

## **Frauen führen anders**

Der Titel dieses Vortrags in unserem Programm heute zum Internationalen Tag des Friedens mag ein wenig verwirren. Warum sollten wir über Führungsstile reden, wenn wir den internationalen Tag des Friedens feiern?

Nun, wir sind uns über die Jahre bewusst geworden, dass zum Erreichen des Friedens der Beitrag der Frauen absolut notwendig ist.

In einem UN-Bericht aus den 80iger Jahren heißt es:

*„Frauen sind die Hälfte der Weltbevölkerung, jedoch sie leisten zwei Dritteln der Arbeitsstunden, sie erhalten ein Zehntel des Welteinkommens, und sie besitzen weniger als ein Hundertstel des Eigentums der Welt.“*

Ich glaube kaum, dass sich das im neuen Jahrtausend wesentlich verändert hat.

Zwar gibt es mehr und mehr Frauen in Wirtschaft und Politik und anderen gesellschaftlichen Bereichen, aber es sind immer noch zu wenige.

Warum? Wissen wir wirklich, was wir beizutragen haben und was unsere Stärken sind? Wagen wir uns, diese einzubringen auf unsere ganz individuelle, weibliche Art?

Am 3. März 2006 befragte die Wochenzeitung „Die Zeit“ einflussreiche Frauen über die weibliche Sichtweise dieser Welt und über Frauen als Managerinnen. Die Frage der Redaktion war: „Was ist weiblich?“

Gertrude Lübbe-Wolff, Professorin und seit 2002 Richterin am Bundesverfassungsgericht sagte: „Jede Gesellschaft profitiert davon, wenn ihre Mitglieder fähig sind, sich in Perspektiven hineinzuversetzen, die nicht unmittelbar die eigenen sind. Vielen gilt diese Fähigkeit als weiblich. Ich halte es da mit Hegel. Für den war sie ein wesentliches Element dessen, was Bildung ausmacht.“

Barbara Unmüßig, Politologin und Vorstandsmitglied der Heinrich Böll Stiftung verwies auf die weibliche Prägung beim Führungsstil. Anstelle sich in ineffiziente innere Machtkämpfe zu verfangen zieht sie Kooperation, Teamarbeit und Netzwerke vor. Auch erwähnte sie eine unterschiedliche weibliche Wahrnehmung von Konflikten.

Zusammengefasst ergaben sich aus diesen Interviews als weiblich bezeichnete Eigenschaften

- die Fähigkeit, sich in andere Perspektiven hineinzuversetzen,
- Wahrnehmung der gesamten Lebenssituation eines Menschen,
- Vermeidung von Machtkämpfen,
- Wunsch nach effizienter Zusammenarbeit,
- Schaffung von aus dem Konsens entstandenen Positionen.
- Der tiefe emotionale Wunsch, die Bedürfnisse anderer zu befriedigen, andere Menschen glücklich zu machen.

- Nächsten- und sogar Feindesliebe,
- Mitgefühl,
- gegenseitige Verantwortung,
- Kreativität in allen Aspekten des Lebens,
- Geduld, Verständnis der Wachstumsprozesse.

Diese Werte werden im Allgemeinen als weibliche Werte definiert, da sie in der privaten, häuslichen Sphäre entstanden sind auf die sie lange Zeit beschränkt waren.

Bevor ich weiter rede, möchte ich klar machen, dass es mir hier nicht darum geht, Männer oder ihren Führungsstil zu kritisieren. Ganz im Gegenteil, ich sehe die Notwendigkeit des Zusammenführens der unterschiedlichen, aber sich durchaus ergänzenden Qualitäten und Stile.

Wenn ich von männlich und weiblich rede, so beziehe ich mich also auf unterschiedliche Eigenschaften, die sowohl beim Mann als auch der Frau vorhanden sind, allerdings individuell in unterschiedlicher Prägung und Größe.

Vor allem möchte ich durch uns Frauen bewusst machen, welche Fähigkeiten in uns schlummern. Auch ist mir wichtig aufzuzeichnen, dass es genau diese Aspekte sind, die sowohl in der Wirtschaft als auch in der Politik entscheidende Unterschiede bewirken könnten, egal ob sie von Frauen oder Männern eingebracht werden.

Im Folgenden beziehe ich mich unter anderem auf Erfahrungen eines Studiums von Sally Helgesen, in dem mehrere Frauen in Managementpositionen großer Firmen und /oder Zusammenschlüsse über mehrere Wochen bei ihrer Arbeit beobachtet wurden.

