

Monika Stützle-Hebel

Dr. Monika Stützle-Hebel ist Diplompsychologin, Trainerin für Gruppendynamik (DAGG), Gestalttherapeutin (DVG), Supervisorin (BDP, DVG), und Psychologische Psychotherapeutin sowie Teamentwicklerin. Gemeinsam mit P. Bertram Dickert entwickelte sie das Konzept einer Fortbildung für Führungskräfte in Orden, Kirche und deren Einrichtungen, das im Februar 2015 zum 8. Mal startet: „Leiten und Beraten in Christlichen Organisationen“.



Monika Stützle-Hebel

Frauen und Männer in Ordensleitung – Führen sie anders?

Zur Frage, wie unterschiedlich Frauen und Männer führen, gibt es viel Forschung, wenig substanzielle und meines Wissens keine im Ordenskotext. Deshalb werde ich im Folgenden von den Ergebnissen der Gender-Führungsforschung ausgehend aus dem gruppendynamischen Verständnis der Führungssituation und der Sozialisation im Ordenskotext Überlegungen zur Situation von Männern und Frauen in der Führung von Ordensgemeinschaften ableiten.

Vorbemerkungen

Bevor ich dies tue, möchte ich einige Vorbemerkungen machen:

1. Sowohl statistisch signifikante Unterschiede als auch Ableitungen aus prototypischen Konstellationen sind

immer allgemeine Aussagen und zeigen Tendenzen an, die im Einzelfall mal mehr, mal weniger zutreffen.

2. Unterschiede zwischen Männern und Frauen sind durch ein Zusammenwirken ihrer unterschiedlichen genetischen Dispositionen mit ihren unterschiedlichen (psycho-)sozialen Entwicklungsbedingungen begründet. Eine informative Darstellung findet sich z.B. bei Pinker (2008).
3. Geschlechter-Stereotype sind tief in der Kultur verwurzelte Vorstellungen von „Frau“ und „Mann“. Sie prägen die Erwartungen an sich selbst und aneinander und formen die geschlechts-„spezifischen“ Unterschiede.
4. Sozialisation ist in gemischtgeschlechtlichen Sozialräumen anders als in gleichgeschlechtlichen. Sie ist

in gemischtgeschlechtlichen Gruppen stärker an den Geschlechter-Stereotypen orientiert als in gleichgeschlechtlichen.

Ergebnisse aus der Gender-Führungsforschung

Ein großer Teil der Untersuchungen zur Frage des Geschlechterunterschieds in Führung erhebt im Grunde nur die durch Geschlechter- und Führungsstereotype geprägten Bilder und Erwartungen und bestätigt damit das sog. „Think-manager-think-male“-Phänomen. Zwei Untersuchungen gehen einen anderen Weg: Ibarra und Obudaru (2009) erfassten konkretes Verhalten mit einem vielfach validierten 360°-Feedback-Instrument. Henn (Henn, 2008) untersuchte die Selektionskriterien für Männer und Frauen.

Die kompetenteren Frauen werden für Führung ausgewählt

In der Untersuchung von Ibarra & Obudaru mit dem Global Executive Leadership Inventory (GELI) (de Vries, Vrignaud, & Florent-Tracy) schneiden die weiblichen Führungskräfte in 9 der 12 erfassten für als führungsrelevant geltenden Dimensionen besser ab: sie konnten besser

- für die Zielerreichung motivieren,
- organisatorische Strukturen und Kontrollsysteme entwickeln und so das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Werten und Zielen des Unternehmens in Einklang bringen,
- angemessene Vergütungsstrukturen etablieren und konstruktives Feedback geben,
- Teamgeist vermitteln und auf effektive Teamarbeit achten, durch kolle-

giale Arbeitsatmosphäre, Anreize für enge Zusammenarbeit und Ermutigung zum (konstruktiven) Austragen von Konflikten,

- die Interessen von Gruppen außerhalb des Unternehmens, die von Unternehmensentscheidungen betroffen sind, bewusst machen,
- Mut und Beharrlichkeit und die Bereitschaft für angemessene Risiken fördern,
- eine Atmosphäre des Vertrauens im Unternehmen pflegen, indem sie auf eine emotional intelligente Belegschaft achten.

Keine Unterschiede fanden die beurteilenden Mitarbeiter/innen, Kolleg/innen und Vorgesetzten beim

- Befähigen zu Eigenverantwortung durch Delegieren und Informieren,
- Vermitteln von Werten, die alle (regionalen, sozialen ...) Kulturen innerhalb des Unternehmens verbinden, und einer globalen Sichtweise,
- Formulieren einer überzeugenden Vision, Aufgaben und Strategie.

