

Katja Glaesner

## Geheimrezept weibliche Führung?

Hintergründe, Mythen und Konzepte zum weiblichen Führungsstil.  
Eine empirische Untersuchung beim Deutschen Gewerkschaftsbund

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.ddb.de> abrufbar

ISBN 978-3-89958-271-0  
URN: urn:nbn:de:0002-2716

© 2007, kassel university press GmbH, Kassel  
[www.upress.uni-kassel.de](http://www.upress.uni-kassel.de)

Druck und Verarbeitung: Unidruckerei der Universität Kassel  
Printed in Germany

## **Vorwort**

Mein Dank soll an dieser Stelle allen Interviewpartnern vom Deutschen Gewerkschaftsbund gelten, die aufgeschlossen an meiner Studie teilnahmen. Ohne sie wäre es mir nicht möglich gewesen eine derart umfassende und gleichzeitig spannende Arbeit zu schreiben. Die Erfahrungen und Eindrücke, die jede einzelne Führungskraft mit mir teilte, waren nicht nur wissenschaftlich, sondern auch persönlich eine Bereicherung. Des Weiteren möchte ich mich bei Prof. Dr. Olaf-Axel Burow und M.A. Kathrin Kappes-Kühnemuth für ihre hilfreiche Beratung bedanken, die fortwährend neue Ideen hervor und mich voran brachte. Sie offerierten stets neue Perspektiven zur Betrachtung einer Aufgabe und halfen somit dieser Arbeit sich zu entwickeln. Überdies bekam ich im Vorfeld dieser Arbeit von vielen verschiedenen Dozenten förderliche Anregungen, über die ich mich immer sehr freute. Bei Thomas Rogowski möchte ich mich für die professionelle Gestaltung des Umschlages herzlich bedanken. Ein weiterer Dank geht an meine Familie, die mich bei dieser Arbeit nützlich unterstützte und Vertrauen in mich setzt. Vor allem bedanke ich mich bei Robin Kiera, dessen kritische Aufmerksamkeit und fruchtbares Feedback mir jederzeit genutzt haben.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	8
<b>2. Grundlagen</b>	13
2.0. Historische Kategorisierung von Führungsstilen	14
2.0.1. Max Webers Herrschaftssoziologie	14
2.1. Die empirische Führungsstilforschung	17
2.1.1. Lewin an der Iowa Research Station	17
2.1.2. Likert an der University of Michigan	19
2.1.3. Exkurs: Begriffliche Erläuterung ein- und zweidimensionaler Führungsstilansätze	21
2.1.4. Fleishman an der Ohio State University	23
2.2. Das situative Führen	25
2.2.1. Fiedler und die Kontingenztheorie	26
2.2.2. Vroom und Yetton und die Wahl der Entscheidungsmethode	28
2.2.3. Beurteilung situativer Führungsstilkonzepte	33
2.3. Transaktionale und transformationale Führung	35
2.3.1. Bass und die transaktionale versus die transformationale Führung	35
2.4. Das systemische Führen	38
2.4.1. Luhmann und die Systemtheorie	38

<b>3. Die Geschlechterforschung.....</b>	<b>43</b>
3.0. Gleichheitstheorie.....	43
3.0.1. „Frauen und Männer führen gleich“ .....	44
3.1. Differenztheorie.....	46
3.1.1. Der weibliche Führungsstil.....	47
3.1.2. „Frauen führen besser als Männer“ .....	49
3.2. Androgynie.....	54
3.2.1. Frauen und Männer bilden untereinander keine homogene Gruppe.....	56
3.3. Dekonstruktion.....	58
3.3.1. Karriererestriktionen.....	59
3.4. Diversity Management und Kreativ-Gruppen.....	61
3.5. Fazit.....	69
 <b>4. Heutzutage eine Organisation führen: Anforderungen an modern führende Führungskräfte.....</b>	 <b>72</b>
4.0. Aufgaben guter Führung.....	73
4.0.1. Ziele setzten.....	73
4.0.2. Aktionspläne aufstellen.....	75
4.0.3. Effektive Besprechungen führen.....	75
4.0.4. Flache Hierarchien.....	76

4.1. Persönliche Kompetenzen.....	77
4.1.1. Kommunikative Kompetenz.....	77
4.1.2. Vertrauen und Verantwortung.....	79
4.1.3. Teamfähigkeit.....	81
4.1.4. Lernbereitschaft.....	81
4.1.5. Positives Denken und Chancenorientierung.....	83
4.1.6. Eine Vision verfolgen und Vorbild sein.....	83
4.1.7. Motivation.....	85
4.1.8. Selbsterkenntnis und Selbstregulation.....	86
4.1.9. Empathie.....	88
4.2. Erziehungswissenschaftliche Einschätzung.....	90
<b>5. Eine empirische Untersuchung der Führungsstile beim DGB.....</b>	<b>93</b>
5.0. Ziel der Studie.....	95
5.1. Konzeption der Studie.....	96
5.2. Leitmotive des DGB.....	102
5.2.1. Besprechungskultur.....	105
5.2.2. Geschlechterpolitik.....	106
5.3. Ergebnisse.....	112
5.3.1. Kommunikation.....	112
5.3.1.1. Open-Door-Policy.....	117
5.3.1.2. Flache Hierarchien.....	119
5.3.2. Teamfähigkeit.....	124
5.3.3. Lernbereitschaft.....	125

5.3.4. Verfolgen von Visionen.....	126
5.3.5. Motivation.....	128
5.3.6. Vorbildfunktion.....	129
5.3.7. Selbsterkenntnis.....	130
5.3.8. Selbstregulation.....	131
5.3.9. Empathie.....	133
5.4. Exkurs: Meinungen der Führungskräfte.....	136
5.4.1. Worauf unterschiedliche Führungsstile basieren.....	136
5.4.2. Welche Geschlechtsunterschiede es gibt.....	139
5.5. Fazit.....	143
<b>6. Fazit und Ausblick.....</b>	<b>147</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>153</b>

## 1. Einleitung

„Dass [Frauen] anders führen, können wir zur Zeit an Angela Merkel beobachten. Sie hat ein genaues Gespür dafür, was das Gegenüber denkt und fühlt, was es treibt und bewegt. Die Fähigkeit sich einzufühlen ist ihr Geheimnis: Erst kommt die Wahrnehmung, dann wird reagiert. Und zwar sehr erfolgreich. Es ist die Fähigkeit zur Empathie, die nun erstmals an prominenter politischer Stelle praktiziert wird, nicht zufällig von einer Frau,“<sup>1</sup> behauptet Kirsten Harms in einem Artikel. Allan und Barbara Peases Bestseller „Warum Männer nicht zuhören und Frauen schlecht einparken“ könnte diese Beobachtung untermauern, denn weibliche Intuition gibt es laut ihnen ebenfalls. Frauen in Führungspositionen legen Wert auf partnerschaftliche soziale Beziehungen am Arbeitsplatz, praktizierten flache Hierarchien und seien teamfähig. Im Gegensatz dazu hielten ihre männlichen Kollegen an der traditionellen Vorstellung von Führung als Machtausübung fest.<sup>2</sup> Wie die meiste populärwissenschaftliche Literatur zum weiblichen Führungsstil, erheben auch diese zwei Vertreter des Genres, die Frau zum Geheimrezept moderner Führung. Die moderne Managementforschung erwartet von Führungskräften heutzutage unter anderem soziale Offenheit, Kommunikationskompetenz und Teamfähigkeit.<sup>3</sup> Außerdem soll der erfolgreiche Manager<sup>4</sup> vor allem die Rolle eines Spielmachers, wie er

---

<sup>1</sup> Harms, Kirsten, Warum Frauen anders führen, in: Cicero, H. 2, 2006, S. 141.; und ein Hinweis zu meiner Zitierweise: Bei der ersten Nennung eines Literaturhinweises werde ich eine vollständige Literaturangabe machen, bei jedem weiteren Mal werde ich die Kurzzitierweise benutzen.

<sup>2</sup> Pease, Allan / Pease, Barbara, Warum Männer nicht zuhören und Frauen schlecht einparken, Ganz natürliche Erklärungen für eigentlich unerklärliche Schwächen, München 2002, S. 59f und 381f.

<sup>3</sup> Vgl. Drucker, Peter, Das Geheimnis effizienter Führung, Harvard Business Manager, Jg. 8, 2004, S. 26-33. oder Malik, Fredmund, Management, Das A und O des Handwerks, Frankfurt am Main 2005.

