

Aufwind

Der Wind bläst, wo er will, und du hörst sein Sausen wohl; aber du weißt nicht, woher er kommt und wohin er fährt. Johannes 3,8

Einstiegs-Vortrag von Tilman Kingreen, Studienleiter an der Führungsakademie für Kirche und Diakonie in Berlin

"Erwartung Fairness - Denn es sind immer zwei, die sich bewerben!" Zu Chancen und Grenzen persönlicher Profilierung für ein Leitungsamt.

Einleitung

„Die Aufgaben holen sich ihr Personal“¹, so lautet eine Grunderkenntnis in der Personalwirtschaft. Folgen wir aber dem neusten Katalog der Managementskills, so entspricht dieser exakt jenen Stärken, die klassischer Weise als weibliche Fähigkeiten beschrieben werden. Demnach dürfte es einen Boom an Nachfragen weiblicher Führungskräfte geben, wenn denn der Satz stimmt: Die Aufgaben holen sich ihr Personal. Doch das Gegenteil ist der Fall und allein die Diskussion um eine sogenannte „Quote“ zeigt, wie weit die gesellschaftliche Wirklichkeit von dieser Annahme entfernt ist. Die Gründe sind vielfältig und lassen sich politisch, arbeits- und erziehungswissenschaftlich, sozialpsychologisch und vor allem genderanalytisch erklären. Mein Fokus richtet sich auf arbeitswissenschaftliche und sozialpsychologische Deutungen. Ich wähle diesen Fokus, da er in besonderer Weise dazu beiträgt, strukturelle und individuelle Aspekte zu verbinden, diese nicht gegeneinander auszuspielen sondern als ergänzend zu verstehen. Ergänzend leider auch im Blick auf ihre problemverschärfende Dynamik wie aber auch, und das möchte ich besonders aufzeigen, in ihrer problemlösenden Funktion. Mir geht es darum, wie im Angesicht dieses offensichtlichen Widerspruchs von Anspruch und Wirklichkeit eine selbstbewusste, berufsbiografisch stimmige Personalentwicklung möglich ist, wie sie gezielt gestaltet werden kann und welchen verändernden Einfluss dies wiederum auf die strukturellen Rahmenbedingungen nehmen kann und welche Veränderungen notwendig sind. Denn, wie es der Titel schon sagt: Es sind immer zwei, die sich bewerben. Es gibt eine gesellschaftliche Grunderwartung auf Fairness. Sie gilt es einzulösen.

Meine Grundthese zur Frage von Fairness in der gendergerechten Karriereentwicklung lautet: je stärker es gelingt, die als Stereotypen zu weiblichen und männlichen Typologien geronnenen Fähigkeiten oder sogenannte Skylls in ein modernes Verständnis von Führung zu transformieren,

¹ Gertrud Höhler, Männer und Frauen – als Team unschlagbar, S.4 zitiert nach Fairness 39

umso mehr wird sich auch die Organisationskultur in eine Richtung entwickeln, die beiden Geschlechtern mehr Gerechtigkeit, als es leider heute noch der Fall ist, zukommen lassen.

Die Erfahrungen und Erwartungen der jüngeren Generation sollten bei allen Bewertungen richtungsweisend wirken. Lasst uns auf sie schauen. Sie haben sich bereits Bilder von Gendergerechtigkeit in ihrer Sozialisation angeeignet. Sie bewerten und messen Führung darum an Erwartungen, die sie daraus für sich bereits geschlossen haben, dass sie nämlich empowernd und mitarbeitendenorientiert geführt und angesehen werden wollen. Damit ist die Tür zu einer neuen Organisationskultur bereits aufgestoßen. Doch gerade weil diese Tür aufgestoßen ist und eine vom biologischen Geschlecht unabhängiger gleicher Zugang zu Leitungsämtern nicht nur möglich, sondern ein selbstverständlicher Lebensausdruck dieser jungen Kultur ist, gerade deshalb ist es umso wichtiger, sensibel zu bleiben für strukturelle Ungerechtigkeiten, die dies zu verhindern oder wieder einzuschränken drohen. Diese Entwicklung darf gerade nicht individualisiert werden, sondern sie muss zu einer gemeinsamen Haltung weiterentwickelt werden, um einen gleichen Zugang zu Leitungsämtern als die gemeinsame Aufgabe von Organisation und Person umzusetzen.

Strukturelle Ungerechtigkeiten

Strukturelle Ungerechtigkeiten wirken vor allem dann massiv, wenn sie nicht offenkundig sind. Sie können schwerer angesprochen werden. Aber sie wirken. So wirkt etwa im Stillen weiterhin eine Zuschreibung, die Fachlichkeit, Führung und Autorität eher männlich adressiert, während sie Hingabe, Aufopferungsbereitschaft und Demut als weibliche Fähigkeiten beschreibt. Es handelt sich um Zuschreibungen. Es sind Deutungen. Deutungen, die mit Bildern und Erfahrungen hinterlegt, damit in der Psyche der Menschen und der Organisation tief verwurzelt wirken, da sie kollektiv angeeignet sind und damit also wahrlich nicht so leicht revidierbar sind. Sie schaffen weiterhin eine **asymmetrisch geprägte Ausgangslage**, die nicht nur die Wahrnehmung derer prägt, die solche Adressierungen vornehmen, sondern die auch auf die Einfluss hat, die sich im Feld solcher Zuschreibungen bewegen müssen. Während die einen dies als einen Akzeptanz- und Legitimationsschub für ihre Bewerbung auf ein Leitungsamt erleben müssen – ob sie das sympathisch oder selber problematisch finden sei im Augenblick dahingestellt – müssen die anderen, im Bilde gesprochen, sich erst einmal aus der Ecke des Raums, in die sie gedrängt werden, in die Mitte der Bewerbungsbühne vorarbeiten. Beide unterliegen damit jeweils einem strukturell begründeten Legitimationsdruck, dem sie individuell begegnen und bewältigen müssen. Während die einen plötzlich erklären müssen, warum sie **nicht** in Leitung gehen wollen: „Du kannst das doch!“, müssen die anderen sich dafür legitimieren, dass sie sich vorstellen können ein Leitungsamt wahrzunehmen:

„Wieso meinst Du, dass Du es kannst?“ Unter Fairnessgesichtspunkten entsteht hier eine Schieflage. Es handelt sich um kollektiv verinnerlichte Normen, die tief im Organisationsgedächtnis vorhanden sind und nur durch einen langen **Transformationsprozess** abgelöst werden können.

