



ELISABETH SCHOFT

Leiten auf Weiblich

Finde dein
unbändiges
Potenzial

Entdecke dein
mutiges Herz

Führe leiden-
schaftlich
in die Weite



neukirchener

A portrait of Elisabeth Schoft, a woman with long brown hair and blue eyes, smiling. She is wearing a blue top with a keyhole neckline and a brown suede jacket. Her hands are in her pockets. The background is a blurred city street.

ELISABETH SCHOFT

Leiten auf Weiblich

Finde dein
unbändiges
Potenzial

Entdecke dein
mutiges Herz

Führe leiden-
schaftlich
in die Weite



neukirchener

ELISABETH SCHOFT

Leiten auf Weiblich

Finde dein unbändiges Potenzial.

Entdecke dein mutiges Herz.

Führe leidenschaftlich in die Weite.

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: PPP Pre Print Partner GmbH & Co. KG,
Köln
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

12 Verhandlungsgeschick 153

Interview mit Marianne Schütze 154

TEIL 2:

ERKENNE DEIN UMFELD 167

13 Spannungsfeld Familie und Beruf 169

Interview mit Katy Godina 175

Interview mit Debora Alder-Gasser 179

14 Als Frau in einer Männerdomäne 185

Interview mit Tabea Kunze 187

TEIL 3:

ERKENNE DEIN GEGENÜBER 195

15 Führung und das Zwischenmenschliche 199

Interview mit Astrid Meyer 200

16 Reaktanz und der innere Blindwiderstand 207

Interview mit Carmen Thomas 208

17 Konfliktfähigkeit und Emotionen 219

TEIL 4:

ERKENNE DEINE SPIRITUALITÄT 231

18 Spiritualität: Inspiriert leben 237

Interview mit Cornelia Otto 238

ABSCHLUSSWORTE 248

ADRESSEN FÜR NETZWERKE UND WEITERBILDUNG 249

WEITERFÜHRENDE LITERATUR 250

DANKE 253

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 Zepter 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 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.

Für Anne und Rebecca.

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

Für Michael.

Du bist ein Offizier, du kannst alles!

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.

Wer leitet eigentlich?

Wahrscheinlich bist du nicht eines Morgens aufgewacht, hast während der Schule, in der Ausbildung oder dem Studium deine Führungsqualitäten entdeckt und daraufhin beschlossen, irgendwann einmal CEO zu werden (anstatt einfach einen zu heiraten, wie einige unserer Eltern sich das gewünscht hätten). Vielleicht ging es dir wie mir: Du erledigst deinen Job, bist gut darin und wirst irgendwann befördert, ohne aktiv darauf hingearbeitet zu haben. Vielleicht kommst du aus einer Familie, in der das Leiten dazugehört – es stand fest, dass auch du später Führungsverantwortung übernehmen sollst. Oder du hast dich selbstständig gemacht und deinen ersten Mitarbeitenden zur Unterstützung des Business angestellt. Vielleicht hast du bisher eher im Privaten Verantwortung

übernommen: Du leitest eine Kleingruppe, bist Gruppenleiterin bei den Pfadfindern oder einer Sportmannschaft. Wie auch immer dein Weg bis hierhin ausgesehen hat: Du bist eine Leiterin. Es gibt Menschen, die dir folgen – nicht nur aufgrund deiner Position oder weil du für sie im Kontext einer Organisation verantwortlich bist, sondern aufgrund deiner Weisheit, Ausstrahlung, Persönlichkeit oder deines Einflusses.¹ Für »Propel Women«, eine christliche Organisation, die von Christine und Nick Caine gegründet wurde und die sich für das Empowerment von Frauen in Leiterschaft einsetzt, ist eine Leiterin grundsätzlich »jede Frau, die in ihrer Welt etwas für das Reich Gottes bewirken möchte« (frei von mir übersetzt). Eine Leiterin wird dort wie folgt beschrieben:

»Sie betrachtet ihre Berufung oder Karriere nicht getrennt von ihrer Identität, sondern sie weiß, dass ihre von Gott gegebene 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!