<sup>4</sup> Zur Erhaltung des Leseflusses wird die grammatikalisch männliche Pluralform verwendet werden, auch wenn Frauen und Männer gemeint sind. Hiermit möchte ich es mir allerdings keinesfalls anmaßen den linguistischen Einfluss auf die Gleichberechtigung zu ignorieren.



vom Fußballfeld bekannt ist, übernehmen.<sup>5</sup> Wenn die Komponenten des modernen Management mit den Eigenschaften des weiblichen Führungsstil übereinstimmen, stellt sich die Frage, ob der weibliche Führungsstil folglich die Lösung aller Schwierigkeiten ist, oder ob es diese hochgelobte Darstellung von Weiblichkeit und Führung, auf die gerade skizzierte Weise, gar nicht gibt. Daher werde ich in dieser Arbeit der Frage nachgehen, ob der weibliche Führungsstil lediglich ein Mythos ist. Kann ein weiblicher Führungsstil existieren, den alle Frauen beherrschen, der von Männern aber nicht angewandt werden kann und der allen Anforderungen derzeitiger Organisationsansprüche gerecht wird?

Wissenschaftliche Literatur, mit ihren empirischen Untersuchungen zum weiblichen Führungsstil, zeichnet ein ambivalentes Bild, denn Teile der Forschung stellen geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungsstil fest, worauf sich viele Annahmen der erwähnten populärwissenschaftlichen Literatur berufen. In den 1990er Jahren herrschte die Annahme vor, Frauen seien die besseren Führungskräfte mit einem typisch weiblichen Führungsstil. Aktuellere Studien hingegen vertreten den Standpunkt, dass es keine Unterschiede, die auf das Geschlecht eines Menschen zurückzuführen seien, im Führungsstil gebe. Die moderne Geschlechterforschung bestreite folglich die Existenz des weiblichen Führungsstils. Diese Arbeit soll, unter Berücksichtigung bisheriger Untersuchungen und einer eigenen Interviewstudie<sup>6</sup> beim Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB), Klarheit zum Thema Geschlecht und Führungsstil in großen Organisationen verschaffen.

Meine Arbeit widmet sich Frauen im Management und deren Entwicklung. Ich möchte den Stand der Forschung zum weiblichen Führungsstil aus einer

---

<sup>5</sup> Vgl. Kutzschenbach, Claus von, Souverän führen, Zielorientiert motivieren, effektiv managen, strategisch planen, Wiesbaden 1999, S. 12f.

<sup>6</sup> Der Interviewleitfaden und die Transkriptionen der geführten Gespräche sind im Anhang meiner, zu diesem Thema verfassten, Magisterarbeit im Archiv der Universitätsbibliothek Kassel zu finden.

erziehungswissenschaftlichen Perspektive erörtern, womit ich Interaktionsbeziehungen zwischen Menschen in der Arbeitswelt ins Auge fasse. Meine erste Fragestellung lautet, ob der weibliche Führungsstil existiert. Ich werde zeigen, dass die geschlechtsvergleichende Forschung, die einen geschlechtsspezifischen Unterschied im Führungsstil feststellt, fehlerhaft ist. Des Weiteren wird gezeigt, inwieweit die Ergebnisse der modernen Geschlechterforschung - dass es keinen weiblichen Führungsstil gibt - sich mittels meiner empirischen Studie, bestätigen lassen. Zu dieser Analyse eignet sich der DGB, vor allem weil er im Verhältnis zu vielen Unternehmen, einen geeigneten Frauenanteil in Führungspositionen aufweist.

Wenn es den weiblichen Führungsstil, wie soeben postuliert, nicht gibt, müssen alternative Erklärungen gefunden werden, die Unterschiede im Führungsstil erklären. Hier werden Führungsstile in modern und unmodern eingeteilt, wobei dem Modernen eine höhere Effektivität zugeschrieben wird. Den modernen Führungsstil zeichnet es aus, mittels kommunikativer Fähigkeiten, Vertrauen aufzubauen und als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen. Des Weiteren versucht eine Führungskraft, die moderne Managementprinzipien anwendet, sich der eigenen und der Gefühle anderer bewusst zu sein. Der unmoderne Führungsstil ist gekennzeichnet durch strikte Hierarchien, Umwege bei der Weitergabe von Informationen und einer Vorsicht gegenüber allem Neuen und Fremden.<sup>7</sup> Um die Führungsstile der Interviewpartner vom DGB zu analysieren, betätige ich mich den erarbeiteten Kriterien modernen Managements. Zweitens widme ich mich ferner der Frage, ob beim DGB modern, wie von Managementexperten beschrieben, geführt wird. Hierzu wird deutlich werden, dass der DGB moderne Managementprinzipien im Umgang mit Mitarbeitern und Aufgaben anwendet.

Wie bereits angedeutet existieren Untersuchungen zur Geschlechterthematik bereits in der Freien Wirtschaft. Bei meinem Untersuchungsgegenstand handelt

---

<sup>7</sup> Vgl. Drucker, Geheimnis effizienter Führung. oder Malik, Management.

es sich um eine deutsche Non-Profit-Organisation (NPO), um festzustellen ob ähnliche Führungsprinzipien vorherrschen. Viele NPOs, so auch der DGB, gelten als verstaubte Verwaltungsapparate, die moderne Managementprinzipien kategorisch ablehnen. Inwieweit dies zutrifft, oder ob DGB und Unternehmen, davon ausgehend, dass dort modern geführt wird, sich im Management kaum unterscheiden, vermag diese Arbeit zu zeigen.

Führungsposition wird hier als höhere Anstellung definiert, in der eine Führungskraft Verantwortung trägt und ihr mehrere Beschäftigte unterstellt sind. Ferner bietet der DGB die Möglichkeit eine deutschlandweite Stichprobe zu diesem Thema zu erheben. Überdies war es mir wichtig die Untersuchung in einer Organisation durchzuführen, anstatt in mehreren, so dass eine repräsentativere Erhebung über die Führungssituation vorgenommen werden kann. Obwohl diese Studie nicht repräsentativ für alle NPOs ist, können dennoch Erkenntnisse für den DGB, NPOs sowie Führungskräfte allgemein gewonnen werden.

Meine Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Im Anschluss an diese Einleitung werde ich zunächst in Kapitel zwei die historischen Kategorisierungen von Arten zu Führen erläutern, um ein grundlegendes Verständnis von Führungsstilen zu geben. Dazu gehören die Herrschaftstypen nach Max Weber und die Theorien der empirischen Führungsstilforschung, wozu beispielsweise die Untersuchungen Kurt Lewins, sowie Modelle von Likert und Fiedler zu zählen sind. Es wird erläutert welche Konzepte Führungsstilen zugrunde liegen und wie sie untersucht werden. Kapitel drei wird die Ideen und Ergebnisse der Geschlechterforschung vorstellen, um somit einen besseren Einblick in die Theorien und Methoden zur Führungsstilthematik zu erlangen. Die bisherige Forschung lässt sich in drei wesentliche Paradigmen einteilen: die Gleichheitstheorie, die Differenztheorie und die Dekonstruktion. Deren Ergebnisse werde ich zusammentragen und damit die Frage nach der Existenz des weiblichen Führungsstils beantworten. Kapitel vier zeigt die Anforderungen

an Führungskräfte im modernen Management auf. Es wird deutlich werden, aus welchen Komponenten ein effektiver Führungsstil besteht. Kapitel fünf bildet mit meiner empirischen Untersuchung einen Ausgleich zu den theoretischen Erläuterungen und wird die Ergebnisse der Interviews mit neun Führungskräften des DGB präsentieren. Hier wird erarbeitet, wie die Führungskräfte selbst ihren Führungsstil wahrnehmen und die Interpretation ihrer Feststellungen wird bestätigen, dass Unterschiede im Führungsstil nicht auf das Geschlecht zurückzuführen sind. Ferner werden die Aussagen daraufhin überprüft, inwieweit die Führungskräfte den Anforderungen des modernen Management entsprechen und gezeigt, dass der DGB von den Befragten effektiv geführt wird.

## 2. Grundlagen

In diesem Kapitel werden bedeutende Theorien und Modelle erläutert, vor deren Hintergrund diese Arbeit konzipiert wurde. Um das Konstrukt des weiblichen Führungsstils zu begreifen, müssen zuvor Überlegungen zu Führungsstil an sich dargelegt werden.

Zunächst gilt es zwischen Führungsverhalten und Führungsstil zu differenzieren. Führungsverhalten bezeichnet „alle Verhaltensweisen, die auf eine zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in oder mit einer strukturierten Arbeitssituation ausgerichtet sind“<sup>8</sup>. Es geht folglich darum, wie eine Führungskraft mit Mitarbeitern und Aufgaben umgeht. Führungsstil ist nun ein „innerhalb von Bandbreiten und Führungskontexten konsistentes, typisiertes und wiederkehrendes Führungsverhalten“<sup>9</sup>. Der Führungsstil kann zwar in gewissen Situationen variieren, stellt aber an sich eine beständige Verhaltensweise einer Führungskraft dar.