Bei dieser Studie wurde vor allem deutlich, dass Frauen die Werte vertreten, die in der weiblichen Psyche verankert sind und diese Prinzipien in ihre Arbeitsweise und Führungsstil mit einfließen lassen.

Ich möchte ein paar Aspekte besonders hervorheben:

### **Strukturen der Führung**

Wie drücken sich diese Eigenschaften in der weiblichen Struktur der Führung aus?

Weben ist eines der ältesten Bilder die mit Weiblichkeit assoziiert werden. Das archaische englische Wort für Frau

(distaff) ist gleichzeitig auch die Bezeichnung für einen Strang Flachs und den Spinnrocken am Webstuhl, um den die ungesponnene Wolle gewickelt wird. Auf der ganzen Welt wird in den Mythen dargestellt, wie die weiblichen Gottheiten am Webstuhl das Geflecht des menschlichen Lebens wirken, den Faden spinnen, der die Ereignisse der Vergangenheit mit den Möglichkeiten der Zukunft verbindet. Aus diesem Grund waren die spinnenden Göttinnen der germanischen und griechischen Mythen auch die Göttinnen des Schicksals. Sie erkannten und akzeptierten das Schicksal als eine Verquickung von Vergangenheit und Zukunft, Zufall und bewusstem Tun.

So sind auch die Frauen bestrebt im Zentrum der Dinge zu stehen und erschauern bei der Vorstellung allein an der Spitze zu sein. Diese Art des Führungsstils wird in der Literatur oft bezeichnet mit dem Begriff „Netz“ oder „Netzstruktur“. Dabei ist es vielleicht hilfreich, sich ein von einer Spinne gewobenes Netz vorzustellen. Für die Spinne in der Mitte wird jede Berührung des Netzes, jede Bewegung spürbar und sie kann sofort reagieren.

Im Netzwerk ist die Frau beziehungsweise der Mann aus der Mitte mit jedem Punkt des Netzes verbunden: es ist ihr/ihm so möglich Informationen aus allen Quellen zu beschaffen. So werden Filter und / oder Kontrollinstanzen vermieden. Direkter Zugang zu allen Informationen hilft bei der Entscheidungsfindung. Auch kann die/der Verantwortliche vorher Reaktionen testen und so die endgültige Entscheidung auf mehr Daten stützen.

Alle Frauen der Studie wollten auf keinen Fall Hast bei Entscheidungen zulassen.

Vom Gesichtspunkt der Frauen ist die Spitze in einer hierarchischen Struktur zu weit vom Zentrum des Geschehens, also vom Zentrum der Netzstruktur entfernt. Für Männer erscheint dagegen die Mitte des Netzes oft beengend, so als ob man in der Mitte eingekeilt sei—ohne Perspektive.

### **Strategien der Führung**

Bei Frauen ist das Wort Strategie sowie auch das Wort Macht oft sehr wenig beliebt. Beides verbindet sich für uns Frauen mit Unterdrückung und Hierarchie.

Strategie scheint immer darauf ausgerichtet, bestimmte Positionen zu erreichen, sich nach oben zu arbeiten, Konkurrenten aus dem Feld zu schlagen.

Das Netz hingegen ist eine andere Art der Strategie, verwendet andere Methoden und strebt andere Ziele an. Darum finden sich Netzwerke besonders im Bereich der Nicht Regierungsorganisationen (NGOs), wie Hilfsorganisationen und Friedensbewegungen.

Da der begehrteste Ort des Netzes die Mitte ist, ist das Bestreben alles dem Zentrum näher zu bringen, indem die Person in der Mitte die anderen zu sich heranzieht und alle Verbindungen verstärkt, die das System zusammenhalten.

Die Betonung der Beziehungen der Mitarbeiter untereinander und ihre Festigung, die Stärkung des Gefüges und das Bemühen, lose Enden miteinander zu verflechten, Streben nach Integration und Verbindung.

Menschen einander nahe bringen und die einzelnen Teile des Ganzen stärken ist das was die Verantwortlichkeit in der Welt für die Frauen bedeutet.

In hierarchischer Struktur sind die Befehlswege und Positionen eindeutig strukturiert, hingegen im Netzwerk arbeiten alle auf einer Ebene, neben und miteinander.

Die Strategie des Netzes lässt sich von Gelegenheit und Intuition leiten, zeichnet sich durch geduldiges Warten aus.

Diese Strategie ist weniger direkt, weniger auf bestimmte Ziele ausgerichtet und nicht durch den Willen eines einzelnen gesteuert.

