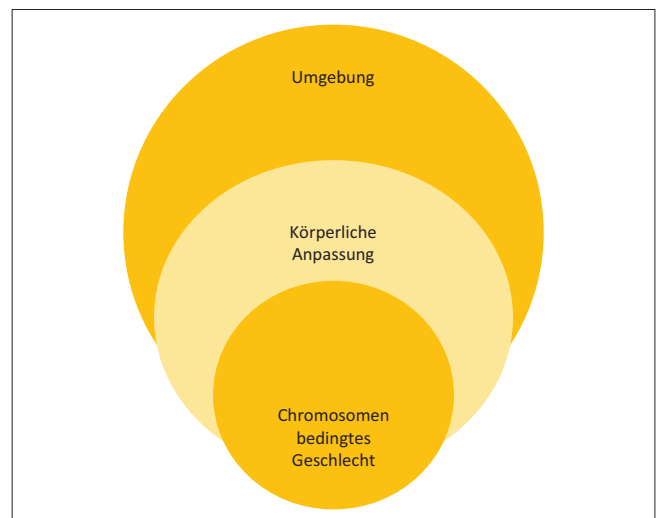
Exkurs: Epigenetik

Bevor die biologische Basis von Genen, Hormonen und Gehirn dargestellt wird, weist der Exkurs zur Epigenetik auf Variablen hin:

Auch wenn die Gene von der Zeugung bis zum Tod gleich bleiben, werden sie durch verschiedene Faktoren (Gesellschaft, Lebensstil, Sexualhormone, Lebensalter, das soziale und biologische Geschlecht) in ihrer Ausprägung immer wieder feinjustiert und verändert. (Regitz-Zagrosek & Schmid-Altringer 2020:31)

Statistische Unterschiede treffen auf Einzelpersonen nicht immer zu (S. 32).

Nach Glezerman, siehe Figure 1, wirkt die körperliche Anpassung auf das chromosomenbedingte Geschlecht und



Source: nach Glezerman (2018:36–37).

FIGURE 1: Körperliche Anpassung durch Epigenetik.

die Umgebung hat wiederum Auswirkungen auf die körperliche Anpassung.

Sowohl die Intensität des Einflusses, als auch das Zeitfenster können unterschiedlich sein. Manche Anpassung bedarf verschiedener Generationen (z. B. hat der Einfluss eines hohen Testosteronspiegels während der Schwangerschaft Einfluss auf das ungeborene Mädchen und deren Nachkommen), andere Einflüsse (z. B. Rauchen) verändern möglicherweise die Genetik der Mutter und dann erst die ihrer Nachkommen.

Die weiblichen Gene

Die Gene einer Frau sind zu 99% identisch mit denen eines Mannes. Dennoch werden 'Die geschlechtlichen Weichen für die Entwicklung zur Frau oder zum Mann schon bei der Zeugung ... gestellt. ... in dem Moment ... entscheidet sich das kindliche Geschlecht' (Regitz-Zagrosek & Schmid-Altringer 2020:16).³ Besonders augenfällig ist der Unterschied beim Geschlechtschromosom, das bei der Frau mit 1500 Genen Herz, Gehirn und Immunsystem prägt. Männer haben weniger als 100 Gene, deren Schwerpunkt auf der Geschlechtsentwicklung und Sexualfunktion liegt (S. 17).

Der weibliche Hormonhaushalt

Der Beginn der geschlechtstypischen Hormone findet in der 7. Schwangerschaftswoche statt (S. 17). Dabei bilden weibliche Embryonen mehr Östrogen und der männliche Embryo mehr Testosteron (S. 18). Weibliche Embryonen bilden auch Testosteron, aber nur 1/10 des männlichen Hormonspiegels (S. 46). Ein hoher Östrogenspiegel führt zu einem breiteren Vokabular (S. 19; 27; 45; Glezerman 2018:65), verbalen Fähigkeiten (Regitz-Zagrosek & Schmid-Altringer

³Die gleiche Aussage findet man bei Neurowissenschaftler und Psychoanalytiker Solms (2016:5–21) und dem Neurobiologen Swaab, Castellanos-Cruz and Boa (2016:23–41), die sich beide für Transsexualität einsetzen.

2020:45), einem höheren Einfühlungsvermögen (S. 19), zu einem schnelleren Gleichgewicht auch bei Stress, zur Aktivierung von Fähigkeiten sich zu erneuern, aber bedingte Entzündungsprozesse werden gefördert (S. 45; Glezerman 2020:28) und schon kleine Mädchen halten mehr Augenkontakt (S. 65)

Mit der pulsartigen Hormonausschüttung bei Frauen und der konstanten Ausschüttung bei Männern lassen sich hormongesteuerte Wechsel, auch in der Psyche, bei Frauen erklären (Glezerman 2018:78).

Das weibliche Gehirn

Zuerst sei darauf hingewiesen, dass sich die Unterschiede weiblicher von männlichen Gehirnen auf deren Funktion beziehen und nicht auf die Intelligenz (Brizendine 2007:19; Glezerman 2018:74).⁴ Dennoch aktivieren identische Aktivitäten im männlichen Gehirn andere Areale als im weiblichen, wie zum Beispiel verbale Aktivitäten: beim Mann ist eine bestimmte Region in der linken Gehirnhälfte angesprochen, bei der Frau andere Regionen beider Gehirnhälften (Glezerman 2018:27).