Diese erstaunliche Diskrepanz zur landläufigen Meinung erklärt sich daraus, dass Stereotype weniger stark wirken, wenn konkretes Verhalten erfragt wird. Assig (2001) berichtete über drei andere Studien mit sehr ähnlichen Ergebnissen.

Monika Henn (2008) untersuchte mit dem Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) in welcher Hinsicht sich männliche und weibliche Führungskräfte von gleich qualifizierten Männern bzw. Frauen unterschieden, die keine Führungskraft waren. Nur auf 5 der 17 Skalen, die die Bereiche (1) Berufliche Orientierung, (2) Arbeitsverhalten, (3) soziale Kompetenzen und (4) psychi-

sche Konstitution abbilden, unterscheiden sie sich: Die Führungskräfte haben mehr Führungsmotivation, Gestaltungsmotivation und Selbstbewusstsein. Während die Chefinnen aber mehr Flexibilität und Teamorientierung zeigen als die Mitarbeiterinnen, zeigen die Chefs mehr Durchsetzungsstärke und Belastbarkeit als die Mitarbeiter.

Die zentrale Aussage dieser beiden Ergebnisse zusammengefasst ist: Bei der Auswahl von Führungskräften werden bei den Frauen – nicht aber bei den Männern! – mehr jene bevorzugt, die über die für Führen heute notwendigen Kompetenzen verfügen. Für die obersten Hierarchieebenen werden aber weiterhin vor allem Durchsetzungsstärke bzw. Dominanz und Härte gefordert (Dostert, 2007/2010) (Wippermann, 2010), weshalb diese Frauen (und Männer mit einem ähnlichen Kompetenzprofil!) nach wie vor über eine mittlere Hierarchie-Ebene meist nicht hinauskommen.

Relevante Unterschiede

Der Vergleich von weiblichen und männlichen Führungskräften sagt also mehr über das Selektionsverhalten von Unternehmen als über führungsrelevante Unterschiede zwischen Männern und Frauen an sich aus. Einige davon will ich hier aufführen:

Lernbereitschaft

Frauen haben eine größere Tendenz, sich zu hinterfragen und die eigene Person und das eigene Verhalten zu reflektieren, weshalb sie auf Feedback zur Wirkung ihres Verhaltens schneller und stärker reagieren (Mayo, Kakarika, & Pastor, 2013). Dadurch lernen sie schneller, werden aber auch leichter

zum Spielball anderer. Diese Haltung ist unweigerlich mit geringerer Selbstgewissheit verbunden. Vor allem Männer deuten dies als geringeres Selbstbewusstsein und Führungsschwäche und reagieren darauf so, dass Frauen dann tatsächlich verunsichert sind.

Autoreninfo

Siehe gedruckte Ausgabe.

Risikobereitschaft

Diese unterschiedliche Haltung den eigenen Fähigkeiten gegenüber wirkt sich auch in der Bereitschaft von Männern aus, eine Aufgabe zu übernehmen, selbst wenn sie sich nur zu 70 % sicher sind, dass sie alle dafür notwendigen Fähigkeiten haben, während Frauen sich zu 100 und mehr Prozent sicher sein müssen. Männer erwarten, dass sie mit der Aufgabe wachsen werden – was oft auch zutrifft – und rufen deshalb beim Verteilen interessanter Aufgaben schneller „hier“.

Klares Delegieren

Männer delegieren direkter und klarer und haben weniger Probleme, die Erledigung einzufordern. Frauen formulieren Aufträge gern indirekt, worauf andere Frauen in der Regel auch reagieren, was bei Männern aber oft nicht ankommt. Werden delegierte Aufgaben nicht zufriedenstellend erledigt oder zeigt sich die / der Mitarbeiter/in hilflos, dann nehmen Frauen die Aufgabe leicht wieder an sich (Topf & Gawrich,

2005) und überlasten sich durch diese „kalte Rückdelegation“ mit operativem Geschäft.

Informieren

Andererseits informieren Frauen transparenter – umfassender und detaillierter – was den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Orientierung erleichtert und Vermutungen über Machtspiele ihrer Führungskraft verringert.