Am Anfang dieses Kapitels steht Max Weber mit seinen traditionellen Herrschaftstypen, der als Klassiker der Soziologie eine der ersten Erwägungen zum Thema Führungsstil vornahm. Den nächsten bedeutsamen Schritt unternahm Kurt Lewin mit seinen Experimenten zum Erziehungsstil. Die anerkannte Unterteilung, zur Determination des Führungsstils, in Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung wurde daraufhin von Likert in der sogenannten Michigan-Studie entworfen. Viele der weiteren Forschungen basieren auf diesem Gegensatzpaar, welches jeweils variierend benutzt wurde. Anfangs standen die beiden Komponenten, Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung, in einer entweder-oder-Beziehung zueinander, die sich durch die Ohio-Studien von Fleishman zu einer sowohl-als-auch-Beziehung entwickelte. Somit entstanden aus eindimensionalen Ansätzen

---

<sup>8</sup> Wunderer, Rolf, Führung und Zusammenarbeit, Eine unternehmerische Führungslehre, Neuwied<sup>5</sup> 2003, S. 204.

<sup>9</sup> A.a.O.

zweidimensionale. Doch die Berücksichtigung dieser beiden Dimensionen reichte vielen Forschern nicht aus, denn sie nahmen den Einfluss der Situation auf den Führungsstil als entscheidende Variable wahr. Daraus entstanden situative Führungsstilkonzepte wie die Kontingenztheorie von Fiedler oder die Wahl der Entscheidungsmethode von Vroom und Yetton. Diese klingen vielversprechend, sind aber mit Vorsicht zu betrachten. Ein neueres und recht anerkanntes Modell weist die Differenzierung des Führungsstils in transaktionale und transformationale Führung nach Bass auf, denn der transformationale Führungsstil versucht die Gesamtpersönlichkeit einer Organisation zu erfassen.<sup>10</sup> Gänzlich andere Einblicke hingegen verschafft Luhmann mit seinen Überlegungen über das Systemische Führen.

## **2.0 Historische Kategorisierung von Führungsstilen**

### **2.0.1 Max Webers Herrschaftssoziologie**

Die Herrschaftssoziologie von Max Weber thematisiert soziale Beziehungen und gesellschaftliches Handeln.<sup>11</sup> Weber möchte, „die Art der Legitimitätsbeziehung zwischen Herrn und Verwaltungsstab“<sup>12</sup> analysieren, denn dieses Verhältnis scheint verantwortlich für die Gestaltung von Herrschaft. Er versuchte herauszufinden, welche Gestalten Befehlsgewalt annehmen kann. Er ging folglich der Frage nach, welche Arten von Herrschaft vorkommen und wie sich diese konstituieren. In seinem Werk „Wissenschaft und Gesellschaft“ postuliert er „Herrschaft‘ soll, definitionsgemäß, die Chance heißen, für spezifische (oder:

---

<sup>10</sup> Wunderer, Führung und Zusammenarbeit, S. 246.

<sup>11</sup> Vgl. Käsler, Dirk, Einführung in das Studium Max Webers, München 1979, S. 162. und zur Entwicklung der Herrschaftssoziologie siehe: Hanke, Edith, Max Webers „Herrschaftssoziologie“, Eine werksgeschichtliche Studie, in: Hanke, Edith / Mommsen, Wolfgang (Hrsg.), Max Webers Herrschaftssoziologie, Studien zur Entstehung und Wirkung, Tübingen 2001, S. 20.

<sup>12</sup> Weber, Max, Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie, Tübingen 1972, S. 123.

für alle) Befehle bei einer angebbaren Gruppe von Menschen Gehorsam zu finden.“<sup>13</sup> Demnach sei Herrschaft eine Art von Führung, die nur realisierbar ist, wenn die Untergebenen sich auch einer Autorität fügten. Dieser Wille legitimiere die Befehlsgewalt des Herrschenden und die Untergebenen erkennen die Herrschaft somit als rechtmäßig an. Eine Herrschaft könne aber nur von Dauer und Stärke sein, wenn der Glaube der Untergebenen auf einer gewissen Vorbildlichkeit oder Verbindlichkeit des Herrschers beruhe. Der Machthaber müsse daher der Vorstellung einer geltenden Ordnung entsprechen. Webers Soziologie der Herrschaft ist laut des Sozialwissenschaftlers Stefan Breuer für ein „Konstruktionsprinzip berühmt: die Differenzierung von Herrschaftstypen nach Geltungsgründen“<sup>14</sup>. Weber teilt die legitime Herrschaft nämlich in drei „reine Typen“<sup>15</sup> ein: einen rationalen Herrschaftstyp, einen Typ der traditionellen Herrschaft und einen charismatischen Herrschaftstyp. Weber gesteht seiner Einteilung allerdings ein gewisses Maß an möglichen Überschneidungen zu, womit folglich alle Herrschaftstypen in gemischter Form vorkommen. Hier werden nur die reinen Typen der Herrschaft vorgestellt werden, um die Begrifflichkeit zu klären.

Die Grundlage der Legitimitätsgeltung beruht bei der rationalen Herrschaft auf drei Auffassungen. Erstens gehe sie aus dem Glauben hervor, dass eine Ordnung vorhanden sei, die rational geschaffen wurde und damit für alle Beteiligten vernünftig erscheine. Zweitens entspringe die Legitimitätsgeltung aus dem Vertrauen in die Regeln dieser gesetzten Ordnung. Diese Regeln gelten sowohl für die Untergebenen als auch für die Vorgesetzten und diese Voraussetzungen bilden folglich die dritte Gültigkeit. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Funktion der Herrschaft sich aus rational formulierten Richtlinien ableitet und die Führungsposition auf Zeit verliehen und auch übertragbar ist.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Weber, Wirtschaft und Gesellschaft, S. 122.

<sup>14</sup> Breuer, Stefan, Max Webers Herrschaftssoziologie, Frankfurt am Main 1991, S. 19.

<sup>15</sup> Weber, Wirtschaft und Gesellschaft, S. 124.

<sup>16</sup> Vgl. A.a.O., S. 124ff.

Die Legitimitätsgeltung der traditionellen Herrschaft basiert auf einem Alltagsglauben an jeher bestehende Traditionen, in denen der Vorgesetzte „kraft traditional überkommener Regel bestimmt“<sup>17</sup> worden ist. Somit beruhen auch die Nachfolgeregelungen auf bestimmten Riten. Das Objekt des Gehorsams stelle hier ganz deutlich die Person, also der Vorgesetzte, dar. Ihm werde mittels der ihm „zugewiesenen Eigenwürde“ und der „Pietät im Umkreis des Gewohnten“<sup>18</sup> gehorcht. „Gehorcht wird nicht Satzungen, [wie bei der rationalen Herrschaft], sondern der durch Tradition oder durch den traditional bestimmten Herrscher dafür berufenen Person, deren Befehle legitim sind.“<sup>19</sup> (Anmerkung Katja Glaesner) Diese Befehle könnten durchaus willkürlich sein, denn der Herrschende besitze alleinige Befehlsgewalt. Zusammenfassen ist die traditionale Herrschaft eine unumschränkte Alleinherrschaft des Herrschenden. Alle Entscheidungen werden von ihm gefällt, ohne jegliches Mitspracherecht der Untergebenen.<sup>20</sup>

Mehrere Faktoren bilden den Ausgangspunkt zur Legitimitätsgeltung der charismatischen Herrschaft. Hier bestehe bei den Untergebenen eine grundsätzliche außeralltägliche Hingabe zu Heiligkeiten, Heldenkräften und Vorbildfunktionen. Der Herrschende müsse ein Wunder vollbracht haben, um somit als glänzendes Idealbild zu gelten. Auf Grund des Vertrauens in den charismatischen Führer lassen sich seine Anhänger von ihm führen. Wenn ein charismatischer Führer amtiere, dann stehe die Persönlichkeit der Führungskraft im Mittelpunkt. Alle getroffenen Entscheidungen basierten auf dem Glauben in die Heldenhaftigkeit und somit Unfehlbarkeit des Führenden und Diskussionen um eine beschlossene Entscheidung blieben folglich aus.<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> A.a.O., S. 130.

<sup>18</sup> A.a.O., S. 124.

<sup>19</sup> A.a.O., S. 130.

<sup>20</sup> Vgl. A.a.O., S. 130ff.

<sup>21</sup> Vgl. A.a.O., S. 140-148.



Weber setzt im Gegensatz zu anderen Soziologen oder Philosophen seinem Herrschaftsbegriff den Gehorsam zu Grunde und widerspricht damit beispielsweise Karl Marx, dessen Begriff der Herrschaft auf Macht basiert.<sup>22</sup> Viele Bereiche seiner Theorie müssen überdacht werden, aber das von Weber „errichtete Begriffsgerüst erscheint auch heute noch [...] tragfähig“<sup>23</sup> und hat viele andere Theoretiker, wie die Folgenden, beeinflusst.