Konkret unterscheiden sich anatomisch (nach Brizendine 2007; Glezerman 2018:74):

- Der Cortex Cingularis Anterior (der vordere Teil des Gehirns, der in der Hirnrinde unmittelbar liegt und zum limbischen Lappen gehört) ist bei Frauen größer: hier wird abgewägt, werden Entscheidungen, getroffen und er gilt als Sorgenzentrum.
- Der präfrontale Cortex (ist ein Teil des Frontallappens der Großhirnrinde) ist bei Frauen größer und zwei Jahre früher ausgereift: er ist der Herrscher über Gefühle und verhindert deren 'Überkochen', er legt der Amygdala Bremsen an.
- Die Insula (einer der fünf Großhirnlappen und ist in das vegetative Nervensystem eingebunden) ist bei Frauen größer und aktiver: in diesem Zentrum werden Bauchgefühle verarbeitet.
- Der Hypothalamus steuert im Zusammenwirken mit der Hypophyse endokrine Drüsen Botenstoffe sowie Dopamin und regelt so maßgeblich die vegetativen Funktionen des Körpers und ist bei Frauen früher im Leben aktiv. Durch ihn werden die Hormonsymphonie regiert und die Geschlechtsdrüsen angeregt.
- Die Amygdala (Mandelkern) ist bei Frauen kleiner und gilt als Kern der Instinkte, wird vom präformalen Cortex im Zaum gehalten werden.
- Die Hypophyse (Hirnanhangdrüse) aktiviert das 'Muttergehirn' und spielt eine wichtige Rolle bei der Kontrolle des Hormonhaushalts, produziert Hormone für Fruchtbarkeit, sorgt für die Milchproduktion

4. Im 1903 veröffentlichten und 2001 neu aufgelegt Buch von Möbius (1853–1907) *Über den physiologischen Schwachsinn des Weibes* wird genau das behauptet, denn 'Körperlich genommen ist, abgesehen von den Geschlechtsmerkmalen, das Weib ein Mittelding zwischen Kind und Mann und geistig ist sie es, wenigstens in vielen Hinsichten, auch.'

und regt zur Brutpflege an. Sie ist eine etwa erbsen- bis kirschgroße Ausstülpung an der Unterseite des Gehirns

- Der Hippocampus (Arbeitsspeicher des Gehirns und Schaltstelle zwischen dem Kurz- und dem Langzeitgedächtnis) ist bei Frauen größer und aktiver. Er gilt als Elefant, der einen Streit, eine romantische Begegnung oder einen zärtlichen Augenblick nie vergisst.

Diese Anatomie führt bei den Frauen im Allgemeinen⁵ zu Verknüpfungen zwischen den Gehirnhälften die zur Folge haben, dass in entfernten Regionen die Kommunikation zwischen analytischen und intuitiven Prozessen begünstigt ist (Glezerman 2018:75) und Mädchen früher sprechen (Glezerman 2018:75; Regitz-Zagrosek & Schmid-Altringer 2020). Ebenso ist das Gen FOXP2, welches für die Sprachentwicklung zuständig ist, im Gehirn von vierjährigen Jungen deutlich seltener vorhanden als bei gleichaltrigen Mädchen (Glezerman 2018:75) Dass Frauen 11% mehr Neuronen haben (Brizendine 2007:17) führt zu einem höheren Stress- und Konfliktempfinden (S. 18), eher zum Suchen nach Lösung von Problemen, dazu, dass Sprache besser verarbeitet wird, dass starke Gefühle eher empfunden, gespeichert und erinnert werden und (S. 17) und zu Unterschieden bei der Reizverarbeitung von hören, sehen, 'spüren' (S. 16).⁶

Psychosozialer Befund

Ausgehend von den körperlichen Unterschieden von Frau und Mann kommen Regitz-Zagrosek and Schmid-Altringer (2020) und Brizendine (2007) zu folgendem psychosozialen Befund:

- Bei Frauen ist Kommunikation beliebt, bei der sie gleichzeitig ihre Gefühle wahrnehmen (Brizendine 2007:20).⁷
- Sie haben beruflich weniger Interesse an isoliertem Arbeiten und das wenig Interaktion mit sich bringt (Brizendine 2007:20).⁸
- Frauen zeigen mehr introvertierte Symptome wie Depression und Angst (Regitz-Zagrosek & Schmid-Altringer 2020:58).⁹

Ergebnisse

Auch wenn der genetische Unterschied zwischen Frauen und Männern klein ist, so muss doch festgehalten werden, dass es

5. Da ein hoher Testosteronspiegel in der Schwangerschaft auch Einfluss auf das Ungeborene hat, führt dieser zu einem kleineren Corpus Collosum (Hauptkanal der Informationsübertragung zwischen den Gehirnhälften (Glezerman 2017:75). Das ist vor allem bei der Schwangerschaft mit einem Mädchen bedeutungsvoll.

6. Männer reagieren zumeist erst bei körperlicher Bedrohung (Brizendine 2007:16).

7. Männer legen darauf weniger Wert, wollen aber Leistung bringen (Brizendine 2007:20).

8. Männer haben kein Problem sich zurück zu ziehen und stundenlang alleine zu arbeiten (Brizendine 2007:20).

9. Männer haben eher emotionale und verhaltensbezogene Probleme und zeigen mehr extrovertierte Symptome, wie ungesunde Aggressivität und Konzentrationsstörungen (Regitz-Zagrosek & Schmid-Altringer 2020:58).

TABLE 1: Beschreibung von Frauen aus linguistischer und psychologischer Forschung.