Macht und Hierarchie sind männlich

Männer und Frauen messen den Aspekten Macht, Hierarchie und Konkurrenz aufgrund ihrer Sozialisation sehr unterschiedliche Bedeutungen bei. In Führungskulturen, die stark hierarchisch sind, gilt das mehr aggressive, autokratische, kraftvolle und konkurrierende Verhalten als erfolgreicher.

Bedeutung von Hierarchie

Im Verlaufe unserer Kulturgeschichte hat sich Hierarchie als vorherrschende Form der Organisation sozialer Prozesse und eine Affinität von Männern zu hierarchischem Denken und Handeln herauskristallisiert (Schwarz, 2007). Beobachten kann man dies bereits bei Jungen-Gruppen. Sie etablieren über Imponiergehabe, Einschüchterung und Kräftemessen eine zeitlich stabile Rangordnung, die auch von den Rangniedrigen akzeptiert und über einen längeren Zeitraum beibehalten wird. Frauen bevorzugen dagegen eine im Prinzip egalitäre Struktur, in der die Führung bei situativer Veränderung schnell wechselt (Schwarz, 2007). So stellen Mädchen durch Koalieren, Ausgrenzen und Anerkennen eine Geltungshierarchie auf, die auf subtile Weise immer im Fluss bleibt und in der sich keine auf Dauer hervortut.

Attraktivität von Status-Macht

Damit korrespondiert, dass für Frauen Macht als Voraussetzung für die positive Gestaltung der Verhältnisse attraktiv ist, weshalb es ihnen auch darum geht, andere mit Macht auszustatten, während für Männer Position, Statussymbole und Titel als Zeichen von Macht eine größere Bedeutung haben, durch die sie sich von den ihnen hierarchisch unterstellten distanzieren. Hierarchische Positionsmacht verstehen Frauen mehr als Verantwortung und legen größeren Wert auf partnerschaftliche soziale Beziehungen am Arbeitsplatz (Macha, 2000).

Konkurrenz-Lust

Die unterschiedliche Bedeutung der Hierarchie hat Folgen für die (Un-)Lust am Konkurrieren: Bereits in den Jungen-Gruppen eingeübt, haben Männer einen spielerischen Umgang mit Konkurrenz. Sie wählen selbst dann die „Konkurrenz-Variante“, wenn sie das Geld kostet. So etablieren sie eine Rangordnung, die für eine Weile Orientierung in der Unübersichtlichkeit der sozialen Beziehungen gibt. Insofern machen es die Männer im Vorstand nicht anders als die Jungs auf dem Bolzplatz: erst wird die Rangordnung geklärt und dann gearbeitet. Frauen hingegen scheuen den Wettbewerb, selbst wenn die „Kooperations-Variante“ Geld kostet (Henn, 2008). Diese Orientierung prädestiniert sie in Hierarchien für die unteren Ränge.

Bindung und Beziehung sind weiblich

Die Bindungstheorie geht von der Frage aus, welche Beziehungsprobleme ein Kind lösen muss, um eine eigene Identität zu entwickeln. Sein eigenes Ge-

schlecht spielt dabei eine zentrale Rolle: Damit ein Junge eine männliche Identität entwickeln kann, muss er sich von der – andersgeschlechtlichen – Mutter ablösen und mit dem Vater identifizieren. Das Mädchen dagegen kann und muss in der Identifikation mit der Mutter bleiben, um eine weibliche Identität entwickeln zu können.

Beziehungsgestaltung durch Bindungsangst und Trennungsangst

Dieser Entwicklungsschritt erfolgt im Alter zwischen einem und zwei Jahren, der Junge muss also schon früh eine erste Trennung (von der Mutter) vollziehen, will er ein Mann werden, und eine zu starke Bindung an die Mutter bedroht seine Identitätsentwicklung. Abhängig davon, wie diese Ablösung gelingt, entsteht eine mehr oder weniger große Bindungsangst, die fortan die Beziehungsgestaltung des Mannes prägt. Mädchen hingegen können – ja müssen – für ihre Identitätsentwicklung zunächst in der Identifikation und Bindung mit der Mutter bleiben. Das erspart ihnen den frühen Trennungsschmerz, wodurch sie den emotionalen Umgang mit Trennung nicht lernen, mit der Folge, dass das Beziehungsverhalten von Frauen durch Trennungsangst geprägt ist.