## **2.1 Die empirische Führungsstilforschung**

Die Orientierung von Webers Herrschaftssoziologie an der Position und Person des Führenden wird bei Forschern, wie Lewin, Likert sowie Fleishman, beibehalten. Oftmals geht es jedoch nicht nur um den Wirkungsgrad des Führenden, sondern vielmehr, um eine reziproke Einflussnahme des Führenden und der Mitarbeiter. Hier handelt es sich um Konzepte von Führungsstilen und den Versuch Führungsstile zu kategorisieren. Welche Faktoren einen Führungsstil ausmachen erklären folgende Ausführungen.<sup>24</sup>

### **2.1.1. Lewin an der Iowa Child Research Station**

Als Pionier der empirischen Führungsstilforschung gilt bis heute der Psychologe Kurt Lewin.<sup>25</sup> Lewin und seinen Kollegen Lippitt und White lag es daran, die Auswirkungen von unterschiedlichen Führungsstilen auf eine Gruppe, zu untersuchen. In ihrem Experiment gab es vier verschiedene Clubs, in denen mehrere Aktivitäten durchgeführt werden konnten. Diese Gruppen, bestehend

---

<sup>22</sup> Siehe: Korte, Hermann, Einführung in die Geschichte der Soziologie, Opladen 1992, S. 49.

<sup>23</sup> Breuer, Max Webers Herrschaftssoziologie, S. 31.

<sup>24</sup> Vergleiche: Neuberger, Oswald, Führen und führen lassen, Stuttgart<sup>6</sup> 2002, S. 491.

<sup>25</sup> Die Idee zu der Versuchsreihe der Erziehungsstileexperimente hatte damals allerdings einer seiner Studenten, Ronald Lippitt. Mehr dazu in: Lippitt, Ronald, Kurt Lewin und die Anfänge der Gruppendynamik, Berlin 1979, in: Heigl-Evers, Annelise (Hrsg.), Lewin und die Folgen, Sozialpsychologie, Gruppendynamik, Gruppentherapie, (Die Psychologie des 20. Jahrhunderts, Band VIII), S. 621-624.

aus zehnjährigen Jungs, erfuhren unterschiedliche Führungsstile von ihrem Leiter.<sup>26</sup> Die drei unterschiedlichen Führungsstile, autoritär, demokratisch und laissez-faire, lassen sich folgendermaßen definieren.<sup>27</sup> Der autoritäre Leiter schafft eine Atmosphäre, in der die Entscheidungskraft allein bei ihm liegt. Was unternommen werden soll und wer mit wem zusammenarbeitet, entscheidet allein er. Überdies kritisiert er die Jungs, ohne dafür Gründe zu nennen. Sein ganzes Verhalten ist sehr unpersönlich und distanziert. Die demokratisch geführte Gruppe hingegen, fällt Entscheidungen selbst und der Leiter steht als Betreuer zu Verfügung. Er sagt den Kindern folglich nicht, was sie zu tun haben, sondern zeigt ihnen verschiedene Lösungswege auf. Seine Kritik versucht er ebenso wie Lob objektiv zu äußern. Der Laissez-faire-Stil zeichnet sich dadurch aus, dass der Leiter am Gruppenleben so gut wie überhaupt nicht teilnimmt.<sup>28</sup> Er lässt die Jungen folglich alle Entscheidungen alleine treffen und mischt sich in Probleme nicht ein, aber auch Erfolge nimmt er nicht wahr. Der Laissez-faire Gruppenleiter verhält sich zwar höflich, nimmt insgesamt aber eine passive Rolle ein.<sup>29</sup>

Die Forscher stellten eine deutliche Überlegenheit des demokratischen Führungsstils fest, da er Aggression mindere<sup>30</sup> sowie Gruppenzugehörigkeit, höhere Zufriedenheit und gute Leistungen fördere.<sup>31</sup> Ganz so einfach lässt sich Lewins Ergebnis - dass der demokratische Stil besser sei - allerdings nicht

---

<sup>26</sup> Die Einzelheiten der Experimente werden in: Lewin, Kurt / Lippitt, Ronald / White, Ralph, Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates“, in: The Journal of Social Psychology, Jg. 10, 1939, S. 271-299. aufgezeigt.

<sup>27</sup> Lück, Helmut, Die Feldtheorie und Kurt Lewin, eine Einführung, Weinheim 1996, S. 99.

<sup>28</sup> Lewin / Lippitt / White, Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates“, S. 271.

<sup>29</sup> Brose, Peter / Hentze, Joachim, Personalführungslehre, Grundlagen, Führungsstile, Funktionen und Theorien der Führung, Ein Lehrbuch für Studenten und Praktiker, Stuttgart<sup>2</sup> 1990, S. 102.

<sup>30</sup> Ein Großteil der Forschung konzentrierte sich auf die Auswertung und Analyse des aggressiven Verhaltens in den Gruppen. Siehe: Lewin / Lippitt / White, Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates“, S. 282., und Lewin, Kurt, Feldtheorie, Stuttgart 1982, (Kurt-Lewin-Werksausgabe, Band 4), S. 258.

<sup>31</sup> Vgl. Brose / Hentze, Personalführungslehre, S. 103. und Wunderer, Führung und Zusammenarbeit, S. 259.

bewerten und sollte folglich weiter hinterfragt werden.<sup>32</sup> Seine Interpretationen, so seine Kritiker, seien nicht immer eindeutig und erscheinen bisweilen widersprüchlich. Ein Großteil der Kritik an seinen Studien stützt sich darauf, dass die Resultate „in unzulässiger Weise Verallgemeinert worden“<sup>33</sup> seien.<sup>34</sup> Des Weiteren liegt die Vermutung nahe, dass Lewin daran interessiert war die Demokratie an sich und nicht nur den demokratischen Führungsstil als überlegen aufzuzeigen.<sup>35</sup> Lewins Studie war laut des Psychologen Helmut Lück infolgedessen „unübersehbar [...] politisch motiviert“<sup>36</sup>.

Trotz dieser Bedenken setzte sich das von Lewin verwendete Kontinuum, autoritär versus demokratisch, durch und wurde vielfach abgewandelt oder umbenannt. Auch heute kann es noch unter dem Etikett autoritär versus modern, wie später zu sehen sein wird, entdeckt werden.

### **2.1.2. Likert an der University of Michigan**

Eine Variation stellten 1947 Likert, Katz und Kahn in der sogenannten Michigan-Studie auf.<sup>37</sup> Das Gegensatzpaar des Kontinuums bildet hier die

---

<sup>32</sup> Zur Kritik an Lewins Studien zum Thema kultureller Gebundenheit, Erwartungshaltung oder Begriffsproblemen siehe Brose / Hentze, Personalführungslehre, S. 103f., Browne, Clarence, „Laissez-faire“ or „Anarchy“ in Leadership, in: ETC: A review of general semantics, Jg. 13, 1955, S. 62. sowie Lück, Die Feldtheorie und Kurt Lewin, S. 102ff.

<sup>33</sup> Brose / Hentze, Personalführungslehre, S. 103.

<sup>34</sup> Es gilt zu berücksichtigen, dass es sich um Laborexperimente mit Kindern handelte. Somit ließen sich die Ergebnisse schwer auf die reale Bedingungen beziehen, denn von Kindern könne man nicht ohne weiteres auf Erwachsene schließen und von Laboruntersuchungen nicht auf die Wirklichkeit. Siehe: A.a.O., S. 103.

<sup>35</sup> Lewin emigrierte im Jahre 1933 als vertriebener Wissenschaftler aus Deutschland in die USA, denn die rassistischen „Gesetze zur Wiederherstellung des Berufsbeamtentums“ zwangen ihn auf Grund seines jüdischen Glaubens dazu. Mehr dazu in: Lück, Die Feldtheorie und Kurt Lewin, S. 13ff. und Marrow, Alfred, Kurt Lewin, Leben und Werk, Weinheim 2002, S. 133ff. Somit könne die Erwartungshaltung des Experimentators einen gewissen Einfluss auf die Ergebnisse genommen haben. Mertens, Wolfgang, Sozialpsychologie des Experiments, Das Experiment als soziale Interaktion, Hamburg 1975. zit. n. Brose / Hentze, Personalführungslehre, S. 103.

<sup>36</sup> Lück, Die Feldtheorie und Kurt Lewin, S. 102.

<sup>37</sup> Staehle, Wolfgang, Management, Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, (Vahlsens Handwörterbuch der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften), München<sup>8</sup> 1999, S. 344.