Bischof-Köhler	Tannen
Frauen <ul style="list-style-type: none"> leben in prosozialer Dominanz suchen soziale Nähe, neigen zum Verharren vor Barrieren ihr Sicherheitsreservoir fasst wenig, aber schwindet dafür langsam; besonders bei Gefahr suchen sie Sicherheit, können diese danach aber wieder aufgeben haben eine Kompetenz in Ausdauer, Beharrlichkeit, Sorgfalt, Verantwortung, Festhalten am Bewährten (lehnen Neues und Unvorhergesehenes eher ab) argumentieren bei Auseinandersetzungen und leben eher Beziehungsaggression geben in Konfliktsituationen eher nach oder drohen mit Kontaktabbruch haben Angst vor sozialem Ausgeschlossen sein gestehen Vorrechte einander zu (und entziehen diese auch wieder), daher sind Rangordnungen in Frauengruppen schwer fest zu stellen zeigen vorsichtige Zurückhaltung, unterschätzen sich eher (auch bei gegenteiliger Erfahrung), haben eine eher niedrige Selbsterwartung, und neigen zum Denken: Erfolg ist Zufall oder Glück haben Angst vor Ablehnung und Liebesentzug bei prestigeträchtigen Tätigkeiten die sonst Männern vorbehalten sind, haben Angst vor harten Angriffen durch Männer geben sich selbst die Schuld bei Misserfolgen zum Beispiel wegen mangelnder Fähigkeiten, reagieren auf Tadel und Fehlschläge stärker sind oft zur Opferbereitschaft, Fürsorge und Verantwortung bereit ziehen Selbstbewusstsein aus Fürsorge, Pflege, persönlicher Beziehung, Verantwortung für andere und deren seelische Verfassung bevorzugen intime Unterhaltungen, Seelenfreundschaften und haben häufig eine 'beste Freundin' der sie persönlich wichtige Ereignisse erzählen. Aber sie hören auch aufmerksam zu, dann fühlen sie sich geborgen reagieren beschützend und ermutigend auf Probleme anderer wollen gemeinsame Aktivitäten suchen sozialen Austausch Anteilnahme, Verständnis, Einfühlung, Treue, fühlen sich verpflichtet und verantwortlich für andere, bemuttern, schützen, leiten an, helfen, kümmern sich um Neue in der Gruppe, geben Informationen, wollen Gutes tun dabei sind sie personenorientiert und sehen eher zuerst die andern sind anfällig für Gefühlsansteckung halten Blickkontakt aufrecht sind prädikative Denkerinnen suchen Qualität statt Quantität schreien (als Baby) weniger, sind emotional stabiler, aber auch angepasster und oft sozial reifer. 	Frauen <ul style="list-style-type: none"> zeigen prosoziale Dominanz geben eher Mitgefühl statt Lösungen sich mitteilen zu können führt dazu, dass sie sich wohl fühlen sie sprechen, um sich selbst besser zu verstehen nach Enttäuschungen ziehen sie sich zurück um sich selbst zu schützen sie suchen Fürsorge, Verständnis, Respekt, Hingabe, Wertschätzung, Sicherheit suchen Status unter dem Deckmantel der Bindung wollen Entscheidungen besprechen können zugeben, wenn sie etwas nicht wissen wollen nicht aggressiv wirken vermeiden den Anschein von Überlegenheit kommunizieren indirekt schweigen, weil sie nicht verletzen wollen erwarten das gemeinsame Tragen von Problemen lieben es Unterstützung zu geben und zu empfangen kämpfen um die Bewahrung von Intimität und die Vermeidung von Isolation suchen Verbundenheit reden lieber inhaltlich, eher 'privat' und auch eher im privaten Umfeld erwarten gegenseitige Hilfe, bevor sie fragen müssen sehen sich als Individuum in einem Netzwerk zwischenmenschlicher Bindung verhandeln über komplexe Netzwerke von Freundschaft, minimieren Unterschiede, suchen Übereinstimmung.

Source: Eigene Zusammenstellung

aufgrund der biologischen Basis gerecht ist, mit Männern und Frauen unterschiedlich umzugehen. Dabei gilt, dass sich die Unterschiede auf die Funktion und nicht auf die Intelligenz beziehen. Dabei sind Frauen stärker beziehungsorientiert, empathisch und stark in ihren Kommunikationsfähigkeiten.

Psychologischer und linguistischer Befund

Die Psychologin Bischof-Köhler (2002) vergleicht in ihrer Studie Studienergebnisse, die die Unterschiede von männlichem und weiblichem Verhalten erforschen. Sie kommt dabei zu dem Schluss, dass Frauen und Männer von Natur aus anders sein müssen.

Die Linguistin Tannen (1990, 1991, 1995, 1999a, 1999b, 2003) hat Amerikaner und Amerikanerinnen mit europäischem Migrationshintergrund auf den Mund geschaut. In Tabelle 1 werden die Ergebnisse zu weiblichem Verhalten beziehungsweise aus der linguistischen Forschung zusammengefasst (siehe auch Kessler 2008:70–78).

Ergebnisse

In diesen Ergebnissen zeigen sich, neben anderen Aspekten, die weiblichen Schwerpunkte, Bedürfnisse und Fähigkeiten nach Bindung und sozialer Nähe, Empathie, Fürsorge, Verständnis geben und erwarten, Respekt, Hingabe und freiwilliger Unterordnung und Kommunikation.