Trennungsangst schwächt in Hierarchien

Aufstieg in der Hierarchie geht mit Distanzierung einher. Ihr Bindungsverhalten macht es Männern leichter, sich in Hierarchien machtvoll zu distanzieren und so Klarheit zu schaffen, wer das Sagen hat. Frauen hingegen erleben diese Distanzierung als Trennung und suchen auch als Führungskraft die be-

ziehungsorientierte Zusammenarbeit – ein Nachteil im hierarchischen Mächte-Spiel.

Dominanz und Normierung als Machtstrategien

Daraus folgen verschiedene Macht- und Einfluss-Strategien: ohne Angst vor Trennung gehen Männer den vertrauten Weg der Dominanz: der oben bestimmt, der unten folgt – die hierarchische Distanzierung fürchtend, versuchen Frauen, das Verhalten anderer über Normen zu beeinflussen und zu steuern. Ihre stärkere Ausrichtung auf ein unterstützendes Miteinander und eine Konsens-Kultur interpretieren Männer allerdings vor ihrem eigenen Erfahrungshintergrund als Schwäche.

Besonderheiten in Orden

Ordensmännern und -frauen sind in der gleichen Kultur aufgewachsen – viele dieser Unterschiede werden auch bei ihnen zu finden sein. Welche Besonderheiten wirken darüber hinaus in Ordenskulturen? Dazu will ich durch einige Überlegungen, die ich aus meinem (sozial)psychologischen Wissen und meiner langjährigen Erfahrung in der Ausbildung und Beratung von Leiterinnen und Leitern und Führungsgremien von Ordensgemeinschaften ableite, zum Hinschauen und Nachdenken anregen.

Männliche Führung für Mutter Kirche

Ein Unterschied zwischen Männer- und Frauenorden fällt ziemlich schnell ins Auge: nur bei den Männerorden ist die Führungshierarchie geschlechtshomogen – männlich.

Bei den Frauenorden ist die letztendliche Führungsspitze ebenfalls männlich

– an der Spitze steht immer ein Mann, wenn nicht ein Bischof, dann der Papst selbst. Auch in ihrer Gründungsgeschichte findet sich am Anfang fast immer ein Mann: als entscheidungsrelevanter Fürsprecher und Unterstützer oder gar als Initiator. (Männliche!) Spirituelle wirken oft stark in das Führungsgeschehen „ihrer“ Frauengemeinschaft hinein, auch wenn ihre Rolle formal nicht so definiert ist. So mancher Frauenorden wurde von einem Bischof gegründet, der auf diese Weise die – caritativen – Dienste der Frauen anregte und organisierte, beschützte aber auch beherrschte und so verlässliche Ausführende für seine apostolische Idee fand. Frauen eignen sich dafür: sie legen wenig bis keinen Wert auf Status und erfüllen die ihnen übertragenen Aufgaben gründlich.

Überdies sind alle Orden in die – männliche – Führungskultur und -struktur der Katholischen Kirche eingebettet. Es geht also um den Unterschied in der Führung einer Männer-Gemeinschaft in einer Männerkultur und einer Frauen-Gemeinschaft in einer Männerkultur. Daraus ist zu schließen, dass genau da, wo Führung durch Frauen anders ist, Frauenführung in einem Spannungsverhältnis mit der Männerkultur steht.

Hierarchie

– die „heilige Ordnung der Männer“

In einem evolutionären Prozess, den Gerhard Schwarz als „Die heilige Ordnung der Männer“ beschrieben hat, hat sich Hierarchie als eine effektive und sich selbst stabilisierende Form der Organisation von Macht durchgesetzt – von Männern für Männer gemacht. In der Katholischen Kirche quasi in Reinform erhalten, folgen auch fast alle Or-

ganisationen der Wirtschaft diesem Prinzip (Schwarz, 2007). Das Think-manger-think-male-Phänomen ist eine zwangsläufige Folge davon: mit Führung werden männlich konnotierte Attribute assoziiert: von einer Führungskraft werden Eigenschaften und Verhaltensweisen erwartet, die gemeinhin Männern zugeschrieben und von Männern häufiger oder ausgeprägter gezeigt werden. Frauen wiederum können in einer hierarchischen Kultur ihre spezifischen, bindungsorientierten Führungsqualitäten schwer entfalten.

In Frauen-Orden beobachte ich oft eine hohe Wertigkeit der Männer, insbesondere der geweihten, gepaart mit (Selbst-)Entwertung der Frauen. Obwohl es viele weibliche Heilige gibt, die wirklich eigenständige, frauliche Führungspersonen waren, blieb das männliche Führungsverhalten das Vorbild, an dem man sich orientiert. Die vielen Bemühungen von Frauenorden, sich gegenüber der Dominanz von Männern aus der unmittelbaren Umgebung zu emanzipieren, führten bestenfalls in die Unterordnung unter die hierarchisch-männliche Kultur Roms.