Aufgabenorientierung und die Mitarbeiterorientierung.<sup>38</sup> Diese beiden gegensätzlichen Extrempole werden in vier Führungsstile unterteilt, die hier Führungssysteme genannt werden. Eine Führungskraft handelt folglich entweder autoritär oder partizipativ und abhängig davon, wie ausgeprägt sie dies tun, benutzt sie eines der vier Systeme. Eine Führungskraft verfolgt den ausbeutenden autoritären Stil, wenn sie äußerst viel Druck auf ihre Mitarbeiter ausübt. Wenn eine Führungskraft sich eher gönnerhaft verhalte, dadurch aber dennoch ihre Macht ausspiele, hat sie einen wohlwollend autoritären Stil. Wird der beratende Führungsstil benutzt, stellt sich die Führungskraft als Ansprechpartner zur Verfügung und agiert verhältnismäßig partizipativ. Im vierten System, dem Gruppensystem, verhält sich die Führungskraft äußerst integrativ und Entscheidungen werden im Team getroffen. In der folgenden Graphik wird das Modell der Michigan-Studie ersichtlich.<sup>39</sup>

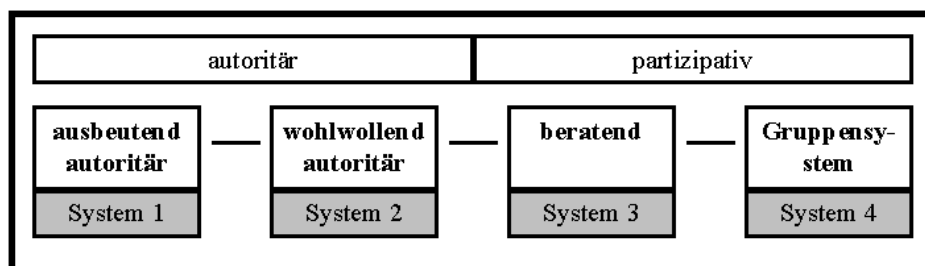


Abb. 1: Das Kontinuum der Michigan-Studie<sup>40</sup>

In der Michigan-Studie wurde eine Gruppe Führungskräfte aus dem mittleren und höherem Management zu ihrer Organisationskultur mittels Fragebögen befragt. Zum Einen sollten sie die Situation in ihrer Firma beschreiben, zum Anderen das System des Managements, dass sie sich wünschen. In dieser Feldstudie konnte festgestellt werden, dass der wohlwollend autoritäre und der

<sup>38</sup> Wunderer, Führung und Zusammenarbeit, S. 260.

<sup>39</sup> Likert, Rensis, Neue Ansätze der Unternehmensführung, New York 1961, S. 186. und Likert, Rensis, The Human Organization: Its Management and Value, New York 1967, S. 14 und 47ff.

<sup>40</sup> Erstellt von Katja Glaesner, lediglich in Anlehnung an den Erläuterungen von Likert. Siehe: Likert, Neue Ansätze der Unternehmensführung, S. 186 und Likert, The Human Organization, S. 14.

beratende Führungsstil (System 2 und 3) in Organisationen vorherrsche. Wünschen tun sich die befragten Führungskräfte, aber das partizipative Gruppensystem (System 4).<sup>41</sup> Rensis Likert hält das Gruppensystem außerdem den anderen Führungsstilen gegenüber für überlegen, weil es wirtschaftliche Vorteile bringe.<sup>42</sup>

### **2.1.3. Exkurs: Begriffliche Erläuterung ein- und zweidimensionaler Führungsstilansätze**

Die Führungsstilkonzepte von Lewin und Likert<sup>43</sup> verstehen die Begriffe Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung als Extrempole eines Kontinuums, und stellen sie somit eindimensional dar. Bei zweidimensionalen Ansätzen handelt es sich nicht mehr um eine „entweder-oder-Beziehungen“, sondern um ein „sowohl-als-auch-Verhältnis“. Laut Klaus Birker können nun zwei Beurteilungskriterien berücksichtigt werden, welche jeweils unterschiedlich ausgeprägt sein können.<sup>44</sup> Die Begriffe Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung werden nicht als zwei sich gegenseitig ausschließende Faktoren gedeutet, sondern unabhängig voneinander interpretiert, womit ein cartesisches Koordinatensystem entsteht.<sup>45</sup> Teilt man die Dimensionen nun in einem gedachten Mittelwert, um sie in niedrige und hohe Ausprägungen zu kategorisieren, entstehen vier Quadranten, wie Abbildung zwei und drei verdeutlichen.

---

<sup>41</sup> Likert, The Human Organization, S. 26ff.

<sup>42</sup> A.a.O., S. 46.

<sup>43</sup> Auch Tannenbaum und Schmidt entwickelten ein eindimensionales Modell. Im Gegensatz zur Michigan-Studie weist dieses Konzept sieben Unterteilungen auf. Ein Führungsstil variere folglich zwischen autoritär, patriarchalisch, informierend, beratend, kooperativ, delegativ und autonom. Mehr zu Tannenbaum und Schmidts Untersuchung, unter anderem eine graphische Darstellung in: Tannenbaum, Robert / Schmidt, Warren, How to Choose a Leadership Pattern, Should a leader be democratic or autocratic in dealing with his subordinates – or something in between?, in: Harvard Business Review, Jg. 2, 1958, S. 96ff. und dem Überblickswerk: Wunderer, Führung und Zusammenarbeit, S. 209.

<sup>44</sup> Birker, Klaus, Führungsstile und Entscheidungsmethoden, Berlin 1997, S. 142.

<sup>45</sup> Neuberger, Oswald, Führen, Stuttgart<sup>6</sup> 2002, S. 509.

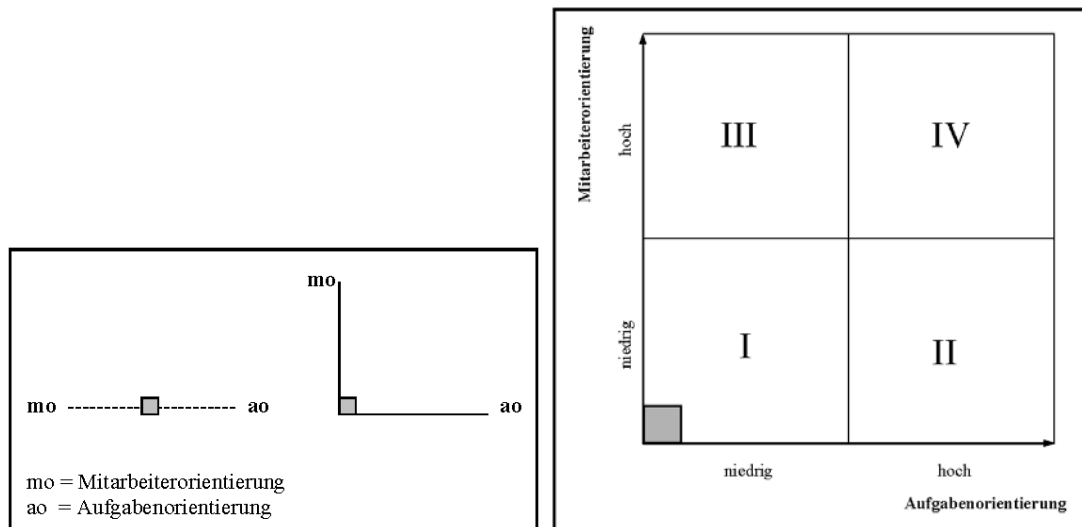


Abb. 2: Ein- und Zweidimensionale Ansätze<sup>46</sup>  
Abb. 3: Dimensionen im Mittelwert geteilt<sup>47</sup>

Der Quadrant I, bei dem die Führungskraft weder aufgabenorientiert noch mitarbeiterorientiert handelt, stellt eine Art Laissez-Faire-Stil dar, denn die Mitarbeiter werden sich selbst überlassen.

Der Quadrant II ist von hoher Aufgabenorientierung und niedriger Mitarbeiterorientierung geprägt und markiert somit das autoritäre Führen. Die Führungskraft trifft Entscheidungen allein und kümmert sich wenig um das Wohlergehen der Untergebenen.

Im III. Quadranten ist die Akzentuierung umgekehrt, denn die Führungskraft setzt sich für Entscheidungen durch Gruppenprozesse ein, interessiert sich jedoch kaum für die umzusetzenden Aufgaben. Sie versucht hiermit die Untergebenen selbst verantwortlich für ihre Leistungen zu machen.

Der Quadrant IV zeigt sowohl eine hohe Mitarbeiterorientierung als eine hohe Aufgabenorientierung und symbolisiert einen integrativen Stil.<sup>48</sup>

<sup>46</sup> Birker, Klaus, Führungsstile und Entscheidungsmethoden, Berlin 1997, S. 143., Neuberger, Führen, S. 509. und Staehle, Management, S. 343.