Weibliche Führungskräfte in Deutschland

Weibliche Führungskräfte werden in Deutschland als Frauen beschrieben (siehe auch Kessler 2008:87–95) die Geborgenheit und Sicherheit suchen und Neues angehen mit den Facetten:

- Soziale Nähe im Spannungsfeld von Geborgenheit, Sicherheit und Neugier und eine Balance mit ihren Kompetenzen in Ausdauer, Beharrlichkeit, Sorgfalt und Verantwortung suchen. Ebenso suchen sie Harmonie und reden viel mit ihren Mitarbeitern (Haucke & Krenovsky 2003:87).
- Festhalten an Bewährtem, es sei denn, es bringt Innovation für die Menschen und Projekte. Reden ist für sie eine wichtige Basis, um Gefühle zu zeigen und sich selbst besser zu fühlen. Dabei wollen sie Mitgefühl bekommen und ausdrücken, um sich selbst besser verstehen zu können und sie suchen einvernehmlichen Konsens. Ebenso suchen sie eine Atmosphäre der Sicherheit, in der sie Verbundenheit und gegenseitige Abhängigkeit erreichen wollen. Sie schützen sich davor weggestoßen zu werden und ziehen sich rasch zurück, wenn sie enttäuscht werden. Die Angst auf der Beliebtheitsskala Punkte einzubüßen begleitet sie, wenn sie Leiterinnen werden (Assig 2001:16–17).

Ihre Wahrnehmung wird wie folgt dargestellt:

- Sie haben den Anspruch an sich, möglichst *alle* Umstände und *alle* Menschen berücksichtigen zu wollen (Haucke & Krenovsky 2003:80).
- Sie wollen Dinge komplex wahrnehmen und ihre Improvisationsstärke einsetzen (Höhler 2002:26).
- Sie sind multidimensionale, starke Lenkerinnen, die als fürsorgliche Mutter und kreative Vordenkerin wahrgenommen werden wollen (Haucke & Krenovsky 2003:40), wobei sie auch ihre Mitarbeitenden emotional wahrnehmen (S. 40; Ehrhardt 2000:68).
- Sie sind stark teambewusst (Assig 2001:16), auch wenn sie dies manchmal überziehen (Haucke & Krenovsky 2003:80).
- Sie können Situationen gut einschätzen und sich Informationen von allen Seiten holen, wobei sie eine hohe Bereitschaft haben, eine Situation aus allen möglichen Perspektiven zu betrachten, was entscheidend zu ihrer Überzeugungsstärke beiträgt. Gerade bei Sitzungen zeigt sich der Vorteil des weiblichen Panoramablicks (Höhler 2002:26, 87).
- Durch ihr prädikatives Denken nehmen sie Einfluss (Bischof-Köhler 2002:257) und erreichen so Komplexitätsmacht (Ehrhardt 2000:63–65; Enkelmann 2001:56; Höhler 2002:52).
- Frauen werden Aufgrund ihrer hohen Opferbereitschaft
 - schnell mit dem Etikett 'typisch Frau' versehen und leiden daran (Haucke & Krenovsky 2003:40).
 - ringen um die richtige Balance zwischen dem Wunsch 'Sorge für den anderen zu tragen' und dem 'Bewusstsein der eigenen Kompetenz'. Wenn ihnen diese Balance gelingt, wird die prosoziale Dominanz für sie selbst eine Quelle gesunden Selbstvertrauens, da sie dazu neigen, sich selbst weniger wichtig zu nehmen als 'die Anderen' (Ecker 2002:47). Schlimmstenfalls führt das sich selbst opfern allerdings zu Erschöpfungszuständen.
 - mehrere Umfeldler miteinander in Einklang bringen wollen. Sie neigen dazu 'ihr letztes Hemd' zu geben – auch um den Preis selbst keins mehr haben. Ihr hohes Engagement zeichnet sich aus (Assig 2001:16), wiewohl sie deutlich mehr Schuldgefühle haben und zu Selbstvorwürfen neigen (Haucke & Krenovsky 2003:66–68).

Ihre Macht und Geltungsstreben führt zu folgenden Verhaltensfacetten:

- Selbstvertrauen von Frauen:
 - Sie wurden erzogen nett zu sein und nicht sich durchzusetzen (Haucke & Krenovsky 2003:57). Daher verzichten sie eher auf positionale Macht (Haucke & Krenovsky 2003:36; Kessler 2007:29).
 - Sie wollen ihre Macht umsetzen und haben gleichzeitig die Sorge, dann nicht mehr geliebt zu werden (Haucke & Krenovsky 2003:14).
 - Weibliche Führungskräfte wollen 'Chefin' und 'jedermanns Darling' sein (Becker 2005:7–171; Bischof-Köhler 2002:313; Haucke & Krenovsky 2003:77–79).

- Um Macht zu haben und eigene Schwächen zugeben ist für sie kein Widerspruch (Tannen 1995:20).
- Sie können sowohl Nichtwissen thematisieren und Hilfe, Kompetenz und Fachwissen holen, als auch mit ihrem Wissen zurückhalten (Diez 2006:Nr. 5). Dabei haben sie nicht das Gefühl ihr Gesicht zu verlieren.
- Ihre Teamführung
 - Sie nutzen ihre Macht für alle, weil sie grundsätzlich jeden mitnehmen und keinen ausgrenzen wollen.
 - Sie wollen kooperativ führen und sehen einen scheinbaren Widerspruch zwischen Macht und Emotion (Flitner 2006:13). Weibliche Führungskräfte ziehen egalitäre Strukturen vor und wollen von anderen anerkannt werden (Bischof-Köhler 2002:316–319).
 - Typisch ist die indirekte Kommunikation (Tannen 1991:41, 248, 1999a:101), die bei der Ausübung von Macht allerdings häufig im Weg steht.
 - Frauen machen gerne Vorschläge oder erteilen Befehle, die das Wohlbefinden anderer betreffen beziehungsweise sie übernehmen deren Verantwortung (Bischof-Köhler 2002:347).
- Ihr Umgang mit Konkurrenz
 - In Rangauseinandersetzungen zeigen Frauen mehr Nachdenklichkeit, weil Beziehungen betroffen sind. Rangordnungen wollen sie argumentativ herstellen (Bischof-Köhler 2002:314).
 - In Konfliktsituationen mit Männern geben sie fast immer nach oder treten vorher den Rückzug an, bei dem sie jedoch häufig schmollen.
- Ihr Umgang mit Macht
 - Sie haben auch Distanz zur Macht, weil sie diese eher ablehnen (Assig 2001:19–20; Brierach & Thorborg 2006:185–192; Haucke & Krenovsky 2003:11), was dann zur Schwächung ihrer Führung führt.
 - Mächtige Frauen rechtfertigen sich häufig für ihre Macht. Das kostet Kraft und damit untergraben sie gleichzeitig ihre Position (Haucke & Krenovsky 2003:13–25).
 - Weibliche Führungskräfte ziehen egalitäre Strukturen vor und wollen von anderen anerkannt werden (Bischof-Köhler 2002:316–319).