Was für Herausforderungen und erfolgreichen Momenten du auf deinem Weg wohl schon begegnet bist? Da du dich auf dieses Abenteuer eingelassen hast (oder dich darauf vorbereiten willst), weiß ich schon einiges über dich: Du bist eine mutige Frau mit Biss und Disziplin, die etwas verändern will – sei es die Art und Weise, wie du arbeitest oder wie du das Gute in die Welt trägst. Du willst mitgestalten, deine Talente nicht unter den Scheffel stellen, sondern deine Zukunft gestalten. Du wünschst dir, dass Frauen die gleichen Chancen haben wie Männer – und setzt dich aktiv dafür ein, dass dies auch für zukünftige Generationen möglich ist. Du traust dich, Verantwortung zu übernehmen, weil du weißt, dass es Frauen wie dich, deine Stimme und deine Perspektiven braucht – für eine Welt, die noch diverser, bunter, kompletter, inklusiver und weiblicher ist als bisher. Du hast den Anspruch, so zu führen, wie es dir und deiner Art entspricht – damit du eine Vorgesetzte wirst, der Menschen gerne folgen.

Herausforderungen junger Leiterinnen

Wenn wir gut ausgebildet, aber noch jung sind, stehen wir gleich vor mehreren Fragen, sobald wir eine Führungsposition annehmen (oder noch darüber nachdenken):

- Müssen Frauen führen wie Männer – und gibt es so etwas wie »weibliche Führung« überhaupt?
- Wie kann ich meinen eigenen Führungsstil und meine Führungswerte finden?
- Wie kann ich authentisch führen, ohne eine Rolle spielen zu müssen?
- Wie kann ich mich durchsetzen auf Führungsetagen, die nach wie vor mehrheitlich von Männern geprägt sind, und mir Gehör verschaffen, ohne die erfahrenen Mitarbeitenden vor den Kopf zu stoßen?
- 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.

Auf der Suche nach Orientierung

Ich hatte zwei Wochen Urlaub, in denen ich die Entscheidung treffen musste, ob ich den Sprung ins Haifischbecken der Führung wirklich wagen sollte und ob ich dieser Aufgabe jemals gerecht werden könnte. Und wie findet jemand, der hauptberuflich mit Büchern arbeitet, Sicherheit und eine solide Entscheidungsgrundlage? Sie kauft erst mal ein passendes Buch. Im Urlaub suchte ich in Amsterdams Buchhandlungen also nach einem Ratgeber, dessen Lektüre mir viele schmerzhaftes Fehler ersparen

würde – ein Buch, dessen Inhalt ich einfach nur wie ein trockener Schwamm das Wasser in mich aufsaugen müsste, um mich in kürzester Zeit in eine gute Leiterin zu verwandeln, um erfolgreich die geforderte Leistung zu bringen und wenigstens die ersten 100 Tage kompetent durchzuhalten, bevor mir jemand vor die Nase gesetzt werden würde, der es besser konnte ... Ich suchte nach einem Ratgeber, der mich auf meine bisher größte Herausforderung vorbereiten sollte: eine Leiterin zu sein und dafür auch noch bezahlt zu werden. Ich kaufte zwei Bücher, von deren Lektüre ich mir einen Mini-Crashkurs in Sachen »So fängt man als junge Führungspersönlichkeit an« erhoffte: »The Art of People« von Dave Kerpen⁴ und »#Girlboss« von Sofia Amoruso⁵. Beides gute Bücher – doch nach dem Lesen wusste ich immer noch nicht, ob ich mich als neue Abteilungsleiterin nun anders kleiden und verhalten müsste, ob ich so leiten sollte, wie die Männer es taten, die ich kannte, und welche vermeidbaren Stolpersteine noch auf mich warten würden. Ich suchte Orientierung, Mentorinnen und Mentoren sowie den Austausch mit Frauen, die schon geschafft hatten, was ich mir erst erarbeiten musste. Zu etwas berufen, für das ich mich nicht hundertprozentig vorbereitet fühlte, sagte ich der neuen Stelle als Abteilungsleiterin zu – ermutigt durch das Potenzial, das meine beiden Chefs in mir sahen, und dankbar für ihr Vertrauen in mich und meine Fähigkeiten. Es war für beide Seiten ein mutiger Schritt – der mir bis heute die Möglichkeit schenkt zu lernen, zu wachsen und als Führungspersönlichkeit zu reifen. »Du bist die richtige Frau zur richtigen Zeit am richtigen Ort«, sprach mir einer meiner Chefs daraufhin zu. In der Hoffnung, dass er recht behalten würde, begann ich meine Suche nach Antworten