Sie führen aber eben nicht nur dazu, dass Männern Leitungsfunktionen selbstverständlicher zugetraut werden, während Frauen dies explizit begründen müssen. Neben dieser doppelten Begründungslast für eine Frau: „Wieso Sie als Person? Und wieso Sie als Frau?“ geht es zudem bei der Bewerbung dann nicht nur um diese Frage: „Was haben Sie Besonderes, das sie von anderen Frauen unterscheidet und für ein Leitungsamt qualifiziert?“ sondern, „was unterscheidet sie zudem von einem männlichen Bewerber?“ **Noch muss sich die Frau von einem Mann abheben.** Warum eigentlich nicht umgekehrt? Männer werden nicht gefragt, was sie von Frauen abhebt. Mir ist wichtig zu betonen, dass es sich um wenig sichtbare Dynamiken handelt. Auf der Oberfläche sieht es oft ganz anders aus, bzw. die Wucht dieser Dynamik ist wenig sichtbar. Hier kann es sein, dass Männer den Eindruck haben nicht auf den Wahlaufsatz zu kommen, weil eine „Frau gesucht wird“. Das wird subjektiv als diskriminierend erlebt. Gleichwohl kommt es nach meiner Beobachtung deutlich mehr vor, dass – wie es heißt – „keine Frau gefunden wurde“, als dass ein Wahlaufsatz ausschließlich mit Frauen als Kandidatinnen vorgestellt wird. Ausnahmen bestätigen die Regel.

Neben diese geschlechtsgebundene Ungleichheit tritt nach meiner Beobachtung gerade bei Wahlverfahren eine weitere Dynamik, die mehr mit der Organisation selbst zu tun hat, die eine Stelle ausgeschrieben und neu zu besetzen hat. Jede Organisation setzt sich bei einem Wahlverfahren auch mit sich selbst und mit ihrer eigenen grundsätzlichen Bereitschaft, Leitung zu wollen, auseinander. Neben der Frage, **wie** am sich Führung vorstellt, kommt auch die grundsätzliche Frage auf, **ob** die Organisation überhaupt Führung in ihren eigenen Reihen wünscht. Und indem nun Frauen viel mehr herausgefordert werden deutlich zu machen, dass sie Führung „können“, während Männern dies grundsätzlich zugestanden wird, wird bei der Bewerbung von Frauen bei denen, die die Auswahlentscheidung treffen, diese Grundsatzfrage viel stärker stimuliert als bei männlichen Bewerbungen. Diese eher grundsätzliche Frage steht mit der Bewerbung von Kandidat:innen und weniger mit der Bewerbung von Kandidaten im Raum und fließt in das Abstimmungsergebnis ein. So kommt es zu der Situation, dass der in der Organisation unausgesprochene und latente Wunsch, doch eher keine oder eine eher schwache Führung haben zu wollen, dazu führt, dass gerade der männliche Kandidat gewählt wird, weil bei ihm der Führungsanspruch als so gegeben zuerkant ist, dass er als Anspruch in den Hintergrund tritt und dadurch im Bewerbungsverfahren weniger gewichtet und thematisiert wird, während bei der Kandidatin die individuelle Frage, ob diese Person uns führen kann, immer auch die Grundsatzfrage wachruft: „Wollen wir überhaupt Führung?“

Brauchen wir das? Geht das nicht auch anders?“ Mir ist diese Dynamik wichtig, weil man an sich auch umgekehrt denken könnte, dass Frauen als „führungsschwach“ empfunden werden und bei mangelnder Bereitschaft, Leitung zuzulassen dadurch besonders chancenreich in Bewerbungen sein könnten. Es ist eine entgegengesetzte Dynamik, die hier wirkt und zu den strukturellen Asymmetrien hinzukommt.

An strukturellen Hürden wird zudem deutlich, dass die Arbeitsplatzbeschreibungen von einer bisherigen männlichen Erinnerungskultur leben, die vom Ideal einer Totalpräsenz geprägt ist. Das ist ein Ideal, das für den „neuen Mann“ nicht mehr gilt. Das möchte ich sofort betonen. Aber es gibt diese Kultur. Und diese Kultur wurde von Männern geprägt. Insofern nenne ich sie hier eine „männliche Erinnerungskultur“. Ein solcher als totalitär empfundener Gesamtzugriff auf die Person macht Leitungsaufgaben für Menschen uninteressant, die nicht die Idee haben, mit allem, was sie sind, im Beruf aufzugehen. Auch an dieser Stelle erlebe ich die jüngere Generation als richtungsweisend. Sie streben an, eine Organisationskultur zu gestalten, die eine Abgrenzung und damit zugleich eine selbstbestimmte und darin **effektive und gezielte Zuordnung von Beruflichem und Privatem** ermöglicht. Nun ist es aber auch hier wiederum so, dass die Frage von Beruflichem und Privatem oft weniger als die sich ergänzenden Seiten der einen Identität einer Person verstanden werden, sondern landläufig gerne abgehandelt wird unter der Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Kind und Familie sind tatsächlich eine für viele nachvollziehbare Symbolisierung jener Realität und Tatsache, dass es weder praktisch noch ethisch vertretbar sein kann, zu 100% im Beruf aufzugehen und dort präsent zu sein. Sozialpsychologisch werden Kinder über die Rolle der Mutter sehr viel stärker bei einer weiblichen Führungskraft als über die Rolle des Vaters bei einer männlichen Führungskraft mitgedacht und entsprechend thematisiert. Dies führt dazu, dass sich vor allem Frauen mit der Frage nach Vereinbarkeit und Belastbarkeit konfrontiert sehen, auch wenn ein neues und attraktiveres Familienbild längst andere Formen der Aufgabenverteilung vorsieht. Hier muss man von einem stellvertretenden Entstehen der Frauen für eine ganzheitliche Kultur von Arbeit und Leben sprechen. Die Ungerechtigkeit besteht darin, dass dieses Entstehen nicht freiwillig gewählt, sondern von außen auferlegt wird und damit auch einen Appell an die Männer enthält, sich zu positionieren, erkennbar zu werden und sich für eine neue Kultur aktiv einzusetzen.