Der Umgang weiblicher Führungskräfte mit Erfolg und Selbstvertrauen:

- Erfolg wird daran gemessen, ob es gelungen ist zwischenmenschliche Bindungen herzustellen (Enkelmann 2001:69; Tannen 1991:20). Es ist allerdings auch möglich, dass sie zu sehr mit dem Herstellen von Bindungen und Beziehungen beschäftigt sind. Das bremst ihren Erfolg und Macht innerhalb der Organisation und vermindert die Aktivitäten nach außen (Höhler 2002:185).
- Frauen wollen Status gewinnen und Niederlagen vermeiden, was sie aber 'unter dem Deckmantel von Bindung' tun. 'Intimität ist der Schlüssel in ihrer Beziehungswelt' (Tannen 1991:21). Niederlagen führen sie in Selbstzweifel (Höhler 2002:70).

- Eigener Erfolg bekommt eine höhere Bedeutung, wenn andere dabei integriert werden, deren Beteiligung beständig im Blick ist. So kann es sein, dass weniger erfolgreiche Mitarbeitende im Kielwasser einer erfolgreichen Frau, als erfolgreich gelten und die weibliche Führungskraft findet das ganz normal. Das Einbringen dieser Stärke ist zwar von elementarer Bedeutung für das Betriebsklima auf allen Hierarchieebenen, kann aber auch (selbst-)schädigend wirken.
- Weibliche Führungskräfte neigen zum Understatement (Haucke & Krenovsky 2003:53) und zum Perfektionismus (S. 63).
- Sie betonen Umstände oder beteiligte Helfer, da das Gefühl für Selbstkompetenz wenig ausgeprägt ist oder nicht zugelassen wird.
- Erfolg entsteht durch Ausdauer, Beharrlichkeit, Sorgfalt, Verantwortung und Festhalten am Bewährten (Bischof-Köhler 2002:300).
- Sie sind in der Lage von ursprünglichen Überzeugungen abzuweichen und sehen sich dann in der Lage richtige Entscheidungen zu treffen und Innovationen voranzubringen.
- Weibliche Führungskräfte neigen dazu sich auf Kosten der Authentizität anzupassen. Der Preis besteht dann darin, dass sie Selbstvertrauen verlieren (Haucke & Krenovsky 2003:47).
- Sie erwarten, dass andere ihren Erfolg erkennen und sie darauf ansprechen (Höhler 2002:185), statt es selbst zu thematisieren.
- Erfolg wird auch definiert durch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, von Nähe, Menschlichkeit, Freude und Herausforderung (Asgodom 1999:18–21).

Frauen schätzen Netzwerke:

- weil sie so Teil zwischenmenschlicher Bindungen sind;
- weil sie dort in Gesprächen Verhandlungen über Nähe führen können, bei denen Bestätigung und Unterstützung gegeben und empfangen werden soll. Dabei wird gezielt nach Übereinstimmung gesucht (Tannen 1991:20);
- weil sie diese mit Gelassenheit und Durchblick in einem breiten Spektrum stark machen in der Beurteilung von Chancen und Risiken (Höhler 2006:16) und sie sehen darin eine wertvolle Komponente für ein Unternehmen;
- weil möglichst viele Partner in ein Projekt einbezogen werden können bei gleichzeitig klarer Strukturierung und klar angewandten Personalentscheidungen die dem Projekt zu Gute kommen.

Drei Praxisbeispiele

Die folgenden drei sehr verschiedenen Beispiele aus der Praxis bestätigen den weiblichen Schwerpunkt von sozialer Kompetenz, Kommunikation und Gemeinsinn.

Wintereinbruch am Donnerpass 1845

Beim Wintereinbruch im Jahre 1846 bleibt ein Treck am Donnerpass stecken. Dann übernahmen die Frauen mit

sozialem Kapital die Vorräte und Nahrung und verteilten diese gerecht (Schirrmacher 2006:132–141). Sie hielten Männer von Mord und Todschatz ab und schlichteten Streitigkeiten in der Gruppe. Fremde bemutterten sie. Auch Frauen die keine familiären Verpflichtungen hatten, setzten alles daran, Freundschaften und Vertrauen aufzubauen (S. 133). Ihre soziale Kompetenz half ihnen dabei Netzwerke zu organisieren und so die schwindende Gemeinschaft zu stabilisieren (S. 134, auch beschrieben in Kessler 2009).

Psalm 23

Bei einer Umfrage (May 2016) wurden 498 Christen und Christinnen befragt: 'Welcher Vers des Psalms 23 spricht Sie am meisten an?' Dabei waren Mehrfachnennungen nicht möglich.

Vers 1: sprach sowohl Frauen als auch Männer an. Frauen benannten dann Vers 3 und Vers 4, von denen sie am ehesten angesprochen wurden:

Vers 3: 'Er stärkt und erfrischt meine Seele. Er führt mich auf rechten Wegen und verbürgt sich dafür mit seinem Namen.'