und Weisheit – die Worte eines weiteren Vorgesetzten im Ohr: »Auf dem Weg zu einem guten Leiter gibt es keine Abkürzung.« Und es stimmt: Viele Erfahrungen muss man selbst machen. Doch glücklicherweise nicht alle.

Auf der Suche nach Weisheit

Die Suche nach Weisheit ist ein zutiefst biblisches Prinzip, das schon König Salomo verstand. Er rät in den Sprüchen: »Wer weise ist, soll zuhören und sein Wissen erweitern, und wer Verstand hat, soll die Fähigkeit erwerben, ein gutes Leben zu führen« (Sprüche 1,5 NGÜ). Der Beginn aller Weisheit ist die »Ehrfurcht vor dem Herrn« (Sprüche 1,7 NGÜ) und die demütige Feststellung, dass wir ewig Lernende sind – auch und gerade als Leiterinnen.

Vor ein paar Jahren traf ich in Basel Thomas Härry, Schweizer Theologe und Autor diverser Führungsbücher⁶, bei einer Lesung aus seinem Buch »Die Kunst des reifen Handelns«. Während ich mir ein Buch von ihm signieren ließ, fragte ich ihn, was er einem jungen Menschen raten würde, der mit dem Leiten beginnt. Seine Antwort hat mich schon damals fasziniert, zeigt sie doch einen demütigen und beeindruckenden Charakter: »Höre nie auf, lernen zu wollen.« Da war es wieder: das Streben nach Weisheit.

Aber wodurch werden wir weise? Der Bücherstapel kann noch so hoch sein, die Leadership- und Management-Kurse mögen noch so viel Wissen vermitteln – am Ende braucht es mehr als reines Wissen, Handwerk und Technik: »Denn der Herr schenkt Weisheit, von ihm kommen Erkenntnis und Urteilsvermögen« (Sprüche 2,6 NGÜ). Die Lektüre des vorliegenden Buches und das Lernen von erfahrenen Leiterinnen ist also das eine – das andere ist das Rechnen mit einer geistlichen Komponente, die Erkenntnis und

Urteilsvermögen schenkt.

Was dieses Buch will

Mein Herz schlägt dafür, dazu beizutragen, dass Frauen wie du ihr unbändiges Leitungspotenzial erkennen und es einsetzen. Dass sie ermutigt werden, ihr mutiges Herz zu entdecken, ihren Leidenschaften zu folgen und sich trauen, ihre Leitungsrolle wahrzunehmen, um andere leidenschaftlich in die Weite zu führen. Was für eine Ehre, wenn mein bescheidenes Buch und die Geschichten erfahrener Leiterinnen dazu beitragen könnten! Ich träume von einer gleichberechtigten Leiterschaft, in der Frauen genauso wie Männer ihren Platz in Wirtschaft, Wissenschaft, Kirche und Politik einnehmen können. Ohne trennendes Gegeneinander, dafür mit ergänzendem Miteinander. Ich träume davon, dass Frauen beides haben können: ein erfüllendes Familien- und Berufsleben. Dass sie sich weder für eins entscheiden noch an beidem aufreiben müssen, sondern dass es praktikable Lösungen gibt, die Leitung in Zukunft für Frauen ermöglichen. Ich wünsche mir, dass Frauen in Führungspositionen sichtbarer werden und dass junge Frauen dadurch erkennen, was sie beruflich alles erreichen könnten – sofern sie es wollen. Dass sie sich für ihre »Ambitionen« nicht zu schämen brauchen, sondern wissen, wie sie sie zum Guten einsetzen und dass weibliche, wertorientierte Führung einen Beitrag zur Diversität und zum wirtschaftlichen Erfolg in Unternehmen leisten kann (laut »Gender Diversity Index 2019« der Boston Consulting Group sind deutsche Firmen mit gemischten Führungsteams übrigens erfolgreicher als nichtdiverse Teams²).