Wie mächtig alte Rollenbilder wirken, wird besonders unter Stresssituationen deutlich. Corona bedeutete für Familien mit Kindern einen erheblichen Stress und vielerorts wurde erkennbar, wie schnell überwundene geglaubte Rollenbilder sich wider besseren Wissens und Willens durchsetzten, Bilder, die verhaftet sind in den Denkschablonen der Doubletten „Beruf und Mann“ und „Frau und Familie“. Der scheinbar höherrangige Beruf liegt beim Mann, die Teilzeitstelle bei der Frau. Hier

gerieten Ehen unter einen massiven zusätzlichen Druck, um die gerade gewonnenen neuen Familienmodelle auch unter diesen veränderten äußeren Rahmenbedingungen zu bewahren.

Unter salutogenen Aspekt ist mir eine grundsätzliche Frage wichtig. Wieso wird das Thema „Beruf und Privat“ so schnell über das Thema „Kind und Familie“ verhandelt. Das ist unter dem Aspekt von Beruf&Gesundheit nicht ungefährlich. Habe ich mir überhaupt noch einen „privaten“ Teil bewahrt? Gestalte ich eine Seinsweise des Lebens, die sich nicht über den Beruf, sondern über **individuelle Lebensbegegnungsmodelle** realisiert. Die Frage ist wichtig und sie kann zu einer wichtigen Ressource werden, um nicht beruflich auszubrennen. Wenn dieser individuelle Privatanteil „nur“ über Kind und Familie wehrfähig aufstellen werden kann - meist ein Wechselspiel innerer und äußerer, selbst wahrgenommener und von außen erlebter Bewertungen -, um gegenüber jenem Totalitätsanspruch des Beruflichen bestehen zu können, dann ist das grundsätzlich problematisch und deutet auch auf strukturell übergriffige Mechanismen hin. Diese übergriffigen Bilder manifestieren sich dann später z.B. auch wieder bei der Ausschreibung von Leitungämtern mit einem unendlichen Erwartungskatalog. Das wiederum hat zur Folge, dass sich gerade die Menschen, die ein selbstbewusstes Abgrenzungsmodell zwischen Beruflichem und Privaten leben, nicht angesprochen fühlen.

Personalentwicklung

Von der Genderparität zum soft-skill-qualifizierten Führungsstil

Gender

Welche Chance hat eine Person darauf Einfluss zu nehmen? Und was kann helfen, um die Chancen für Frauen zu mehren, die sich für ein Leitungsamt interessieren?

Eine scheinbar einfache, aber doch wirkmächtige Idee möchte ich an erster Stelle benennen. Es ist hilfreich, zuerst auch in sich selbst die Stereotype Männlich und Weiblich zu hinterfragen und dahingehend aufzulösen, dass wir statt der Stereotype nach den dahinterstehenden weiblichen und männlichen, ich nenne sie „Prinzipien“ fragen. Mit **Prinzipien** meine ich Grundeinsichten, Grunderkenntnisse, Werthaltungen und **Weltzugangskompetenzen**, die sich sehr wohl mit diesen polaren Dynamiken von weiblich und männlich bezeichnen lassen, aber damit nicht dem einen Geschlecht allein zugeschrieben werden dürfen. Vielleicht sind sie in dem einen Geschlecht durch Sozialisation und gesellschaftliche Zuschreibung stärker repräsentiert. Aber sie fallen damit noch nicht auseinander und jeweils nicht nur dem einen Geschlecht zu. Es kommt vielmehr darauf an, sie in sich selbst zu identifizieren und erst einmal gelten zu lassen. Welche dieser Prinzipien habe ich

bislang an mir erleben und welche habe ich gestalten dürfen? Wo wurde ich bestärkt? Und wo vielleicht auch belächelt? Inwieweit gelingt es mir, beides in mir auszubalancieren.

Unter arbeitswissenschaftlichen Aspekten werden Merkmale des Führungsverhaltens seit langer Zeit dem weiblichen oder dem männlichen Prinzip zugeordnet. Dazu nenne ich einige Beispiel.²

Führungsverhalten, das dem weiblichen Prinzip folgt	Führungsverhalten, das dem männlichen Prinzip folgt
Netzstruktur	Pyramide
Prozessorientiert	Sach- und ergebnisorientiert
Kommunikation: offen in der Sache	Kommunikation: steuernd in der Sache
Suchen Nähe	Halten Distanz
„wir“ ist wichtiger als „ich“	„ich“ ist wichtiger als „wir“
Bevorzugen Anerkennung und Lob	Bevorzugen Kritik und Nichtbeachtung
Lassen Emotionen zu	Lehnen Emotionen ab
Leiten an und unterstützen	Weisen an und delegieren
Kooperativ	Legen Rangordnung fest
Diskursive prozessorientierte Problemanalyse	Ergebnisorientierte Problemanalyse
Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Entscheidungsfindung	Einsame Entscheidungen

Unter dem Aspekt einer **Balance** kommt keinem der beiden Prinzipien eine Priorität zu. Sie sind gleichwertig und gleich wichtig. Welchen Zugang habe ich zu den jeweiligen Prinzipien in meinem bisherigen beruflichen Handeln und erleben aufbauen können? Welche liegen mir im Kontext meines Berufes näher? Und welche will ich mir noch erschließen? Welche muss ich mir vielleicht auch erst noch erschließen, damit ich nicht prinzipiell einseitig bleibe, sondern zu beiden Prinzipien einen gleichbleibend lebendigen Grundzugang besitze. Ich halte unter dem Gesichtspunkt der **eigenen Personalentwicklung** dies für eine zentrale Aufgabe, die die berufliche Entwicklung ganz eng anbindet an die eigene Persönlichkeitsentwicklung. Sie nimmt unmittelbar Einfluss auf meine Kompetenz im Bereich von Leiten und Führen und kommt in einem Bewerbungsverfahren der Profilschärfung zugute.