Vers 4: 'Selbst wenn ich durch ein finsternes Tal gehen muss, wo Todesschatten mich umgeben, fürchte ich mich vor keinem Unglück, denn du, HERR, bist bei mir! Dein Stock und dein Hirtenstab geben mir Trost.'

Am wenigsten wurden sie von Vers 1, Vers 5 und Vers 6 angesprochen:

Vers 1: 'Ein Psalm Davids. Der HERR ist mein Hirte, darum leide ich keinen Mangel.'

Vers 5: 'Du lädst mich ein und deckst mir den Tisch selbst vor den Augen meiner Feinde. Du salbst mein Haupt mit Öl, um mich zu ehren, und füllst meinen Becher bis zum Überfließen.'

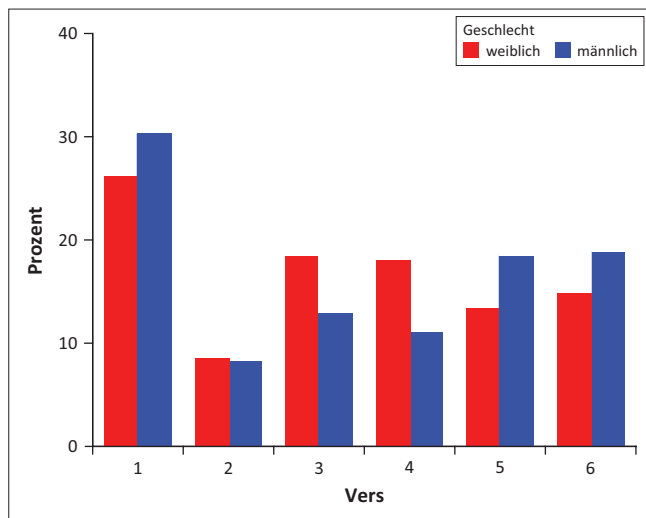
Vers 6: 'Nur Güte und Gnade werden mich umgeben alle Tage meines Lebens, und ich werde wohnen im Haus des HERRN für alle Zeit.'¹⁰

Vers 2: ('Er bringt mich auf Weideplätze mit saftigem Gras und führt mich zu Wasserstellen, an denen ich ausruhen kann'), sprach Frauen und Männer gleich stark an, hatte aber insgesamt wenig Relevanz.

Vers 3: betont Stärkung und Erfrischung einer Person und auch das Wissen, auf dem rechten Weg zu sein. Diese Aspekte vermitteln Selbstvertrauen.

Vers 4: vermittelt Nähe und Beziehung zu einem vertrauenswürdigen Begleiter, besonders in schwierigen Zeiten. Dieser Aspekt erinnert an das Bedürfnis nach Freundschaft aus der neben Beziehung auch Sicherheit hervorgeht.

¹⁰ Zitiert nach Bibelservers.com 2011: Neues Leben.



Source: Eigene Zusammenstellung

Abbildung 2: Welcher Vers von Psalm 23 spricht Frauen am meisten an und welcher Männer?

Frauen in Verantwortung Bund Freier evangelischer Gemeinden

Im Bund Freier evangelischer Gemeinden erarbeiteten von 2021 bis 2022 circa 40 Frauen – junge Pastorinnen bis Rentnerin im Ehrenamt¹¹ – ein interner Aufsatz im Bund Freier evangelischer Gemeinden,¹² die FeG-Synopse 2022. Dieser Aufsatz startet mit der Vision: 'Bewegt von Gottes Liebe gestalten und verantworten Frauen und Männer gemeinsam lebendige Gemeinden' und beschreibt als Ziel: 'Frauen sind im Kontext der FeG und ihrer Gemeinden sichtbar und für Leitungsaufgaben ermutigt, gefördert und ausgerüstet, berufen und eingesetzt.' In dieser Beschreibung liegt der Fokus auch darauf in Beziehung gemeinsam gestalten zu wollen und der Erwartung an Vorgesetzte ermutigt, gefördert und begleitet zu werden. Dabei wollen die Frauen auch Verantwortung übernehmen, dazu aber inthronisiert werden.

Im Aufsatz werden dann verschiedene Bereiche aufgeführt,¹³ dazu das jeweilige Ziel genannt und auch, wer die Handelnden bei der Umsetzung sein müssten. Die einzelnen Bereiche sind in weitere Facetten aufgespalten.¹⁴ Wie ein roter Faden ziehen sich der Wunsch nach Gemeinschaft, Förderung, Begleitung, Coaching, Geschlechtergleichheit, Austausch, Ermutigung und Inthronisierung durch den Aufsatz (FeG Synopse 2022).

Ergebnisse

Die biologisch verankerte Unterschiedlichkeit von Frauen und Männern macht es notwendig, die Stärken und Bedürfnisse von weiblichen Führungskräften auf eine ihnen angemessene

11. Die Autorin dieses Artikels war beim ersten Treffen (am 07.01.22) dabei, die Erarbeitung des Aufsatzes fand dann ohne ihren Einfluss statt.

12. Weitere Informationen zum Bund freier evangelischer Gemeinden siehe Bund Freier evangelischer Gemeinden in Deutschland.

13. Die verschiedenen Bereiche sind: Nutzung/Angebote, Begleitung/Kommunikation, Notwendige Schritte und Organisatorische Umsetzung/Gremien.