Auf ins Abenteuer!

In diesem Sinne lade ich dich ein – egal, wo du dich auf deinem Weg zur Leiterin befindest –, dass wir auf diesen Seiten gemeinsam entdecken, wie Leiten auf Weiblich aussehen kann, ohne sich dafür zu verbiegen. Damit du zu einer Leiterin wirst, die mutig und empathisch ist, authentisch und stark, klar in deiner Identität und weich im Herzen – mit Werten, die tragen –, um das Beste aus deinem Potenzial und den Menschen herauszuholen, die dir anvertraut sind.

Der Fokus dieses Buches liegt auf dem beruflichen, nicht kirchlichen, aber christlich-wertorientierten Kontext, denn hier sind die Unsicherheiten – meiner Wahrnehmung nach – am größten. In einigen Kirchen und Gemeindeverbänden gibt es mittlerweile viele kompetente Leiterinnen, die mit Weisheit, Umsicht und Exzellenz ihren Einflussbereich nutzen und in einem christlichen Setting leiten. Das unterscheidet sich zeitweise von den beruflichen Realitäten außerhalb von Kirchenmauern und Gemeinderäumen.

Deswegen kommen in diesem Buch Frauen aus den verschiedensten Branchen zu Wort – und, ja, auch aus der Kirche. Sie teilen mit uns ihre wichtigsten Lebens- und Führungserkenntnisse – damit wir aus ihren Fehlern lernen und nicht in alle selbst tappen. Sie werden uns aus der Ferne zu nahbaren Mentorinnen.

Mit ihrem Beitrag verhelfen sie außerdem weiblichen Führungskräften zu mehr Sichtbarkeit – denn an Vorbildern mangelt es. Dafür braucht es zweierlei: zum einen Frauen, die uns ähnlich sind, mit denen wir uns identifizieren und in deren Leben Parallelen zum eigenen erkennbar sind. Die uns ermutigen, es ihnen gleichzutun. Zum anderen benötigen wir Role Models, die zunächst unerreichbar

scheinen – Frauen, die uns zeigen, was alles möglich ist und die uns groß träumen lassen. Die CEOs von Großkonzernen sind oder in Aufsichtsräten sitzen. Die für Diversity und Gleichberechtigung kämpfen, damit wir eines Tages in ihre Fußstapfen treten werden. Lasst uns von ihnen lernen. Auf ins Abenteuer!

Bemerkung

Da sich dieses Buch primär an Frauen richtet und auch Sprache dazu beiträgt, dass Frauen gleichberechtigt als Führungspersonen wertgeschätzt werden, habe ich mich bemüht, möglichst weibliche bzw. geschlechtsneutrale Begriffe zu verwenden. Manchmal allerdings habe ich mich für die bessere Lesbarkeit, sprachliche Schönheit oder Schlichtheit entschieden.

1 Mehr über die Stufen von Macht in Organisationen und das »Hagberg's Model of Leadership and Power« in Janet O. Hagberg: Real Power – Stages of Personal Power in Organizations, Sheffield, Salem/Wisconsin 2003³, S. 209.

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.

4 Dave Kerpen: The Art of People – The 11 Simple People Skills That Will Get You Everything You Want. Penguin, London 2016.

5 Sofia Amoruso: #Girldboss. Penguin, London 2014.

6 Siehe Leseliste im Anhang.

7 Rocío Lorenzo, Nicole Voigt, Karina Zillner, Isabell. M. Welp: Boarding Call – Wie Unternehmen mit Vielfalt den

Sprung nach oben schaffen. BCG Gender Diversity Index Deutschland 2019, März 2020. <https://media-publications.bcg.com/BCG-Gender-Diversity-Index-2019-Deutsch.pdf> (letzter Zugriff am 15.01.2021).

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 Bundesamt war 2019 mit 29,4 Prozent knapp jede dritte Führungskraft in Deutschland weiblich⁸), zeigen Initiativen