Mutter Kirche

– wo bleibt das weibliche?

Doch Kirche ist nicht ausschließlich männlich und das Weibliche ist auch nicht nur in der „Gottesmutter Maria“ präsent. Das mütterliche Prinzip – selbstlos und aufopferungsvoll alle ver- und umsorgen, die Gemeinschaft fördern und zusammenhalten, immer verzeihen, und anderen zu Macht und Einfluss verhelfen – bietet „Mutter Kirche“ ihren „Kindern“ tatsächlich durch die Pflege der Gemeinden, der Gemeinschaft der Gläubigen, und durch die

apostolischen Werke: die caritativen und pflegenden sorgen sich um die Hilfsbedürftigen, die pädagogischen fördern und entwickeln hin zu individueller Stärke. Die Ordensgemeinschaften hatten und haben dabei eine tragende Rolle.

Diese „Mutter Kirche“ wird nun aber von Männern hierarchisch organisiert. Den Frauen bleibt hier nur die Unterordnung – sie haben ihre Rolle anzunehmen wie einst Maria als Empfängerin des Göttlichen und Gebärerin des Gottessohnes (so die übliche Lesart der Verkündigungs-Geschichte). Denn Frauen können in einer männlichen Kultur schwer Akzeptanz finden. Die Soziologin Rosabeth Kanter beschreibt drei Wege, die Frauen einschlagen können, wenn sie in männlichen Runden auffallen (Edding, 1983, S. 103), der eine hat viele Parallelen im Auftreten von Ordensfrauen: sich unsichtbar machen als Frau, indem sie alle fraulichen Attribute ablegt, die eigenen Erfolge unter den Scheffel stellt und den Lohn dafür anderen zufallen lässt. So dient(e) diese mütterliche Seite der Kirche der Macht und dem Einfluss der Hierarchen.

Dazu passt, dass das Weibliche nur als jungfräuliche Mütterlichkeit Platz hat. Die Tabuisierung von Sexualität und Erotik bzw. ihre Verbannung dient meist der Stabilisierung der hierarchischen Machtverhältnisse – nicht nur in Kirche. Eine Quelle des Widerstands vieler Top-Manager gegen den Einzug von Frauen in ihre Gremien ist die Furcht vor der Unkontrollierbarkeit der Prozesse, wenn mit den Frauen Erotik und Sexualität einziehen. Karrierebewusste Businessfrauen tragen deshalb eine geschlechtsneutrale Kleidung. Auch wenn in der kirchlichen Tradition

Eva als die Verführerin gilt – es ist nicht die Frau, sondern die sexuelle Anziehung zwischen den Geschlechtern, die in die Gemeinschaftsprozesse ihre ganz eigene, von oben kaum kontrollierbare Dynamik bringt. Die Trennung der Geschlechter ist eine Antwort der Orden darauf.

Orden als Gegenentwurf zur kirchlichen Hierarchie

In ihren Konstitutionen und Regelwerken begegnet uns in Orden eine Führungskultur, die nicht der Logik der kirchlichen Hierarchie sondern vielmehr einem egalitär-demokratischen Prinzip folgt:

- Alle Konstitutionen sehen ein Leitungsgremium vor, das in die Entscheidungsfindung zumindest einzu beziehen ist – Führung erfolgt also durch ein Team.
- Die Kapitel als letztendliche Entscheidungsträger verkörpern ein zutiefst basisdemokratisches Prinzip.
- Führung ist nicht fest an eine Person gekoppelt, Personen wechseln zwischen der Führungsrolle und Mitgliedsrolle in der gleichen Gruppe hin und her.

Von ihrer Idee her sind Orden also ein Gegenentwurf zur hierarchischen Führungskultur der Kirche. Das Teamprinzip aber ist der Feind der Organisation (Pesendorfer, 1993), das der hierarchischen Organisation von Macht entsprechende Führungstereotyp, kennt Teamorientierung nicht als Qualität und Führungskompetenz. Für Ordensgemeinschaften entsteht aus ihren Ordensregeln einerseits und ihrer Einbettung in eine hierarchische Kirchenkultur und der Sozialisation ihrer Mitglieder darin andererseits, ein Paradox – Or-

den Führung ist also prinzipiell konfliktär, was den Bedarf an Beziehungskompetenz, Ambiguitätstoleranz und Konfliktfähigkeit erheblich erhöht.