14. Nutzung zum Beispiel in Vernetzung, Fortbildung, Mentoring. Notwendige Schritte in Rückendeckung und Mentoring.

Weise zu berücksichtigen. Hierbei zeigen sich besonders stark die Facetten Kommunikation, Gemeinschaft, Gleichwertigkeit und Anerkennung weiblicher Stärke. Dabei müssen innere Festlegungen wie Selbstvertrauen und die Haltung zu Macht gestaltet werden. Hilfreich ist es für weibliche Führungskräfte, wenn sie inthronisiert werden und lernen, ihre Schwächen (wie z.B. typisch weibliches Kommunikationsverhalten, Rechtfertigungsdrang, Unterstatement) zu organisieren.

Ausblick

Weibliche Führungskräfte werden nachhaltig unterstützt, wenn ihre Umgebung Diversity als Chance begreift (z. B. Blessin & Wick 2014; Brierach & Thorborg 2006) und sie als 'normal' betrachtet werden (Kühne 2021). Sie wollen als Führungskräfte mit weiblichem Verhaltensstil ebenso wertgeschätzt werden wie die männlichen Kollegen mit typisch männlichen Verhaltensstilen (siehe Kessler 2008). Dabei wäre es hilfreich, wenn sich auch Männer mit weiblichen Bildern von Führung auseinandersetzen würden (wie z. B. Kessler 2019; Schneider 2019).

Weibliche Führungskräfte wünschen sich von ihren (männlichen) Führungskräften ermutigt zu werden, ihre inneren Festlegungen durch Reflexion oder Coaching verändern zu können, auf die Inthronisierung weiblicher Führungskräfte achten und ihnen zu helfen ihre Schwächen zu gestalten. Gut wäre es auch, wenn weibliche Führungskräfte sich zum Beispiel mit typisch männlicher Kommunikation auseinandersetzen würden (siehe neben Tannen (1990, 1991, 1995, 1999a) auch Modler 2015). Das Erlernen dieser 'Fremdsprache' könnte sie ermutigen dann freier zu agieren.

Zur Kenntnisnahme

Konkurierende Interessen

Der Verfasser erklärt hiermit, daß er keinerlei finanzielle oder persönliche Bindung hat, die ihn zweckwidrig beim Schreiben dieses Artikels beeinflusste.

Beitrag des Autors

M.K. ist die alleinige Autorin dieses Artikels.

Ethische Überlegungen

Dieser Artikel beachtete alle ethischen Maßstäbe für die Forschung ohne jegliche Berührung mit menschlichen Subjekten.

Finanzierung

Diese Forschung erhielt keine Subvention vom öffentlichen, kommerziellen oder gemeinnützigen Sektor.

Erklärung zur Datenverfügbarkeit

Die gemeinsame Nutzung von Daten gilt nicht für diesen Artikel, da in dieser Studie keine neuen Daten erstellt oder analysiert wurden.

Haftungsausschluss

Die in diesem Artikel geäußerten Ansichten und Meinungen sind die der Autorin und spiegeln nicht unbedingt die offizielle Meinung oder Position einer angegliederten Agentur wider.