Sie entspricht mehr den auf persönliches Wachstum ausgerichteten Vorstellungen von Erfolg. Nicht Aktivität um jeden Preis, sondern das geduldige Warten, das sich den Entfaltungsmöglichkeiten überlassen, die allem Lebendigen innewohnen, ist hier von höherer Bedeutung. Dies ist nur möglich durch die elementare Verbundenheit der Menschen untereinander.

Dazu gehört auch die Wertschätzung gegenüber der Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Charaktere, der Meinungen und Möglichkeiten.

In diese Strategie fließt auch die Sorge um die Belange der Gemeinschaft, der Angestellten, der Stadt, des Landes ein.

Darum sind auch die Menschen und die Beziehung zu ihnen für Frauen in Führungspositionen der wichtigste Teil ihrer Arbeit.

Die Strategie des Netzes erkennt auch die Bedeutung des Gefühls an, dass man Teil dessen ist, was vor einem gewesen ist und Teil dessen was folgen wird.

### **Arbeitsstile:**

Ein weiterer interessanter Punkt ist die Unterschiedlichkeit der Arbeitsstile. Hier beziehe ich mich auf persönliche Beobachtungen und Erfahrungen und ebenfalls auf das schon erwähnte Studium.

Frauen haben grundsätzlich den ganzen Tag ein gleichmäßiges Arbeitstempo, aber immer wieder unterbrochen durch kurze Pausen

zum durchatmen. Temporegulierung ist wichtig, „auf Grund der Erkenntnis, dass ich nur ein Mensch bin und meine innere Ruhe brauche“ sagt B.Grogan, Besitzerin einer Industriefirma in Denver

Unvorhergesehene Aufgaben und Begegnungen werden nicht als Störung empfunden

Frances Hesselbein, Direktorin der Girl Scouts in den USA misst unvorhergesehenen aufgaben, Begegnungen Gesprächen großen Wert bei. Ich möchte durch ihre Offenheit erreichen, dass

„ die Menschen keine Scheu haben, in mein Büro zu kommen“ Auch wünscht sie sich, dass „jeder sehen kann, dass ich an allem was geschieht, teilhabe“ und alle „ sollen wissen, dass ich mich dafür interessiere“

Sich um andere kümmern, teilnehmen, helfen, Verantwortung übernehmen sind die Grundprinzipien ihrer Arbeit. Sicher ist das uns allen bekannt, auch aus unseren Familien.

Für die Frauen der Studie sind ihre Sekretärinnen Mittlerinnen, sie erleichtern den Zugang zur Außenwelt und die Kommunikation mit ihr. Direkte Gespräche sind von besonderer Bedeutung, wie auch das persönliche Beantworten von Briefen.

Für Männer in führenden Positionen sind die Sekretärinnen oft der Schutz vor zuviel persönlichen Gesprächen.

### Frauen nehmen sich Zeit für Aktivitäten, die nicht im direkten Zusammenhang mit ihrer Arbeit stehen.

Für die Frauen der Studie war es wichtig, nicht in geistige Isolation zu geraten. Daher lasen sie auch außergeschäftlicher Bücher oder verfolgten persönliche Interessen in Kunst, Psychologie etc.

### Frauen übernehmen viele unterschiedliche Rollen und Aufgaben

Frauen empfinden ihre persönliche Identität als komplex und facettenreich. Sie identifizieren sich weniger mit ihrer beruflichen Position. Sie sind vieles zugleich: Mutter und Managerin, Frau und Freundin

Durch den inneren Abstand zu ihrer beruflichen Position können Frauen leichter in verschiedene Rollen schlüpfen. Verschiedene Rollen mit verschiedenen Drehbüchern, aber immer dieselbe Person. Es macht Spaß, diese Rollen zu spielen, oder? Besorgte Mutter, gewiefte Verhandlungspartnerin, kluge Führungskraft, Rednerin, Zuhörerin ... je nachdem was gerade notwendig ist. So kommen alle verschiedenen Aspekte der Persönlichkeit zum Tragen.

### Informationen weiterzugeben ist Frauen wichtiger als Informationen zu horten.

Frauen versuchen, soviel Information wie möglich weiterzugeben, sie sehen sich selbst als Sendestation, um die Daten dorthin zu bringen, wo sie gerade gebraucht werden. Reges Geben und Empfangen hält das Beziehungsgeflecht instand. Sorgfältige Beantwortung der Korrespondenz ist auch eine Informationsweitergabemöglichkeit

## Kommunikation

### Unterschiedliche Modelle der Führung implizieren auch unterschiedliche Kommunikationsstile

In der Hierarchie bedient man sich gewisser Informationskanäle und der Befehlskette, wodurch eine breite und nicht zielgerichtete Kommunikation ausgeschlossen ist. Das Netz fördert eine direkte, frei fließende und lockere Kommunikation, weil direkte Kontaktpunkte zur Verfügung stehen, die es ermöglichen, Verbindungen herzustellen. Stärkung der menschlichen Beziehungen durch die Netzstruktur, Erleichterung der Kommunikation und Wertgabe sowie den Mitteln als auch dem Ziel selbst.

