

„Einfach MUTIG sein und machen!“

In ihrem Buch „Leiten auf Weiblich“ gibt ELISABETH SCHOFT viel Handwerkszeug zum Thema Führung an die Hand. ANJA SCHÄFER hat sie nicht nur gefragt, ob es überhaupt einen weiblichen Führungsstil gibt, sondern mit ihr auch über Persönlichkeitstypen, Frauenquoten und Kleidungsstile gesprochen.

Anja Schäfer: Ich finde das Thema deines Buches superwichtig, weil ich das Gefühl habe, viele rutschen in eine Führungsrolle hinein – egal, ob im Hauskreis, in der Gemeindeleitung oder im Beruf –, wissen aber gar nicht recht, dass man sich in Sachen Führung auch fortbilden kann. Was würdest du heute sagen: Gibt es Führungstypen? Oder kann jede lernen zu leiten?

ELISABETH SCHOFT: Ich dachte früher immer, dass es nur einen Schlag Menschen gäbe, der leiten kann. Die Dominanten, die Charismatischen, die Visionäre: einfach die, denen man auf natürliche Weise folgt und die andere Menschen anziehen. Dadurch habe ich auch nicht gemerkt, dass ich selbst Leitungspotenzial habe, aber eben eins, das ganz anders aussieht. Deswegen glaube ich, dass man das Leiten lernen kann und dass jeder Persönlichkeitstyp seine eigene Führungsberechtigung hat. Es braucht die Überlegten und Strukturierten, aber eben auch die Charismatischen und Visionäre.

Wie würdest du deinen eigenen Führungsstil beschreiben?

Ich habe ein kleines Team aus zwei jungen Mitarbeitenden und würde sagen, mein Führungsstil ist eine Mischung aus freundschaftlich-professionell, Distanz während und gleichzeitig nahbar. Der einen Mitarbeiterin versuche ich in der inhaltlichen Arbeit sehr transparent offenzulegen, was ich mache und warum, damit sie in ihrer eigenen Umsetzung wachsen kann. Dem anderen Mitarbeiter muss ich ein bisschen mehr Struktur und Zeit geben, damit er gute Leistung bringen kann. Ich versuche, für jeden das Passende zu finden – in Fachsprache nennt sich das „situationales Leiten“.

Du bist relativ jung in eine Leitungsposition gerutscht.

Was waren für dich gute Tipps am Anfang?

Als ich gerade anfing, habe ich einmal den Schweizer Pastor und Autor Thomas Härry auf einer Lesung getroffen. Ihn habe ich gefragt, was er jungen Leitenden raten würde. Er hat gesagt, man solle nie aufhören zu lernen. Das will ich mir beibehalten. Ich möchte nie denken: „Jetzt weiß ich, wie der Hase läuft.“ Ich glaube, dass man dann zu ignorant für das wird, was man noch nicht weiß, man wird überheblich. Einen weiteren Tipp habe ich zwar nicht gehört, aber bei einem meiner Chefs gesehen: Sich auch für kleine oder weniger wichtige Aufgaben nicht zu schade sein. Auf einem Kongress hat mein Chef den Müll weggebracht und Ge-

schirr abgewaschen, obwohl er auch den Volontär hätte schicken können. Er hat mir vorgelebt, dass auch das zu Führung gehört. Und wenn ich möchte, dass meine Mitarbeitenden etwas tun, dann muss ich vorangehen und es selbst tun.

Dein Buch heißt „Leiten auf Weiblich“. Leiten Frauen eigentlich anders?

Ich glaube, ja und nein. Das ist keine Frage, die man so eindeutig beantworten kann. Frauen können natürlich genauso leiten wie Männer. Und deswegen sollten sie auch teilhaben und ihre Führungsverantwortung wahrnehmen dürfen. Das passiert teilweise auch schon, wir hatten jetzt 16 Jahre lang eine Kanzlerin. Gleichzeitig sind Frauen immer noch viel zu wenig präsent in Führungssetagen. Aber wenn sie präsent sind, haben Studien herausgefunden, dass sie schon allein durch ihre Anwesenheit die Atmosphäre in den Führungssetagen verändern. Gleichzeitig ist es ein Klischee zu sagen, dass Frauen per se emotionaler, empathischer, beziehungsorientierter oder vielleicht auch ein bisschen weicher wären. Denn Frauen haben natürlich ebenso viele Persönlichkeitsfacetten wie Männer. Es gibt die dominanten und die eher sachorientierten Frauen, die ihren Job erledigen wollen und sich nicht so sehr darum kümmern, wie es ihren Mitarbeitern geht. Es hängt also nicht vom Geschlecht ab, wie jemand leitet. Zugleich stehen Frauen aber oft vor anderen Herausforderungen als Männer. Beispielsweise ist die Balance von Familie und Beruf für Frauen oft immer noch schwieriger. Auch wie man seinen Platz in eher männerdominierten Branchen findet, ist für manche Frauen ein Thema.

Wärst du für eine Quote für Frauen in Führungspositionen?

Ich bin da zwiespalten. Ich denke eigentlich, dass es reichen und gesehen werden sollte, wenn Frauen einfach gute Leistung bringen. Wir sollten keine Quote brauchen. Gleichzeitig werden Frauen bei Beförderungen weniger berücksichtigt als Männer, obwohl sie gute Arbeit leisten. Daher werden wir die Quote wohl noch einige Zeit brauchen. Hoffentlich hilft sie den Generationen nach uns ...

Du behandelst in deinem Buch auch das Thema Kleidung, eigentlich ein Klischee in einem Frauen-Leitungsbuch. Warum findest du es wichtig?

Ich habe gemerkt, dass Frauen mit ihrem Aussehen viel mehr konfrontiert werden als Männer. Da wird viel mehr bewertet ▶

Foto: Sarah Ginzler