

Leadership

Coaching für Frauen in der Wissenschaft

Warum Leadership Training und Coaching für Professorinnen? Dieser Beitrag erklärt den Zusammenhang zwischen Führungskultur, Wissenschaft und Geschlecht.

Die Norm von Führung ist männlich

Denken Sie an einflussreiche Führungspersönlichkeiten, an wen denken Sie zuerst? An Josef Ackermann, Hartmut Mehdorn und Barack Obama oder an Christine Lagarde, Heike Hanagarth bzw. Angela Merkel? Welche Eigenschaften verbinden Sie mit diesen Menschen?

Zumeist werden bei dieser Betrachtung Kategorien genannt, die eher die Vorstellung männlicher Attribute (oder das, was wir in unserer Gesellschaft Männern zuordnen) beschreiben: Durchsetzungsfähigkeit, Machtbewusstsein, Dominanz, Un-Emotionalität etc. Dadurch entsteht im Denken in Bezug auf weibliche Führungskräfte eine Diskrepanz zwischen der Rolle der Person (Frau) und der Rolle als Führungskraft. Unbewusst entsteht eine Verwirrung im Denken: Ist sie jetzt Frau oder Führungskraft? Das Umfeld reagiert darauf mit speziellen Verhaltensweisen, die versuchen diesen Widerspruch aufzulösen. Dazu können ein „Testen“ der Führungsstärke oder der Frauenrolle gehören – z.B. durch Annäherungsversuche.

Wie kann ich als weibliche Führungskraft mit diesen Anforderungen an die Führungsrolle situationsangemessen umgehen? Es hilft, sich seiner selbst zu vergewissern und daraus eine eigene passende Strategie zu entwickeln, die die Führungsrolle ausfüllt und den Beteiligten gleichzeitig klar macht. Denn häufig sind es neben äußeren Faktoren innere Hürden, die Frauen aufhalten: Glaubenssätze wie z.B. „Grenzen setzen ist etwas Schlechtes“ oder „du darfst es dir mit keinem verscherzen“ sind äußerst machtvoll.

Leadership in der Wissenschaft ist mehr als eine Visionärin zu sein

Im klassischen Sinne (Kotter 1990) ist mit Leadership gemeint: die Geführten mit Visionen zu inspirieren und zu motivieren. Leadership soll Kreativität, Innovation, Sinnerfüllung und Wandel schaffen. Management dagegen soll verwaltend die Abläufe perfekt organisieren, planen und kontrollieren. Dazu gehört auch Personalführung.

In der Wissenschaft wird unter Leadership allerdings beides verstanden: Sowohl Leadership im Sinne von langfristiger Vision und gleichzeitig Management: Führung im engeren Sinne und Personalführung. Als Professorin*, Dekanin oder Leiterin eines Sonderforschungsbereichs etc. sind immer beide Kompetenzen gefordert.

Transaktionsanalyse als wirksames Instrument

Neue Strategien und Bilder von Führung, die zur individuellen Person und zur Identität als Frau passen, werden gebraucht. Dazu eignen sich Modelle wie die der Transaktionsanalyse mit den Implikationen „Führen ohne zu herrschen“, „Kommunikation auf Augenhöhe“ und „vertragsbasierte Zusammenarbeit“. Mit ihnen können Denk- und Handlungsmuster entwickelt werden, die helfen, Situationen individuell einzuschätzen und flexibel zu reagieren. Dabei werden auch die eigenen „blinden Flecken“ im Kommunikationsverhalten aufgespürt und bearbeitet. Dadurch ergeben sich Optionen, ein Gespräch bewusst zu steuern oder aus unproduktiven Situationen auszusteigen und dabei authentisch zu bleiben. Authentizität ist eines der wichtigsten Merkmale von Führung. Authentisch ist, wer mit ganzer Energie, sein Verhalten und Denken vertritt.

Mehrwert für Professorinnen

Das Leadership-Programm verbindet mehrere Ziele, indem es auf der Ebene der individuellen Führungspersönlichkeitsentwicklung und gleichzeitig auf der Ebene der Systemstruktur ansetzt. Ein Vorteil, diese Reflexionen über das eigene Kommunikationsverhalten in reinen Frauengruppen zu machen, ist, dass Frauen oft ähnliche Erfahrungen machen und häufig ein anderes Kommunikationsverhalten als Männer haben. Außerdem werden so Frauennetze etabliert: In sicheren Räumen kann (häufig) hierarchiefrei diskutiert, sich ausgetauscht, empfohlen und unterstützend gehandelt werden. Für die beteiligten Frauen ist es so einfacher dem Normierungsdruck zu widerstehen, es so zu machen, wie die anderen (Männer) vorher, sondern das zu tun, was zur eigenen Persönlichkeit passt.



Foto: Daniel Kause/www.silberblick.net

Jule Endruweit

ist Politologin und zertifizierte Transaktionsanalytikerin im Bereich Organisation (DGTA) und arbeitet als Organisationsentwicklerin, Trainerin, Moderatorin und Coach mit Menschen aus der Wirtschaft und aus sozialen Organisationen und Institutionen mit dem Ziel der Autonomie-Entwicklung für einzelne, Gremien, Gruppen und Unternehmen. Sie ist als Referentin und Coach für das Leadership-Programm tätig.

Leadership-Programm
für Professorinnen an der HU:
www.exzellenz.hu-berlin.de

Literatur:

- Kotter, John P. (1990):
A Force For Change: How Leadership Differs From Management.
Free Press
- Kotter, John P. (1991):
Abschied vom Erbsenzähler. Leadership, a force for change. Econ-Verlag, Düsseldorf