<sup>47</sup> Neuberger, Führen, S. 510.

<sup>48</sup> Definition aller Gruppen aus A.a.O., S. 509f.

#### **2.1.4. Fleishman an der Ohio State University**

Der erste zweidimensionale Ansatz, entwickelt von Edwin Fleishman und John Hemphill, weist einige Parallelen zur Michigan-Studie von Likert<sup>49</sup> auf. Auch hier wird das Gegensatzpaar Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung in den Fokus gerückt, welche Initiating Structure und Consideration genannt werden.<sup>50</sup> Diese beiden Dimensionen werden jedoch nicht abhängig voneinander, sondern als unabhängige Komponenten dargestellt und somit zweidimensional interpretiert und illustriert. Um Führungserfolg zu erzielen, muss eine Führungskraft demzufolge hohe Ausprägungen sowohl in der Aufgabenorientierung als auch in der Mitarbeiterorientierung vorweisen.<sup>51</sup> Die zentralen Inhalte der beiden Dimensionen lassen sich folgendermaßen definieren.

---

<sup>49</sup> Siehe Abschnitt 2.1.2. Likert an der University of Michigan, S.16.

<sup>50</sup> Des Weiteren entstanden sie zur selben Zeit. Die Michigan-Studie entstand 1947 und die Studien um Fleishman begannen im Jahr 1945. Siehe Staehle, Management, S. 341ff.

<sup>51</sup> Wunderer, Führung und Zusammenarbeit, S. 206.

Initiating Structure <b>Aufgabenorientierung</b>
▪ Die Führungskraft tadelt mangelhafte Arbeit
▪ Sie regt langsam arbeitende Mitarbeiter an, sich mehr anzustrengen
▪ Sie legt besonderen Wert auf die Arbeitsmenge
▪ Sie herrscht mit eiserner Hand
▪ Sie achtet darauf, dass ihre Mitarbeiter ihre Arbeitskraft voll einsetzen
▪ Sie stachelt ihre Mitarbeiter durch Druck und Manipulation zu größeren Anstrengungen an
▪ Er verlangt von leistungsschwachen Mitarbeitern, dass sie sich mehr aus sich rausholen
Consideration <b>Mitarbeiterorientierung</b>
▪ Die Führungskraft achtet auf das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter
▪ Sie bemüht sich um ein gutes Verhältnis zu ihren Unterstellten
▪ Sie behandelt alle seine Unterstellten als Gleichberechtigte
▪ Sie unterstützt ihre Mitarbeiter bei dem, was sie tun oder tun müssen
▪ Sie macht es ihren Mitarbeitern leicht, unbefangen und frei mit ihr zu reden
▪ Sie setzt sich für ihre Leute ein

#### Zentrale Inhalte der Ohio-Dimension<sup>52</sup>

Die Forscher um Fleishman verwendeten im sogenannten Air Force Project, indem die Besatzung einer Air Force Einheit ihren Offizier beurteilte, den Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ). Dieser basierte auf den Definitionen der Mitarbeiterorientierung und der Aufgabenorientierung, woraufhin der Führungsstil des Offiziers in die oben erläuterten Quadranten eingeteilt werden konnte.<sup>53</sup> Noch heute gilt der LBDQ als Grundlage vieler Untersuchungen.<sup>54</sup> In der Ohio-Studie wurde Führungserfolg als Folge hoher Aufgabenorientierung sowie hoher Mitarbeiterorientierung bestimmt. Dass der Offizier im Air Force Project dieses Ziel erfüllte, verdeutlicht, dass bei dieser Methode keine objektiven Fakten abgefragt wurden und die Wahrnehmung der

<sup>52</sup> Vgl. Fleishman, Edwin, Twenty Years of Consideration and Structure, in: Hunt, James / Fleishman, Edwin (Hrsg.), Current Developments in the Study of Leadership, A Centennial Event Symposium held at Southern Illinois University at Carbondale, Carbondale 1973, S. 7f. und Wunderer, Führung und Zusammenarbeit, S. 206.

<sup>53</sup> Fleishman, Twenty Years of Consideration and Structure, S. 7.

<sup>54</sup> Neuberger, Führen, S. 397.



Wirklichkeit generell einen großen Einfluss in der Führungsforschung hat.<sup>55</sup> Obwohl dieser Ansatz vielversprechend erschien und eine methodische Verbesserung stattfand, sind die Ergebnisse nicht eindeutig.<sup>56</sup>

Die drei bisher vorgestellten Studien, von Lewin, Likert und Fleishman, konnten die Leitfrage, was Führungsstil ausmacht, nicht ausreichend beantworten.<sup>57</sup> Daher rückten folgende Forscher zusätzlich situationsgebundene Rahmenbedingungen in den Fokus ihrer Betrachtung. Die Berücksichtigung situativer Faktoren soll eine Antwort darauf geben, wie eine Führungskraft effektiv führt.

## **2.2. Das situative Führen**

Aufgrund der genannten Schwierigkeiten kamen Forscher auf die Idee, es müsse weitere Faktoren geben die mitentscheidend sind. Es wurde die Hypothese aufgestellt, dass, je nach situativer Konstellation, unterschiedliche Führungsstile erfolversprechend seien. Die folgenden zwei Führungskonzepte, von Fiedler

---

<sup>55</sup> Wunderer, Führung und Zusammenarbeit, S. 207.

<sup>56</sup> Es wurden unterschiedliche Stichproben miteinander verglichen und unterschiedlich operationalisierte Erfolgsmaße angewandt. Ein weiterer Kritikpunkt bezieht sich auf die Korrelation, die errechnet wurde. Hier fand nämlich nur eine lineare Errechnung statt, obwohl es denkbar wäre, dass es noch weitere Zusammenhänge gibt. Jedwede Kritik siehe: Neuberger, Führen, 427.

<sup>57</sup> Ein weiterer zweidimensionaler Ansatz konnte Führungsstil ebenfalls nicht adäquat erklären. Blake und Mouton entwickelten ein Verhaltensgitter indem es anstatt vier Führungsstilen, fünf gibt. Das Fünfte entsteht, wenn Aufgabenorientierung sowie Mitarbeiterorientierung einen mittleren Wert aufweisen. Mehr zum Verhaltensgitter: Bass, Bernard, Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications, New York<sup>3</sup> 1990, S. 483f., Birker, Führungsstile und Entscheidungsmethoden, S. 146., Blake, Robert / Mouton, Jane / Lux, Emil, Verhaltensgitter der Führung (Managerial Grid), in: Handwörterbuch der Führung, (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band X), Stuttgart 1987, S. 2016ff. und Blake, Robert / Mouton, Jane, Verhaltenspsychologie im Betrieb, Das Verhaltensgitter, eine Methode zur optimalen Führung in Wirtschaft und Verwaltung, Düsseldorf 1968. Zur Kritik siehe: Birker, Führungsstile und Entscheidungsmethoden, S. 146., Neuberger, Führen, S. 513. und Staehle, Management, S. 343f.

sowie Vroom und Yetton, versuchen die Dimension ‚Situation‘ mittels erweiterter Forschungsdesigns mit zu berücksichtigen.<sup>58</sup>

### **2.2.1. Fiedler und die Kontingenztheorie**

Grundlage der Kontingenztheorie von Fiedler ist eine eigenwillige Definition von Führungsstil. Er unterscheidet zwar auch zwischen Führungsverhalten und Führungsstil im herkömmlichen Sinne<sup>59</sup>, anders als seine Kollegen deutet er die Art zu Führen selbst jedoch nicht „als ein bestimmtes Muster zeit- und situationsstabiler Verhaltensweisen, sondern einen persönlichkeitsstypischen Wahrnehmungsstil des/der Führenden“<sup>60</sup>. Mittels einer Skala versuchte Fiedler dieses Konzept zu operationalisieren. Er entwickelte einen Fragebogen, der die Führungskraft zu einem Kollegen befragt, mit dem sie ungernsten arbeite. Die Fragen bezogen sich allerdings nicht auf die missglückte Zusammenarbeit, sondern behandelten allgemeine Kompetenzen des Kollegen.<sup>61</sup> Die sogenannte Least Preferred Coworker-Skala (LPC-Skala) ermittelt durch diese Wahrnehmung, ob die Führungskraft aufgabenorientiert oder mitarbeiterorientiert führt.<sup>62</sup> Wenn sie den Kollegen, mit dem sie ungern arbeitet, durchgehend negativ beurteilt, erhält sie einen niedrigen LPC-Wert und gilt somit als aufgabenorientiert. Wenn eine Führungskraft diesen Kollegen, trotz den schlechten Erfahrungen in der Zusammenarbeit als kompetent bewertet, erhält sie einen hohen LPC-Wert und wird folglich als beziehungsorientiert eingestuft.