Literaturverzeichnis

- Asgodom, S., 1999, *Erfolg ist sexy: Die weibliche Formel für mehr Lust im Beruf*, Kösel, München.
- Assig, D., 2001, *Frauen in Führungspositionen: Die besten Erfolgsrezepte aus der Praxis*, Deutscher Taschenbuch Verlag, München.
- Becker, I., 2005, *Everybody's Darling, everybody's Depp: Tappen Sie nicht in die Harmoniefalle*, Campus, Frankfurt.
- Bibleserver.com, 2011, *Neues Leben*, viewed 01 September 2022, from <http://www.bibleserver.com/#/text/NL/2.Samuel13>.
- Bischof-Köhler, D., 2002, *Von Natur aus anders, Die Psychologie der Geschlechtsunterschiede*, Kohlhammer, Stuttgart.
- Blessin, B. & Wick, A., 2014, *Führen und Führen lassen*, vollständig überarbeitete Aufl., UV, Konstanz.
- Brierach, B. & Thorborg, H., 2006, *Oben ohne, Warum es keine Frauen in unseren Chefetagen gibt*, 2. Aufl., Econ, Berlin.
- Brizendine, L., 2007, *Das weibliche Gehirn: Warum Frauen anders sind als Männer*, 3. Aufl., Hoffmann und Campe, Hamburg.
- Bund Freier evangelischer Gemeinden, FeG Synopse, 2022, Themenfelder 1–6 Version 4–2022, Bund freier Evangelischer Gemeinden, Witten.
- Bund Freier evangelischer Gemeinden in Deutschland, 2022, viewed 07 September 2022, from <https://feg.de>.
- Diez, G., 2006, Meinen die das ernst? Wie Anne Will und Marietta Slomka die Ironie in den deutschen Fernsehjournalismus eingeführt haben. *Zeit*
- Ecker, D., 2002, *Aphrodites Töchter: Wie Frauen zu erfüllter Sexualität finden*, 3. Aufl., Kösel, München.
- Ehrhardt, U., 2000, *Die Klügere gibt nicht mehr nach: Frauen sind einfach besser*, Wolfgang Krüger, Frankfurt.
- Enkelmann, C.E., 2001, *Die Venus-Strategie: Ein unwiderstehlicher Karriereratgeber für Frauen*, Wirtschaftsverlag Überreuther, Frankfurt/Wien.
- Flitner, B., 2006, *Frauen mit Visionen: 48 Europäerinnen: Mit Texten von Alice Schwarzer*, Knesebeck, München.
- Glezerman, M., 2018, *Frauen sind anders krank, Männer auch, Warum wir eine geschlechtsspezifische Medizin brauchen*, Wilhelm Goldmann, München.
- Goleman, D., 2000, *Durch flexibles Führen mehr erreichen: Erfolgreiche Chefs beherrschen mehr als einen einzigen Führungsstil: Sie verhalten sich flexibel – je nach Umständen und Erfordernissen*, pp. 26–38, Harvard Businessmanager, Hamburg.
- Haucke, P. & Krenovsky, A., 2003, *Gelassen und souverän führen: Die Stärken des weiblichen Führungsstils*, Kösel, Kempten.
- Höhler, G., 2002, *Wölfen unter Wölfen: Warum Männer ohne Frauen Fehler machen*, Ullstein, München.
- Höhler, G., 2006, 'Der Weg zu Erfolg: Leistung statt Plauderzirkel', in *Emotion*, pp. 16, Emotion Verlag, Hamburg.
- Kessler, M., 2009, *Macht Macht erotisch? Authentisch leben – eine Herausforderung in der christlichen Mission. Am Beispiel sexueller Versuchlichkeit weiblicher, lediger, heterosexueller Führungskräfte in Deutschland*, viewed 06 May 2022, from <https://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/1605/kessner%20dissertation.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Kessler, M., 2019, 'Der Mann als Metapher für Leiterschaft', in S. Jung, V. Kessler, L. Krezschmar & E. Meier (eds.), *Metaphors for leading – Leading by metaphors*, pp. 213–224, V&R, Göttingen.
- Kessler, M., 2020a, 'Inter- und (verdeckt) transsexuellen Menschen versöhnt begegnen', in T. Faix, J. Reimer & G.J. Van Wyngaard (Hrsg.), *Reconciliation. Christian perspectives – Interdisciplinary approaches*, pp. 232–261, Lit, Berlin.
- Kessler, M., 2020b, "'Mutter": Eine biblische Metapher für Leitung', in V. Kessler, T. Faix, A. Heiser & E. Maier (Hrsg.), *Mission – Die Welt versöhnen, Festschrift für Johannes Reimer*, pp. 257–268, Lit, Münster.
- Kessler, M. & Marsch, A., 2007, Frauen führen anders, in J. Knoblauch, *Mit Werten Zukunft gestalten*, pp. 151–164, Hänssler, Holzgerlingen.
- Knoblauch, J., 2007, *Mit Werten Zukunft gestalten*, Hänssler, Holzgerlingen.
- Kühne, F., 2021, *Was Männer nie gefragt werden: Ich frage trotzdem mal*, Fischer, Frankfurt am Main.
- Mahlmann, R., 2011, *Führungsstile und -methoden gezielt einsetzen. Situativ und verantwortungsvoll führen*, 2. Aufl., Beltz, Weinheim.
- Maxwell, J.C., 2002, *Leadership: Die 21 wichtigsten Führungsprinzipien*, Brunnen, Gießen.
- May, W., 2016, 'Hören Männer und Frauen den Psalm 23 gleich?', in *Gehaltvoll* vol. 1/2016, pp. 22–23, Würzburg. viewed 18 March 2022, from <https://gehaltvoll-magazin.de>.
- Modler, P., 2015, *Das Arroganz-Prinzip: So haben Frauen mehr Erfolg im Beruf*, 6. Aufl., Fischer, Frankfurt am Main.
- Moltmann, J., 2005, *Mensch*, Kreuz, Stuttgart.
- Regitz-Zagrosek, V. & Schmid-Altringer, S., 2020, *Gendermedizin, Warum Frauen eine andere Medizin brauchen*, Scorpio, München.
- Schirrmacher, F., 2006, *Minimum: Vom Vergehen und Neuentstehen unserer Gesellschaft*, Karl Blessing, München.
- Schneider, K., 2019, 'Die Hebamme: Eine Leitbild-Metapher für das Leiten in Gemeinde aus theologischer Sicht', in S. Jung, V. Kessler, L. Krezschmar & E. Meier (eds.), pp. 115–128, V&R, Göttingen.
- Schroer, S. & Staubli, T., 2005, *Die Körpersymbolik der Bibel*, 2., überarbeitete Aufl., Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt.
- Solms, M., 2016, 'The biological foundations of gender, a delicate balance', in G. Schneider (Hrsg.), *Transsexualität in Theologie und Neurowissenschaften: Ergebnisse, Kontroversen, Perspektiven*, pp. 5–21, De Gruyter, Berlin.
- Storch, M., 2002, *Die Sehnsucht der starken Frau nach dem starken Mann*, Goldmann, München.
- Swaab, D.F., Castellanos-Cruz, L. & Boa, A.-M., 2016, 'The human brain and gender: Sexual differentiation of our brains', in G. Schneider (Hrsg.), *Transsexualität in Theologie und Neurowissenschaften: Ergebnisse, Kontroversen, Perspektiven*, pp. 23–41, De Gruyter, Berlin.
- Tannen, D., 1990, 'Gender differences in topical coherence: Creating involvement in best friend's talk', *Discourse Processes* 13(1), 73–90. <https://doi.org/10.1080/01638539009544747>
- Tannen, D., 1991, *Du kannst mich einfach nicht verstehen: Warum Männer und Frauen aneinander vorbeireden*, Kabel, Hamburg.
- Tannen, D., 1995, *Job-Talk: Wie Frauen und Männer am Arbeitsplatz miteinander reden*, Kabel, Hamburg.
- Tannen, D., 1999a, *Das hab' ich nicht gesagt: Kommunikationsprobleme im Alltag*, Goldmann, München.
- Tannen, D., 1999b, *Lass uns richtig Streiten: Vom kreativen Umgang mit nützlichen Widersprüchen*, Goldmann, München.
- Tannen, D., 2003, *Ich mein's doch nur gut: Wie Menschen in Familien aneinander vorbeireden*, Ullstein, München.
- Wolff, H.W., 1994, *Anthropologie des Alten Testaments*, 6. Aufl., Chr. Kaiser, Gütersloh.