² Nach Sybille Kremer, Frauen führen freier. Führungsstil und Weiterbildung, in Manager Seminare Juli 1994, Nr.16, S.96.

Ich spreche von Balance und bezeichne dies zugleich als eine Schärfung des Profils. Ist das nicht ein Widerspruch? Ich meine nein, wenn wir dies unter dem Aspekt „Führen und Leiten“ sehen. Gerade in einer immer noch in Geschlechterstereotypen gespaltenen Organisationskultur und Gesellschaft besitzt eine solche persönliche Integrationsleistung einen wahrlich profilierenden Charakter. Diese Profilierung erfolgt eben nicht durch Polarisierung sondern Integration, indem sie die innere Fähigkeit stärkt, **Pole zusammenzuführen** und scheinbare Gegensätze als sich ergänzende Aspekte zu verstehen und sie zu integrieren. Eine der Kernleistung von Führung besteht darin, Gegensätze unter einer gemeinsamen Entscheidungsfindung zusammenzuführen, daraus qualitätsvolle Entscheidungen entstehen zu lassen und diese danach wiederum vor polarisierenden Infragestellungen zu schützen.

Die Geschichte von Leitung und Führung

Für die Frage, was die Person selbst für ihre Personalentwicklung tun kann, möchte ich im Folgenden einen Blick auf die Geschichte von Leitung und Führung werfen. An ihr wird spiegelbildlich ablesbar, wie die Genderdiskussion und die Theorie von Führen und Leiten gegenseitig Einfluss genommen haben. Und dieser Blick in die Theorie von Führung kann ermutigen, Gendergerechtigkeit nicht nur als einen unumkehrbaren Prozess, sondern auch als eine bereits tief wirksame Sicht auf das fruchtbringende Miteinander im Beruf unter Leitungsaspekten zu verstehen.

In Deutschland hat man sich mit dem Thema Führung anfangs schwergetan, da der Begriff geschichtlich belastet erschien. Dennoch wird ab der Mitte des 20. Jahrhunderts verstärkt eine Führungstheorie vertreten, die sich unter der Überschrift der **Eigenschaftstheorie** zusammenfassen lassen, bekannter unter dem Namen „Great-Man-Theorie“.³ Diese Theorie geht davon aus, dass es Menschen mit angeborenen Fähigkeiten und Charaktereigenschaften gibt, die sie auf natürliche Weise zum Führen befähigen. Es handelt sich um persönliche, zeitübergreifende Wesensmerkmale. Diese Theorie stellt die Person des Führenden ins Zentrum. Die Beziehung zwischen dem Führenden und den Geführten wird kaum beachtet. Vielmehr wurden besondere Kennzeichen von erfolgreichen Führungspersönlichkeiten benannt. Zu diesen Eigenschaften zählen Ehrgeiz, Risikobereitschaft, Initiative, Selbstvertrauen und die Fähigkeit andere Menschen zu beeinflussen. Von Richard Mann wurde die Forschungsergebnisse 1959 in einer Studie zusammengefasst, die als Führungseigenschaften Intelligenz, Maskulinität, Dominanz und Extraversion identifizierten.⁴ Diese Theorie wird heute vor allem aus zwei Gründen als veraltet angesehen: Erstens hat es sich als unmöglich herausgestellt, eine endgültige Liste mit Eigenschaften zu erstellen, zumal sie sich als sehr

³ Vgl. die Übersicht bei Maria Stippler/Sadie Moore/Seth Rosenthal/Tina Dörffer, Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends, Gütersloh, 5. Aufl. 2017.

⁴ S.o. S.17.

hinterfragungswürdig zeigte. Zweitens werden der Einfluss der Geführten und der Situation vernachlässigt. Dennoch bleibt für unsere Fragestellung die Erkenntnis im Raum, dass diese Theorie in der Genderdebatte zur Fragen Frauen und Führung deutlich zu einer **Polarisierung zu Lasten der Frauen** beigetragen hat.

1955 verschob sich bereits der Fokus der Führungsforschung von jenen angeborenen, zeitstabilen und situationsunabhängigen Eigenschaften hin zu **Fähigkeiten**, die erlernt und entwickelt werden können. Die sogenannte **Skyll-Theorie**⁵ ging davon aus, dass Führende drei Arten von Fähigkeiten benötigen: technische, soziale und konzeptionelle Fähigkeiten. Führung wurde zum ersten Mal zu einem Handwerkzeug, das wie ein gutes Handwerk erlernbar ist. Der Fokus öffnete sich, indem nicht mehr das schicksalhaft Vorgegebene sondern vielmehr das mit Willenskraft Erlernbare in den Mittelpunkt rückt. Auf diese Weise zieht zum ersten Mal so etwas wie **Chancengleichheit** in die Diskussion ein. Allerdings leidet auch diese Theorie unter der Vorstellung, dass Führung nur von der Person des Führenden beeinflusst wird.

So wird diese Theorie wiederum abgelöst von Ansätzen, in denen zum ersten Mal die Beziehung zwischen Führenden und Geführten berücksichtigt wird. So entsteht das breite Feld der **Führungsstilforschung**. Jetzt steht nicht mehr die Person, sondern das Verhalten der Führungsperson im Mittelpunkt: „Was tut sie und wie tut sie es?“, wird jetzt gefragt. Und: „Funktioniert es?“ Zum ersten Mal werden die Mitarbeitenden gefragt und ihre Reaktion bildet den Bewertungsmaßstab für erfolgreiche Führung. Es wird angenommen, dass die Situation maßgeblich mitbestimmt, ob eine gewisse Verhaltensweise zum erwünschten Erfolg führt. Man unterscheidet dabei zwei Kategorien im Führungsverhalten: ein aufgabenorientiertes und ein beziehungsorientiertes Führungsverhalten. Während das aufgabenorientierte Strukturen schafft und Rollen definiert, damit die Mitarbeitenden ihre Arbeitsaufgaben bewältigen, fördert das beziehungsorientierte Führungsverhalten den Zusammenhalt und die Zufriedenheit. Der jeweilige Führungsstil bestimmt, welche Kombination von Aufgaben- und Beziehungsorientierung zum Führungserfolg führt. Es stehen sich hiermit zwei Verhaltensweisen **gleichberechtigt nebeneinander und erscheinen kombinierbar**, die sich in ihren Grundansätzen als stärker männlich oder weiblich konnotiert beschreiben lassen.