Eine Führungskraft führe folglich entweder aufgabenorientiert oder mitarbeiterorientiert, was durch den LPC-Fragebogen ermittelt wird. Ob dieser

---

<sup>58</sup> Wunderer, Führung und Zusammenarbeit, S. 211.

<sup>59</sup> Siehe Abschnitt 2. Grundlagen, S. 10 und Fiedler, Fred, A Theory of Leadership Effectiveness, New York 1967, S. 36.

<sup>60</sup> Neuberger, Führen, S. 497.

<sup>61</sup> Beispielfragen aus dem LPC-Fragebogen in: Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, S. 267ff.

<sup>62</sup> Neuberger, Führen, S. 498.

Führungsstil jedoch erfolgreich ist, basiere laut Fiedler auf der Günstigkeit einer Situation. Wie günstig eine Situation ist, hänge von drei Bedingungen ab: der Beziehung der Führungskraft und dem Mitarbeiter, der Klarheit der Aufgabenstruktur und der Positionsmacht.<sup>63</sup> Hiermit entwickelte Fiedler ein Profil der situativen Günstigkeit in acht Unterteilungen. Wenn beispielsweise die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gut ist, die Aufgabenstruktur klar und auch die Positionsmacht geklärt, dann herrsche eine sehr günstige Situation. Je weniger Faktoren positiv bewertet werden, desto schwieriger werde die Situation.<sup>64</sup>

Basierend auf der situativen Günstigkeit behauptet Fiedler eine Korrelation zwischen dem Führungsstil und der Effektivität einer Führungskraft vorhersehen zu können. Aus seinen Untersuchungen leitete er ab, dass Manager mit einem hohen LPC-Wert, also hoher Beziehungsorientierung, effektiv führen, wenn die geschäftliche Situation mäßig günstig ist. Befindet sich die Situation in den Extremwerten, sehr günstig oder sehr schlecht, werden eher aufgabenorientierte Führungskräfte, mit einem niedrigen LPC-Wert, Erfolg erzielen.<sup>65</sup> Die Abbildung vier zeigt wie die situative Günstigkeit entsteht und wann welcher Führungsstil erfolgreich ist.

---

<sup>63</sup> A.a.O.

<sup>64</sup> Beispiele zur Veranschaulichung unterschiedlicher Situationen liefert Fiedler in: Fiedler, Fred / Mai-Dalton, Renate, Führungstheorien – Kontingenztheorie, Stuttgart<sup>2</sup> 1995, in: Kieser, Alfred u.a (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band X), S. 942.

<sup>65</sup> Fiedler / Mai-Dalton, Führungstheorien – Kontingenztheorie, S. 943. und Neuberger, Führen, S. 500.

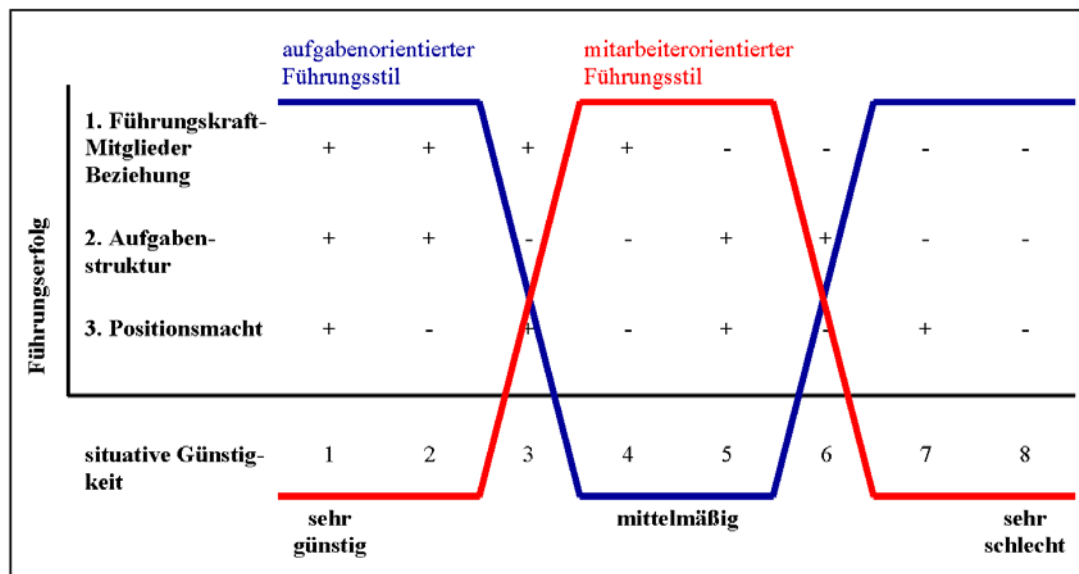


Abb. 4: Das Kontinuum situativer Günstigkeit<sup>66</sup>

Im Gegensatz zu Schülern Fiedlers, die die Kontingenztheorie bestätigen konnten, kamen Forscher aus anderen Fachrichtungen in der Regel nicht zu den gleichen Ergebnissen und kritisieren seine Vorgehensweisen.<sup>67</sup>

### 2.2.2. Vroom und Yetton und das Entscheidungsmodell

Der Ausgangspunkt von Victor Vroom und Philip Yettons situationsberücksichtiger Theorie ist die Vermutung, dass Führungskräfte bei Entscheidungen ihren Führungsstil wählen können.

Bei Fiedler wurde Situation durch drei Faktoren der situativen Günstigkeit ermittelt, bei Vroom und Yetton geschieht dies mittels ihres

<sup>66</sup> Erstellt von Katja Glaesner. In Anlehnung an: Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, S. 176., Fiedler / Mai-Dalton, Führungstheorien – Kontingenztheorie, S. 943. und Neuberger, Führen, S. 498 und 500.

<sup>67</sup> Einen Kernkritikpunkt ist der Inhalt des LCD-Werts. Auf die Frage was er genau messe, antwortete Fiedler mit immer wieder unterschiedlichen Interpretationen. Der LPC-Wert stellte somit beispielsweise den Ausdruck eines Führungsstils, eine Persönlichkeitseigenschaft oder auch einen Indikator der motivationalen Hierarchie dar. Überdies behauptete er 1995, „30 Jahre nach dem Entstehen kann argumentiert werden, dass [die Kontingenztheorie] immer noch die bestvalidierte Führungstheorie darstellt“. Siehe: Fiedler / Mai-Dalton, Führungstheorien – Kontingenztheorie, S. 940. Diese Beispiele zeigen wie unbelehrbar Fiedler Zeit seines Lebens über die Unzulänglichkeiten seiner Theorie geblieben ist. Siehe: Neuberger, Führen, S. 499.

Entscheidungsmodells. Um herauszufinden welche Art der Führung in einer bestimmten Situation am effektivsten ist, sollen Führungskräfte sich an dem folgenden Diagramm orientieren. Das Führungsmodell ist von links nach rechts zu lesen und dem Manager werden an den gräulichen Kreuzen verschiedene Fragen gestellt. Bejaht oder verneint die Führungskraft die Fragen der Reihenfolge nach und folgt dem Weg im Diagramm, gelangt sie in den Zielbereich und erhält eine Empfehlung bezüglich des, in dieser Situation am effektivsten, Führungsstils.

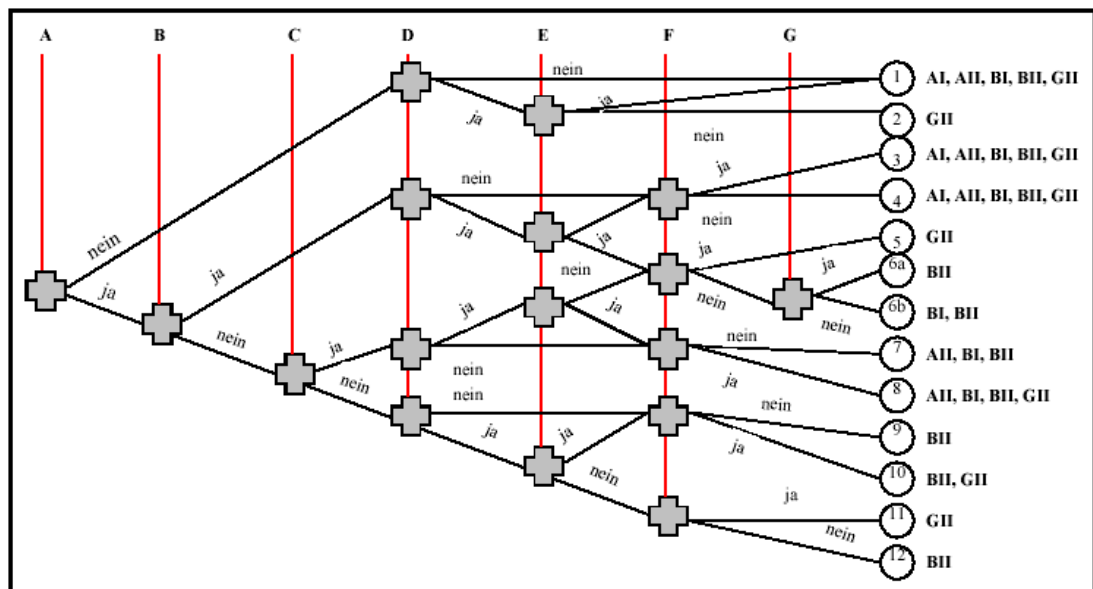


Abb. 5: Vroom und Yettons normatives Modell der Führung<sup>68</sup>

In den verschiedenen Entscheidungssituationen (grüne Kreuze A-G) soll die Führungskraft sich folgende Fragen stellen:

<sup>68</sup> Jago, Arthur, Führungstheorien – Vroom/Yetton-Modell, Stuttgart<sup>2</sup> 1995, in: Kieser, Alfred u.a (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band X), S. 1065f. und Vroom, Victor / Yetton, Philip, Leadership and Decision-Making, Pittsburgh 1973, S. 36.