### Zur guten Kommunikation gehört das Bewusstsein um die Bedeutung der Sprache.

Bewusstes Benutzen der Sprache hilft um zu vermitteln was man ausdrücken möchte.... langsames Sprechen zeigt an, dass man sich zeit nimmt... schnelles, dass man es eilig hat eigentlich etwas anderes machen möchte. Durch Sprache und Tonfall kann man signalisieren, dass man die Menschen respektiert. Sprache dient auch als Zeichen der Unternehmenskultur.

Benutzen des Lobes und positives Echo als Bestärkung ist ein wesentlicher Bestandteil der Kommunikation.

### **Umgang mit Konflikten**

Margot Käßmann, Bischofin der evangelisch-lutherischen Landeskirche von Hannover sagt in dem Interview mit der Zeit: „Einen speziellen weiblichen Blick gibt es durchaus bei der Wahrnehmung anderer Menschen. Frauen haben sehr viel häufiger die gesamte Lebenssituation ihres Gegenübers im Blick. Frauen sind häufig harmoniebedürftiger als Männer. Ich selbst gehe einem handfesten Streit auch so lange wie möglich aus dem Weg und suche eher nach gemeinsamen Perspektiven. Damit bin ich bisher gut gefahren, weil im Konsens entstandene Positionen meistens sehr viel länger halten als einsame Entscheidungen.“

Chris Griscom, eine amerikanische Schriftstellerin und Heilerin sagt dazu:

„Das Weibliche trachtet danach in allen Ideen, in der schöpferischen Kraft, das Gemeinsame zu finden und zu vereinen, in dem es bei Widerständen Öffnungen und Lösungen und in allen Ideologien und Philosophien das Verbindende entdeckt.

Die Frauen der Studie beauftragten die Parteien, die unterschiedliche Ansichten hatten, eine Lösung auszuarbeiten, sie vorzustellen, um dann gemeinsam eine Entscheidung zu finden. So entspricht die Entscheidung den Anforderungen beider Parteien, eine enge Kooperation wird gefördert und der Zusammenhalt der Organisation wird gestärkt.

### **Autorität**

Astrid Lindgrens literarische Mädchen- und Frauengestalten weisen häufig Mut, Eigenständigkeit und Durchsetzungskraft auf. Astrid Lindgren zeichnet Frauen befreit von starren gesellschaftlichen Funktionszuordnungen; ganz gleich, welche Aufgabe sie übernehmen, das wertmäßig Bedeutsame ist immer ihre von äußeren Wertmaßstäben unabhängige Liebesfähigkeit und die Bedeutung weiblichen Selbstbewusstseins.

In den hierarchischen Strukturen beruht die Autorität auf der Position an der Spitze der Organisation.

Frauen stellen im Netz eher das Herz als den Kopf des Ganzen dar. Es bedarf keiner untergeordneten Positionen, um den Status zu betonen.

Autorität erlangt sie durch den Kontakt mit den Menschen in ihrer Umgebung, nicht durch Distanz. Das fördert den Teamgeist. Führende Frauen stellen bei erfolgen die Mitverantwortung anderer in den Mittelpunkt.

Bei Zusammenkünften werden nicht Erfolgsberichte erstattet sondern sie sind zum Zuhören, zum Erfahren, was andere machen und einander Anregungen zu geben, auf dem laufenden bleiben, kurzum zur Festigung von Bindungen

Es wäre ideal, wenn Frauen eine führende Rolle in der Politik, in der Wirtschaft, Kultur und in jedem Bereich der Gesellschaft einnehmen und/oder diese weiblichen Aspekte integriert würden.

### **Grundvoraussetzungen zum Einbringen der weiblichen Werte in die Führung**

#### ➤ Bildung

Wollen wir diese weiblichen Fähigkeiten in die Gesellschaft einbringen, so ist es sicher notwendig, uns aus- und weiterzubilden, in all dem, was dem Bereich entspricht, in den wir uns eingeben möchten. Professionalität ist sicher keine männliche Domäne. Dabei möchte ich auf etwas hinweisen, dass wir oft vergessen: Seneca sagte: „Nicht weil es schwer ist wagen wir es nicht, sondern weil wir es nicht wagen, ist es schwer.“

Dank meiner Aufgabe in der Frauenförderung habe ich erkannt, wie vielfältig der Ausdruck von Wahrheit ist und wie faszinierend die Suche nach den verschiedenen Aspekten. Innere und äußere Weiterbildung ist ein Geschenk des Himmels.