Diese Kombinierbarkeit scheinbar gegensätzlichen Führungsverhaltens wird mit dem **situativen Führungsstil**⁶ zu einem Wesensmerkmal guter Führung. Beim situativen Führungsstil bestimmt die

⁵ S.o.S.18.

⁶ S.o. S.22-23.

arbeitsbezogene und psychische Reife der Geführten über den situativ angemessenen Führungsstil. Bei einer hohen Reife der Mitarbeitenden hält sich die Führungsperson ganz raus, ist gering aufgaben- und gering mitarbeitendenorientiert. Bei mäßiger bis hoher Reife zeigt die Führungsperson eine hohe Mitarbeitendenorientierung, wirkt also unterstützend bei gleichzeitig geringer Aufgabenorientierung, also ohne direkte Hinweise. Bei geringer bis mittlerer Reife sind Aufgaben- und Mitarbeitendenorientierung beide hoch, also unterstützend und Hinweise oder Anweisungen gebend, während bei geringer Reife eine hohe Aufgabenorientierung vorherrscht, also direkte Anweisungen gegeben werden. Die Stärke dieses Ansatzes liegt darin, dass die **Mitarbeitenden zur Schlüsselperson** für den in dieser Situation angemessenen Führungsstil werden. Diese Kombination von Aufgaben- und Mitarbeitendenorientierung lässt nicht mehr zu, dass es den einen richtigen Führungsstil gibt, sondern nur noch den situationsgemäß richtigen. Die Führungsperson muss auf einmal beides können: die Mitarbeitenden und die Aufgabe sehen und dabei erkennen, wo gerade die größere Not besteht: auf Seiten der Aufgabe oder auf Seiten der Person.

Uns ist es manchmal etwas fremd, vom Reifegrad der Mitarbeitenden zu sprechen. Es passt nicht in die Zeit von Diversity. Wir hören dies wie eine Bewertung, Einordnung oder im schlimmsten Fall auch als eine Abwertung der Person. Diese Not bleibt, schmälert aber nicht den wichtigen Beitrag, den diese Theorie geleistet hat, indem sie zum ersten Mal die Situation, in der eine Aufgabe zu bewältigen ist, zum Maßstab macht, an dem sich die Führungsperson zum Erfolg ihrer Arbeit messen lassen muss. Es ist eine Feldsensibilität gefordert. Die Bewältigungskapazität, die Mitarbeitende mitbringen, werden nicht mehr bewertet sondern sie werden als eine ernstzunehmende Realität anerkannt und an die Führungsperson als eine Leitungsaufgabe adressiert. Über- oder unterforderte Mitarbeitende zeugen bei dieser Theorie von schlechter Führung, während eine gute Passung von Mitarbeitendenkompetenz und Aufgabe von guter Führung zeugen.

Für unser Thema ist wichtig, dass Gender nun endgültig aus der Dynamik zweier Pole überführt worden ist in ein ganzheitliches und integratives Verständnis von sensibler Wahrnehmung und Unterstützung der Mitarbeitenden auf der einen Seite bei gleichzeitiger guter Analysefähigkeit und Zugang zu einem direktiven Verhaltensrepertoire auf der anderen Seite. Es kommt nunmehr auf das integrierte Zusammenspiel beider Seiten an.

Der heutigen Unüberschaubarkeit und Unberechenbarkeit von Situationen und Organisationen, die täglich vor neuen Herausforderungen stehen, wird am ehesten ein Führungsstil gerecht, der **systemischen Ansätzen**⁷ folgt. Organisationen werden nicht länger als triviale Maschinen angesehen,

⁷ S.o.S.33-48.

bei denen ein Impuls zu einem entsprechenden, vorhersagbaren Ergebnis führt. Führung bedeutet dementsprechend **steuerbaren Einfluss auf nicht steuerbare Systeme** auszuüben. Dies geschieht dadurch, dass ausschließlich Rahmenbedingungen geschaffen werden und auf die Eigendynamik des Systems vertraut wird. Führung verantwortet Rahmenbedingungen und schafft in diesen Rahmenbedingungen fortlaufend soziale Situationen, die der **Selbstreflexion des Systems** und seiner Mitarbeitenden dient. An die Stelle von Ratschlägen tritt die Förderung von Reflexionsräumen. Dahinter steht die Idee, dass die Führungskraft nicht mehr die bessere Fachkraft ist, sondern lediglich die stärker in Kommunikation geschulte Person, die andere anleitet, ihr Wissen zur Verfügung zu stellen und die anregt, das eigene Wissen mit anderen zu teilen, um so gemeinsam zu guten Lösungen zu kommen.

Eine Organisation bekommt den Charakter eines gemeinsam geführten Unternehmens, in dem alle als Mitunternehmer:innen tätig sind. Systemisch zu führen bedeutet, indirekt zu führen. Neben den beobachtbaren rationalen Aspekten in einer Organisation, wie Strategie, Planung, Controlling, Organigramm, Stellenbesetzung, Prozesse ist die Führungsperson ebenso für die affektiven, verdeckten Aspekte auf der Beziehungsebene zuständig wie Machtverteilung, Gruppendynamik, Interaktionen, Wertgefüge, Rollen, Bedürfnisse, Erwartungen, Ängste, Motivationen, Konfliktpotenzial, Unternehmenskultur. Es geht also auch um das Managen von Beziehungen im Spannungsfeld der Persönlichkeit der Führungsperson, den Mitarbeitenden und der Organisation.