Übertragungen und Regression

Das Leben in einer Gruppe reaktiviert immer auch die unbewussten Beziehungsmuster, die in der ersten Gruppe eines Menschen, der Familie erworben wurden. Die Beziehung zu Führungspersonen wird ähnlich der zu Vater und Mutter empfunden und einst natürlicherweise an Vater und Mutter gerichtete Bedürfnisse werden auf die Führungspersonen übertragen. So wird die Führungsbeziehung durch Regression auf psychisch frühere Entwicklungsstufen, kindliche oder jugendliche, geprägt. Entsprechendes Verhalten der Führungsperson fördert dies, so dass Bedürfnisse nach Umsorgt-Werden, nach Abhängigkeit und Sich-führen-lassen – aber auch trotzige Widerständigkeit und pubertäres Aufbegehren wieder erwachen. Das Bild von der „Mutter Kirche“ und noch mehr ein seine Mitglieder rundum versorgender Orden werden so eine Einladung zur Regression, was die Führungskräfte mit entsprechendem, oft widersprüchlichem Verhalten konfrontiert: Unselbstständigkeit und Forderung von Aufmerksamkeit und Umsorgen bei oft gleichzeitiger, meist passiver Widerständigkeit oder übermäßige Unabhängigkeitsbestrebungen.

Mutter-Tochter- und Vater-Sohn-Dynamiken

Auch bei Erwachsenen reaktiviert die gleichgeschlechtliche Führungsperson eine zunächst innere Auseinandersetzung mit der eigenen Geschlechtsiden-

tität über Identifikation und Differenzierung (s. 0): bei der Oberin die Mutter-Tochter-Dynamik, beim Oberen die Vater-Sohn-Dynamik, deren Grundmuster natürlich durch viele weitere Entwicklungsbedingungen modelliert werden.

Natürliche Trennungsangst hält die Tochter zunächst in der notwendigen, tendenziell symbiotischen Mutter-Beziehung und fördert abhängiges Verhalten. Konflikthaft wird die Mutter-Tochter-Dynamik durch die für die Individuation nötige Ablösung, was nur über für beide Seiten schmerzhaftes Auseinandersetzen geht. Dafür muss die Trennungsangst bewältigt werden. Vom Gelingen dieser Individuationsschritte hängt es ab, wie sehr ihre Grundthemen in neue Beziehungen, insbesondere zu Frauen, übertragen werden.

Für die notwendige Zuwendung zum Vater muss dagegen der Junge die Trennung von der Mutter riskieren. Die Bindungsangst hilft ihm dabei. Die Beziehung zum Vater wird aber nie von derselben emotionalen Nähe wie ursprünglich zur Mutter geprägt, sondern sachlicher, kameradschaftlicher und spielerisch konkurrierend. Gelingt die Hinwendung zum Vater nicht, bleiben Sehnsucht aber auch Distanz und Angst vor emotionaler Vereinnahmung (durch die Frau) zurück. Die kriegsbedingt vaterlosen Generationen in Deutschland haben diese Hinwendung zum Vater vielfach nicht vollziehen können.

Für „Mann“ ist somit das Grundthema, wie er trotz Autonomie in Beziehung gehen kann; für „Frau“ ist die Grundfrage, wie sie in Beziehungen Autonomie gewinnen kann.

Die Mutterübertragungen, denen Oberinnen begegnen, sind dabei tendenziell

konflikthafter: die emotionalen Zuwendungsbedürfnisse gehen oft mit einer Empfindlichkeit gegenüber Vorschriften einher. Das überfordert sie schnell, wenn Oberinnen darauf eingehen. Die Herausforderung in Männerorden ist es dagegen, die Gemeinschaft über das Funktionieren als Arbeitsgemeinschaft hinaus zu entwickeln, so dass sie auch die emotionalen Bindungsbedürfnisse ihrer Mitglieder befriedigen kann. Werden ihre regressiven Zuwendungsbedürfnisse nicht befriedigt, reagieren weibliche Mitglieder oft mit Klammern, die männlichen meist mit Rückzug. Dies aufzulösen ist für Leitung in beiden Fällen eine Herausforderung.