Ein erweiterter Horizont, Freude durch das Erkennen von Zusammenhängen, Vertiefen des Verständnisses von dem, was Philosophen, Weise, Propheten uns hinterlassen haben, helfen uns, unser ursprüngliches Wesen und Natur als Frau zu erkennen und wieder zu erlangen. Durch unsere Suche erfüllen wir das Erbe der Vergangenheit mit neuem Leben.

#### ➤ Würde der Frau

Wir in Europa leben glücklicherweise in einer Kultur, in der uns das leicht bewusst werden kann, und wir können dafür dankbar sein. Noch gibt es auf der Welt viele Frauen, die keine Chance haben, ihre wahre Identität zu finden.

Dafür ist es notwendig, den ursprünglichen Wert der Frau, ihre Würde in dem Bewusstsein der Gesellschaft wiederherzustellen durch

- Selbstbejahung als einzigartige, wertvolle Persönlichkeit,
- als Wesen, das Göttlichkeit in sich trägt,
- das Bewusstsein, dass wir ganz besondere Werte, Fähigkeiten und spezielle Gaben besitzen, die unsere Gesellschaft braucht,
- die Erkenntnis, dass es ohne uns Frauen keinen Frieden und keine Weiterentwicklung unserer Gesellschaft geben wird.

Pico della Mirandola sah die Würde des Menschen in der Selbstbestimmung und freien Entfaltung seines Charakters. Alle anderen Geschöpfe wachsen nach Gesetzen, nur der Mensch hat die Möglichkeit, in unseren Worten, den göttlichen Auftrag, sich selbst mitzugestalten.

#### ➤ Spiritueller Aspekt

Für Klara Maria Fassbender, Mitbegründerin der westdeutschen Frauenfriedensbewegung, bedeutete die Aufgabe der Frau in der Gestaltung der Gesellschaft, einen neuen Geist einzubringen; auch in die männliche Politik, um von dem alten politischen Begriff des Freund-Feind-Denkens weg zu kommen und zu erkennen, dass sie alle ihre widerstreitenden

Interessen auf einer höheren Ebene lösen können. Sie sagt, dass wir als Frauen die Aufgabe haben, unser Herz zu bilden.

Herz, das ist das Zentrum unseres Seins und die Quelle der Liebe. In unserem Herzen tragen wir die göttliche Essenz und Natur. Je mehr wir Zugang zu unserem Herzen finden, kann unser innerer „Bauplan“ und dessen Potenzial zu Entfaltung kommen. Individuell kann jeder seinen eigenen Weg finden, vielleicht durch Musik, Kunst, Meditation, Kontemplation und innerer Dialog. Wohlwollende Selbstbetrachtung ohne Bewertung kann zur Heilung seelischer Wunden führen, die unseren Zugang zum Herzen blockieren. Dann, befreit, werden Emotionen, Intellekt und Wille ein Ausdruck des Herzens, das sich in liebevollen Handlungen offenbaren will.

Daher gehört zum Thema „Frauen in führenden Positionen“ insbesondere der spirituelle Aspekt der individuellen Persönlichkeit. Nur wenn wir Chancen zu echter innerer Erneuerung eröffnen, können wir auch unser Sozialverhalten umgestalten. Daher haben wir als Frauen leichter Zugang zueinander, über alle Religionen und Philosophien hinweg.

### **Die Notwendigkeit der Zusammenarbeit beider Geschlechter**

Wir leben in der Zeit, in der ein partnerschaftliches Modell erarbeitet werden muss.

Shakti Gawain sieht in unserem intuitiven, rezeptiven Aspekt das Weibliche, das die kreative Kraft des Universums empfängt. Das Umsetzen der inneren Impulse in Aktionen ist für sie das Männliche. Diese Vereinigung der femininen und maskulinen Energien innerhalb jedes Menschen ist die Basis aller kreativen Schöpfungen – weibliche Intuition plus männliche Aktion ergibt Kreativität. ...

Ermöglicht wird dies durch das Einfließen der weiblichen Qualitäten in alle Bereiche der Gesellschaft.

In dem Maße, in dem die Frauen führende Positionen im öffentlichen Leben und in der Wirtschaft erlangen, bringen sie hier ihre Werte ein. So lösen sich die alten Gegensätze von männlicher und weiblicher Sphäre auf.

Nicht zu vergessen... Männern und Frauen gehört der Himmel zu gleichen Teilen!