Die Führungsperson benötigt beim systemischen Führen für ein gelingendes Führen über Zugänge zu eigener Selbsterkenntnis, Authentizität, Kommunikation, muss delegieren, Freiräume schaffen, Gegensätzen aushalten, Veränderungen managen, sensibel sein für Fragen von Sinnstiftung und Machtbalancen, muss Orientierung geben, Vorbild sein, Entscheidungen treffen. Wirksame und beziehungsorientierte Führung lebt von einer ehrlichen Selbstreflexion. Dies verlangt Sichtbarkeit, Ehrlichkeit, Offenheit. Es handelt sich um menschliche Stärken. Erlernbar sind die entsprechenden Tools, wie sie im Konzept des agilen Führens zur Verfügung stehen. Es kommt tatsächlich heute wieder auf die Person an. Aber nicht im Sinne angeborener Eigenschaften, sondern internalisierter Verhaltensweisen, in denen sich eine aus der Rolle der Führungsperson heraus gestaltete Beziehungsfähigkeit zeigt, die sich ihrer Bedeutung und Funktion bewusst ist und gerade deshalb die anderen Personen wertschätzen, in ihrem Verhalten akzeptieren und so auf die gemeinsam verantwortete Aufgabenerfüllung hin ansprechen und in Verantwortung nehmen kann.

Organisationsentwicklung

Soft-skill-basierte Führung als Erwartungsprofil einer lernenden Organisation

Welchen Ertrag können wir aus diesem Überblick gängiger Führungstheorien für unsere Fragestellung zu Chancen und Grenzen persönlicher Profilierung für ein Leitungsamt gewinnen?

Folgende grundsätzlichen Ableitungen erscheinen mir naheliegend:

Es ist notwendig, dass sich die Berufsgruppe der Kirchenmusiker:innen mit dieser Frage der Profilierung für ein Leitungsamt auseinandersetzt und zwar mit dem doppelten Fokus: was bestärkt Kirchenmusikerinnen im Sinne ihrer Fachlichkeit, sich für ein Leitungsamt zu bewerben und was bestärkt sie im Blick auf ihr Geschlecht, sich dafür zu bewerben.

Ich beginne mit der Fachlichkeit. Es wurde deutlich, dass Organisationen in ihren komplexen Veränderungen heute als Ganze Gegenstand und Auftrag von Führung sind und die Aufgabe der Führung gerade nicht darin besteht, nur das eigene Fachgebiet zu verstehen und dort eine Korriphäe zu sein. Vielmehr ist es Aufgabe von Leitung, einen Kommunikationsrahmen zu schaffen und den inhaltlich so zu gestalten, dass einander befruchtende Fachdiskurse zur Problemlösung möglich werden. Hier sollen alle Aspekte zusammengetragen und zielführend miteinander verschränkt werden. Leitung ist heute also zu einer **primär kommunikativen Leistung** geworden. Warum soll diese Aufgabe nur mit einer bestimmten Fachlichkeit gekoppelt sein? In der Regel mit einer theologischen Kompetenz? Wäre es nicht im Sinne einer besseren Mitarbeitendensensibilität gerade sinnvoll, wenn aus dem Erlebniskontext einer Kirchenmusikerin heraus diese Kommunikationsleistung im System viel stärker zu Geltung käme? Das wäre ein völlig neuer Duktus und Ton, der hier zum Klingen käme. Kommunikationsräume sind Klang- und Resonanzräume, bzw. es wäre schön, wenn sie es werden. Könnte der fachliche Hintergrund und die habitualisierte Sichtweise einer Kirchenmusikerin nicht ganz neue Akzente für eine resonanzbasierte Führungskultur in der Kirche setzen?

Im Blick auf das Geschlecht scheint mir folgende Ableitung naheliegend und sich fast aufzudrängen: Führung in komplexen Organisationen bedeutet, eine gute Balance von Aufgaben- und Mitarbeitendenorientierung zu realisieren. Soziale und kommunikative Kompetenzen sind in gleicher Weise gefordert wie die Aufgabe für Klarheit, Transparenz und Ergebnisorientierung einzutreten. In der modernen Führungstheorie sind Qualitäten, die bislang Frauen zugeschrieben wurden, zu Basics für gute Führung geworden. Es kann doch nicht sein, dass diese erfolgsrelevanten Qualitäten jetzt gefordert und verallgemeinert werden und dabei gerade die sich als ausgeschlossen erleben, von

denen diese Qualität bereits immer eingetragen, und von denen sie in besonderer Weise auch gelernt werden konnten. Ich möchte nicht missverstanden werden. Ich will den Genderdiskurs nicht umkehren und daraus die Forderung ableiten, dass auf Grund der heute geforderten Softskills jetzt Frauen verstärkt in Leitungsämter kommen sollten. Das wäre wieder eine reine Stereotype und würde ungewollt das alte Eigenschaftsmodell bedienen, nach denen Männer dominant sind und damit in jener alten Welt von Geburt aus zur Führung geboren waren und heute, in der modernen und komplexen Welt, sind es nun Frauen, die, von Geburt aus mit kommunikativer und sozialer Kompetenz gesegnet, die geborenen Führungspersonen sind. Wir sollten nicht hinter die Integrationsidee zurückfallen, nach der die Männern und Frauen zugeschriebenen Wesensmerkmale als Prinzipien zu verstehen sind, die grundsätzlich nicht nur einem Genderkonstrukt zuzuschreiben sind. Auf diesem Hintergrund gehört es zu dem, was man eine erwartbare Selbstverständlichkeit nennen könnte, dass Frauen und Männer in gleicher Weise Leitungsämter repräsentieren und wir sind aufgefordert kritisch hinzuschauen, wenn diese erwartbare Voraussetzung sich nicht erfüllt. Dann gilt es an den systemischen Voraussetzungen für diese Voraussetzung zu arbeiten und die Frage nicht zu individualisieren, etwa mit der lapidaren Frage: Warum bewerben sich so wenig Frauen?