Hierarchie und Übertragungsdynamik

Die hierarchie-immanente soziale Distanz ebenso wie das darin begründete Machtgefälle korrespondieren mit den emotional distanzierteren Vater-Übertragungen der Männer und kollidieren mit den beziehungsbedürftigen Mutter-Übertragungen der Frauen. „Mutter Oberin“ ist per se ein Paradox, das ein Schlingern der Oberin zwischen beziehungsorientierter (Über-)Erfüllung der Mutter-Übertragungen und autoritär-hierarchischem Durchgreifen bedingt. „Mutter“ ist man ein Leben lang – vielleicht regieren ehemalige Oberinnen deshalb oft mittels Beziehungsmacht weiter. Zugleich dürften die Vater-Übertragungen der Ordensfrauen die Attraktivität und Höherwertigkeit der meist ranghöheren Kirchenmänner bedingen.

Führung als gegenseitiges Geschehen

Fälschlicherweise wird oft ausschließlich die Persönlichkeit als Ursache von Führungsverhalten gesehen. Doch Füh-

rung ist ein Geschehen, das zwischen Personen stattfindet und unbewusst von den (vermuteten) Erwartungen der Beteiligten an sich selbst und untereinander gesteuert wird. Der Führungsperson entgegengebrachte Erwartungen haben einen starken Einfluss auf ihr Führungshandeln, oder bringen sie in Konflikt mit ihren eigenen Vorstellungen. So verleiten mit Mutter-Übertragungen verbundene Versorgungswünsche evtl. zu entmündigendem Versorgungsverhalten. Umgekehrt beeinflussen die Bilder, die eine Führungsperson (unbewusst) von den Geführten hat, auch deren Verhalten: Hat die Führungsperson von ihren Mitgliedern das Bild von unmündigen Kindern, dann werden sich diese auch so verhalten: hilflos aber vielleicht dennoch trotzig.

Neben den Übertragungsprozessen prägen die tradierten Stereotype – über Geschlechter und (patriarchal-hierarchische) Führung – die Erwartungen. Bei Frauenorden ist oft ein Führungsverhalten zu beobachten, das dem weiblichen Stereotyp entspricht und Führung erschwert: eine ausgeprägte Tendenz, sich um jede einzelne zu kümmern (Führung durch Bemutterung); frau traut sich nicht, den Geführten Entscheidungen zuzumuten, und wartet so lange, bis es nicht mehr anders geht und der Prozess nicht mehr organisch gestaltet werden kann; aus Angst, klar in Führung zu gehen, werden für Zusammenkünfte keine klaren Strukturen gesetzt. Das Mann-Stereotyp erschwert die produktive Einbeziehung der Mitglieder in Entscheidungsprozesse und Entscheidungen sind wenig an die Gemeinschaft angebunden, und die Geführten verhungern emotional.

Vermutlich wird auch die Wahl der Or-

densleitungen durch diese verschiedenen Geschlechter-Stereotype beeinflusst und Ordensmänner und -frauen wählen unterschiedliche Persönlichkeiten als Leitung, was die geschlechtsspezifischen Unterschiede im Führungsgeschehen noch verstärkt.

Unterschiedlicher Entwicklungsbedarf von männlichen und weiblichen Führungskräften?

Brauchen Männer und Frauen in Orden aufgrund der beschriebenen Unterschiede eine verschiedene Vorbereitung auf ihre Führungsaufgabe? Für die Antwort greife ich auf meine Beschreibung der Fähigkeiten von Ordensleitungen heute, in Zeiten des Wandels zurück (Stütze-Hebel, 2010). Schauen und prüfen Sie selbst, ob Sie bei den weiblichen und männlichen Ordensleitungen einen verschiedenen Bedarf erkennen: Ordensleitungen brauchen in Zeiten des Wandels ...

- einen eigenen Standpunkt
- Mut zur Klarheit und zur Desillusionierung
- einen kritischen Blick und Mut zum Hinterfragen
- die Kraft, Widerstände auszuhalten
- den Mut, Spannungen auszuhalten
- Selbstkontakt und Gottvertrauen
- Mut zum Experimentieren mit Neuem
- die Fähigkeit, Prozesse ergebnisorientiert gestalten zu können
- Metakommunikation und Feedback
- die Bereitschaft, andere am eigenen Erleben teilhaben zu lassen
- Kontakt mit sich und anderen
- Mut und Fähigkeit, sich klar abzugrenzen

- Verständnis der eigenen Führungsrolle und der Rollen der anderen
- Versöhnung mit den eigenen Begrenztheiten
- ein Verständnis von Gemeinschaft als Ort der Gegenwart Gottes
- Aufgrund der Überlegungen zur hierarchischen Kultur möchte ich noch anfügen: das gruppenspezifische Geschick, um die Selbstorganisationskraft einer Gruppe zu wecken.