Aufwind oder: Der Wind bläst wo er will.

Konkretionen zum Transfer auf den Bereich der Kirchenmusiker:innen

In erster Linie, so vermute ich, wird es Ihnen wohl vor allem darum gehen, wie A-Stellen und Funktionsstellen wie der LKMD zukünftig gendergerechter besetzt werden können. Neben allen innovativen kirchenentwicklerischen Überlegungen bleibt dies eine wichtige Frage.

Ich würde, wenn ich dieser Frage folge, zuerst die Kulturfrage stellen. Gibt es bereits ein breites, von allen getragenes, internes **Promoting von Kirchenmusikerinnen**, die solche Stellen heute bereits ausfüllen. Sie haben Vorbildfunktion. Und die muss bis ins Organisationsgedächtnis hinein vordringen können, dort, wo die alten Bilder noch wirken, wo noch der Maestro und „sein“ Bachchor als Idealgestalten ruhen. Diese Maestro-Imitats-Attitüde ist mit keinem modernen Führungskonzept noch irgendwie kompatibel. Dies darf nun wirklich langsam auch ins allgemeine Bewusstsein vordringen. Dazu benötigen wir aber ein internes Promoten von A-Kirchenmusiker:innen, damit neue Bild entstehen, attraktive Bilder, die eine Qualität besitzen, um alte ablösen zu können.

Zu solchen neuen Bildern gehören auch die sogenannten **Artefakte**. Bei den Pastoren war es früher die Baskenmütze, bei Kirchenmusikern wohl eher der breitkrepfige Haarfilz-Hut mit umlaufenden Band, die als Artefakte ein Bild vom Ideal repräsentierten. Auch wenn diese genannten Artefakte, also

Sinnbilder einer mentalen Haltung, heute ihren Reiz absolut verloren haben, so steht dahinter dennoch eine Grundsatzfrage: „Wie darf ich mich kleiden?“ An der Kleidung, die wir uns erlauben, **treffen sich an unserem Leib Zeitgeist und Selbstbewusstsein**. Es gehört mit zur Vorbildfunktion sich selbstbewusst zu präsentieren und sich nicht als devote:n Normenträg:in irgendeiner Norm zu unterziehen, die quer zu meinem Lebensbild steht. In Unternehmen ist diese Entwicklung dynamisch. So hat sich etwa der Dresscode ganz aktuell seit Corona verändert. Normierte Kleidung tritt zurück. Stilbewusste Kleidung, die den eigenen Geschmack und darin auch eine Botschaft verkörpert, tritt an ihre Stelle. Corona und homeoffice haben offenbar nicht nur einen digitalen Sprung hervorgebracht, sondern schlagen sich auch allgemein stilbildend in beruflicher Kleidung nieder. Ich wünschte mir manchmal, dass wir gegenüber solchen Gegenwartsentwicklungen etwas offener wären. Mir geht es darum, dass das **Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten** stets in einem Wechselspiel innerer und äußerlich-formatierter Entwicklungen gestärkt oder eben auch geschwächt wird, wächst oder verharrt. Und da haben neben innerer mentaler Entwicklungen eben auch die äußerlich gewählten Ausdrucksformen Bedeutung.

Ein Fragezeichen setzen und kritisch hinterfragen möchte ich doch bei der Frage der strukturellen Umgestaltung von Leitungsgremien jene Überlegungen, die ich oft leider sehr schnell höre, hervorgehobene Stellen in sogenannte Teilzeitmodelle zu überführen, um sie attraktiver zu machen. Warum hinterfrage ich diese Lösung? Teilzeit führt zu einer sehr schnell zu verdeckter Mehrarbeit und Teilstellen haben vor allem auch etwas Selbstreduzierendes. Darum finde ich es problematisch, wenn diese Lösung dann auch gerade noch in Kombination mit „Frauen in Leitungsgremien“ diskutiert wird. Teilzeit als Lösung reagiert auf die Herausforderung, eine Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem zu realisieren und der Idee eines Totalanspruches durch den Beruf Grenzen zu setzen. Das Anliegen ist richtig. Aber zum einen bestätigt diese Teilzeitlösung indirekt gerade noch einmal jenes Bild eines überbordenden Anforderungskatalogs, den eine „ganze“ Stelle selbstverständlich dann weiter hat. Und ich glaube, dass diesem Ziel einer Begrenzung und der Passung von Beruf und Privatem mehr gedient ist, wenn eine **generationensensible Ausgestaltung im Beruf** gefordert und verstärkt umgesetzt wird. In jungen Jahren sind es die Kinder oder der Wunsch nach qualifizierenden Weiterbildungen, die die Idee der Teilzeit weckt. Aber im höheren Alter sind es die altgewordenen oder pflegebedürftigen Eltern, um die es sich zu kümmern gilt. **Das Thema Beruf und Privat begleitet uns unser Leben lang**. Es ist kein Thema nur zu Beginn des Berufes. Aber die Anforderungen ändern sich, sind unterschiedlich. Bei Kindern brauche ich, gerade wenn ich beruflich abends immer gefordert bin, z.B. über Tage verlässliche Präsenzzeiten in der Familie und Betreuungsmöglichkeiten am Abend. Bei altgewordenen Eltern brauche ich eher mal 2 Tage am Stück, um schwierige Arztbesuche begleiten zu können oder das selbstständige Wohnen der Eltern auch weiter entfernt

vom eigenen Wohnort zu unterstützen. Also das Thema Beruf und Privat begleitet uns ein Leben lang und ich finde es verkürzt, dies nur auf den Einstieg in den Beruf und vor allem nur auf Frauen zu reduzieren. Neue Männer braucht das Land und neue ganzheitliche Konzepte braucht eine Kirche von morgen. Dazu zählt eine generationensensible Personaleinsatz- und Arbeitsplatzgestaltungsplanung. Daran sollten wir gemeinsam arbeiten.

Mir fällt des Weiteren auf, wenn ich an die Kurse und Seminare denke, die wir für Führungspersonen in Kirche und Diakonie anbieten, dass die Berufsgruppe der Kirchenmusikerinnen extrem unterrepräsentiert ist. Theolog:innen, Betriebswirte, Verwaltungsmitarbeitende, aber auch Erzieher:innen, Sozialarbeiter:innen, Diakon:innen bilden wiederkehrende Berufsgruppen, die diese Angebote wahrnehmen. Kirchenmusikerinnen kommen kaum bis gar nicht vor. Das kann an meinem sicherlich begrenzten Erfahrungshorizont liegen. Vielleicht wird das Thema Leiten&Führen in der Kirchenmusik an anderen Stellen für Ihre Zielgruppe und für Sie angeboten. Doch, sollte an meiner Beobachtung etwas Richtiges dran sein, dann wäre diese Frage dahingehend zu vertiefen: „Was motiviert und was demotiviert, sich als Kirchenmusikerin im Bereich Leiten und Führen zu qualifizieren und weiterzubilden?“

Dies hat sicherlich mit einer zweiten Frage zu tun. Wie viele „klassische“ Leitungsstellen gibt es bislang überhaupt für Kirchenmusikerinnen? Wo keine Stelle ist, da ist auch keine Attraktion oder Motivation, sich in diesem Bereich besonders zu qualifizieren. Also wie ist die Motivationslage und das Entwicklungspotential beim Beruf Kirchenmusikerin? Ich befürchte, die klassischen Leitungsstellen sind grundsätzlich sehr begrenzt und sie sind zudem bislang wahrscheinlich verstärkt eher als Fach- und weniger als reine Führungskarrieren etabliert. Das lässt sich nicht einseitig ändern. Aber auf beiden Seiten müsste etwas passieren. Sollte es nicht mal eine gezielte **Weiterbildung im Bereich Führen und Leiten für Kirchenmusikerinnen** geben? Das wäre auch ein Signal an das System. Es gibt uns, wir wollen etwas und wir kommen vorbereitet und mit Erwartungen auf euch zu. Ich komme deshalb auf eine Zielgruppenfortbildung, weil ich in der Ausbildung vorhandener Fähigkeiten wie etwa der unter Ihnen repräsentierten modernen Dirigentinnenkompetenz Stärken sehe, die ein ganz eigene fachlich-personale Basis bietet, um darauf ein profiliertes Führungsverständnis und erfahrungsgesättigte Führungspraxis aufzusatteln. **Führungskompetenz ist immer reflektierte Erfahrungskompetenz.** Sie setzt auf dem auf, was jede:r von uns an beruflicher Erfahrung mitbringt. Und jede Erfahrung, die für ein Leitungsamt fruchtbar gemacht wird, erweitert das Spektrum der Leitungskultur in unserer Kirche. Dies hat wiederum eine inkludierende Wirkung, die Vielfalt in Verbundenheit als einen Reichtum sichtbar macht. Doch wie hoch ist der reale Führungsanteil gegenwärtig in Ihrer Berufspraxis? Und welche Potentiale sind noch vorhanden, wollen gelockt und gefördert werden, um ganz bewusst nicht ausschließlich im fachlich-operativen Fokus seinen Beruf zu

gestalten, sondern immer mehr auch einen führenden, delegierenden und leitenden Anspruch geltend zu machen?

Wenn ich auf die Organisationslandschaft in den Landeskirchen schaue, so sehe ich besonders in den neu entstehenden **Kompetenzteams** Chancen für eine neue systemische Prägestärke für das Fachprofil der Kirchenmusikerin mit dem Anspruch, in der Region oder im Kirchenkreis leitend tätig zu sein. Dies sollte deutlich über die Form einer fachlichen Arbeitsgruppe hinausgehen. Ich sehe eher im Sozial- und Kulturraum Anknüpfungspunkte, Kirchenentwicklung mit einer kirchenmusikalischen Expertise bunter und anschlussfähiger zu gestalten. Wie könnte das genau aussehen? Man braucht dazu einen Projektauftrag. Warum sollte die Leitung dafür nicht bewusst in die Hände von Kirchenmusikerinnen gelegt werden, die Leitung, Strukturbildung und Projektdesign gelernt haben. Ich bin Außenstehender. Darum nenne ich auch solche kreativen Formate. Aber sicherlich geht es auch darum, die Genderausgewogenheit bei bisherigen Stellenbesetzungen zu stärken. Hier sehe ich die Aufgabe darin, Rahmensetzungen attraktiver zu gestalten. Auch hier sind beide Seiten gefordert. Und die Forderung ist eher grundsätzlicher Natur. Es geht um unser mindset, die nicht hinterfragten Bilder, die wir von einer Stelleninhaberin haben, wie sie sein sollte und was sie meint, was andere denken, wie ich sein sollte. Die Katastrophe beginnt immer im Kleinen. Man verhakt sich an Kleinigkeiten. Dabei geht es um die große Frage: „Warum mache ich diesen Beruf? Und umgekehrt: warum brauchen wir diesen Beruf?“ Es geht um die Sinnfrage, den großen Horizont. Alle 10 Jahre brauchen wir eine grundsätzliche berufliche Standortbestimmung. Sie ist die Basis jeder Laufbahnberatung. Wo wird dieser große berufliche Sinnhorizont einmal so diskutiert, dass daraus handlungsleitende Eckpfeiler für ein Berufsbild entstehen? Ganz bestimmt passiert das. Aber ich glaube, es passiert immer noch zu wenig und zu zufällig. Ein Grund könnte sein, dass wir immer noch zu sehr fachlich-orientiert und dann auch noch vor allem auf unser Fachgebiet bezogen unterwegs sind. Es fehlen Strategie- und Zieldiskurse. Dazu braucht es handlungs-, nicht fortbildungs-, sondern handlungsorientierte Reflexionsräume. Diese herzustellen ist wiederum eine genuine Leitungsaufgabe. Ich freue mich, wenn auch durch Sie die heute immer noch dünne Leitungslandschaft in unserer Kirche weiter an Fahrt aufnimmt. Wir brauchen Leitung im Nahbereich der Menschen. Also: die Kirche braucht Sie!

Vielen Dank!