Diese Kompetenzen sind nach meinen langjährigen Erfahrungen in Kursen für Leitungspersonen auch in Orden und Kirche durchaus unterschiedlich verteilt, aber kaum geschlechtsspezifisch. Wer über sie verfügt, ist im Führungshandeln weniger abhängig von stereotypen Erwartungen, kann mit Übertragungsprozessen umgehen und bekommt einen differenzierteren Umgang mit den Wirkungen von Hierarchie.

Letztlich ist gute Führung ein ständiger Balance-Akt zwischen Kontakt und Abgrenzung, der eine gute Bekanntschaft mit sich selber und ein hohes Maß an Bewusstheit und Selbstreflexion erfordert. In einem darauf ausgerichteten Kurs bieten der wachsende Kontakt untereinander und der tiefergehende Austausch die Chance, sich über das Erkennen von Gemeinsamkeiten und Unterschieden mit den eigenen Verhaltensmustern auseinanderzusetzen. Dadurch gewinnt man/frau eine klare Position sich selbst gegenüber und einen inneren Kompass, um den eigenen Stil und eigene Vorstellungen zu entwickeln, und erfährt eine Stärkung ihrer Autorität gegenüber Dritten, die Achtung einbringt.

Literaturverzeichnis

- Assig, D. (2001). Frauen in Führungspositionen. Die besten Erfolgsrezepte aus der Praxis. München: Beck Wirtschaftsberater im dtv.
- de Vries, K., Vrignaud, & Florent-Tracy. (kein Datum). Global Executive Leadership Inventory.
- Dostert, E. (2007/2010). „In Deutschland heißt Führen, hart zu sein.“ Der Wirtschaftspsychologe Felix Brodbeck über Führung Made in Germany und die Sehnsucht nach neuen Managern. Süddeutsche Zeitung, Wirtschaft, 6. Juli 2007 / online 17. Mai 2010.
- Edding, C. (1983). Einbruch in den Herrenclub – Von den Erfahrungen, die Frauen auf Männerposten machen. Reinbek: Rowohlt.
- Henn, M. (2008). Die Kunst des Aufstiegs. Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet. Campus Verlag.
- Henn, M. (03 2009). Frauen können alles – außer Karriere. Harvard Business Manager, S. 56-61.
- Ibarra, H., & Obudaru, O. (03 2009). Visionärinnen gesucht. Harvard Business Manager, S. 62-75.
- Macha, H. (2000). Erfolgreiche Frauen. Wie sie wurden, was sie sind. Frankfurt: Campus.
- Mayo, M., Kakarika, M., & Pastor, J. C. (12. Februar 2013). Frauen passen ihr Führungsselbstbild stärker der Wirklichkeit an. Wirtschaftspsychologie aktuell.
- Pesendorfer, B. (1993). Organisationsdynamik. In G. Schwarz, Gruppendynamik – Geschichte und Zukunft (Festschrift für Traugott Lindner) (S. S. 196 – 230). Wien: WUV.
- Pinker, S. (2008). Das Geschlechter-Paradox – Über begabte Mädchen, schwierige Jungs und den wahren Unterschied zwischen Männern und Frauen. München: DVA.
- Schwarz, G. (2007). Die „heilige Ordnung“ der Männer. Hierarchie, Gruppendynamik und die neue Rolle der Frauen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stützle-Hebel, M. (Heft 2 2010). Führen Lernen in Zeiten des Wandels – Was Ordensleitungen heute dringend brauchen und wie Sie es erwerben können. Ordenskorrespondenz, S. 177-191.
- Stützle-Hebel, M., & Althoff, J. (2015-2016). Leiten und Beraten in Christlichen Organisationen – Die Kunst, Organisationen und Gemeinschaften zu leiten, zu. Institut für Fort- und Weiterbildung, Forschung und Entwicklung der Katholischen Stiftungsfachhochschule München, München.
- Topf, C., & Gawrich, R. (2005). Das Führungsbuch für freche Frauen . Frankfurt/Main: Redline Wirtschaft: Women Business.
- Wippermann, C. (2010). Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken . Heidelberg: Sinus Sociovision GmbH, hg. vom BMFSFJ.