- (A) Gibt es ein Qualitätserfordernis: Ist vermutlich eine Lösung sachlich besser als eine andere?
- (B) Habe ich genügend Informationen, um eine qualitativ hochwertige Entscheidung selbst treffen zu können?
- (C) Ist das Problem strukturiert?
- (D) Ist die Akzeptierung der Entscheidung durch die Mitarbeiter für die effektive Ausführung wichtig?
- (E) Wenn ich die Entscheidung selbst treffe, würde sie dann von den Mitarbeitern akzeptiert werden?
- (F) Teilen die Mitarbeiter die Organisationsziele (Betriebsziele), die durch eine Lösung *dieses* Problems erreicht werden sollen?
- (G) Wird es zwischen den Mitarbeitern vermutlich zu Konflikten kommen, welche Lösung zu bevorzugen ist?

Die Entscheidungssituationen<sup>69</sup>

Wenn alle erforderlichen Fragen beantwortet sind, wird der empfohlene Führungsstil zur Lösung eines Problems aufgezeigt. Vroom und Yetton kategorisierten fünf verschiedene Führungsstile, die sich im Grad der Mitarbeiterbeteiligung bei Entscheidungen unterscheiden. Die fünf verschiedenen Varianten sind A, eine autoritäre Alleinentscheidung, B, ein beratender Führungsstil und G, eine Übertragung der Entscheidung auf die gesamte Gruppe.<sup>70</sup> Diese Unterteilungen variieren wiederum selbst im Grad der Mitarbeiterbeteiligung, welches durch eine römische eins oder zwei gekennzeichnet ist. Somit ergeben sich laut Vroom und Yetton folgende fünf Unterteilungen:

AI	Die Führungskraft löst das Problem selbst und trifft dabei die Entscheidung allein, Grundlagen für die Entscheidung bilden dabei die im Moment verfügbaren Informationen.
AII	Die Führungskraft verschafft sich die für die Entscheidung ihrer Ansicht nach notwendigen Informationen von ihren Mitarbeitern; dann entscheidet sie selbst, wie das Problem zu lösen ist. Die Rolle, die die Mitarbeiter spielen, besteht eindeutig nur in der Beschaffung der speziellen Informationen, nicht darin Lösungsvorschläge zu entwickeln.

<sup>69</sup> Jago, Führungstheorien – Vroom/Yetton-Modell, S. 1063. und auch Vroom / Yetton, Leadership and Decision-Making, S. 31ff.

<sup>70</sup> Siehe dazu: Jago, Führungstheorien – Vroom/Yetton-Modell, S. 1061f. und Neuberger, Führen, S. 503.

BI	Die Führungskraft bespricht das Problem mit einzelnen Mitarbeitern, ohne diese als Gruppe zusammenzubringen. Sie holt deren Ideen und Vorschläge ein und trifft dann selbst die Entscheidung. Diese Entscheidung kann die Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter berücksichtigen, muss es aber nicht.
BII	Hier gilt die selbe Herangehensweise wie bei BI, mit der Erweiterung, dass die einzelnen Mitarbeiter und die Führungskraft sich zu einer Gruppenbesprechung versammeln.
GII	Die Führungskraft diskutiert das Problem zusammen mit Ihren Mitarbeitern als Gruppe. Die Rolle des Managers entspricht mehr der eines Vorsitzenden und Koordinators um gemeinsam eine Gruppenentscheidung zur Zufriedenheit aller zu treffen.

Die Führungsstile nach Vroom und Yetton<sup>71</sup>

Manchmal sind jedoch auch mehrere Führungsstile anwendbar, daher geben Vroom und Yetton eine weitere Entscheidungshilfe, um zu bestimmen, welche Variante am effektivsten ist. Eine Führungskraft soll bewerten, ob es sich in der bestimmten Situation um einen Sachverhalt handele, der schnell entschieden werden müsse, oder um Langzeitstrategien. Wenn Entscheidungen schnell getroffen werden müssen, empfehlen Vroom und Yetton den autokratischeren Stil zu verwenden.<sup>72</sup> Gehe es jedoch um Langzeitstrategien, beispielsweise Teamarbeit der Mitarbeiter zu fördern oder eine Identifikation mit dem Organisation zu erreichen, empfehlen die Forscher immer den Stil mit der maximalen Partizipation aller Beteiligten.

Obwohl bei situativen Führungsansätzen individuelle Unterschiede zweitrangig sind, untersuchten die Forscher einige derartiger Aspekte des Führungsstils. Unter anderem beschäftigten sich Vroom und Jago mit Geschlechterunterschieden, wobei sich herausstellte, dass Frauen generell partizipativer Führen. Dieses Ergebnis führten sie auf die Auswirkungen früher Sozialisation und die Erwartung der Erfüllung von Stereotypen zurück.<sup>73</sup>

<sup>71</sup> Aus: Jago, Führungstheorien – Vroom/Yetton-Modell, S. 1061. und ausführlicher in: Vroom / Yetton, Leadership and Decision-Making, S.13.

<sup>72</sup> Jago, Führungstheorien – Vroom/Yetton-Modell, S. 1064ff.

<sup>73</sup> Weitere Aspekte bildete die Untersuchung nach einer historischen Ebene, der funktionalen Zugehörigkeit, den Arten von Institutionen und kulturelle und ökonomische Faktoren. Siehe: Jago, Führungstheorien – Vroom/Yetton-Modell, S. 1064ff.

Die Forscher Vroom und Yetton wandten ihr Entscheidungsmodell erfolgreich als Training für Führungskräfte an, aber dennoch werden einige Aspekte ihrer Theorie kritisiert und heute als begrenzt bezeichnet.<sup>74</sup> Wird das Modell von Vroom und Yetton zu Ende gedacht, ergibt sich eine distopische Vision für Manager, denn all ihr agieren hängt von der Situation ab.<sup>75</sup>

Zwei weitere Theorien sind dieser Kritik ausgesetzt. Zum einen, die des Forschers William Reddin, der eine 3-D-Theorie der Führung entwickelte, in der die Situation durch die Effektivität einer Entscheidung definiert werde. Er geht von vier Grundstilen aus, die sich durch eine bestimmte Situation entweder als effektiv oder ineffektiv herausstellen. Eine Führungskraft sollte folglich ein Gespür für Situationen haben und Stilflexibilität aufweisen.<sup>76</sup> Reddin wird jedoch vorgeworfen seine Theorie ungenügend reflektiert zu haben<sup>77</sup>.

Zum anderen soll hier das Modell von Paul Hersey und Kenneth Blanchard genannt werden, dass auf dem effektivem Führungsstilquadranten von Reddin basiert und besagt, dass es keinen überlegenden Führungsstil gibt, sondern eine Führungskraft alle vier gut beherrschen müsse. Die Situation wird hier als Reife des Mitarbeiters definiert, die bestimmt welcher Führungsstil angewandt werden soll. Einem unreifen Mitarbeiter sollte viel Aufgabenorientierung und wenig beziehungsorientiertes Verhalten zukommen. Ein etwas reiferer Beschäftigter

---

<sup>74</sup> Laut Managementexperte Rolf Wunderer lässt sich der skizzierte Ansatz allenfalls als eine „Mikrotheorie“ betrachten, denn er beziehe sich nur auf Anweisungen zur Entscheidungsmethode. Siehe: Neuberger, Führen, S. 508. Viele andere Gesichtspunkte des Führungsgeschehens werden außer Acht gelassen, wie beispielsweise die Aufgabenabstimmung, die Durchsetzung oder die Kontrolle von geschäftlichen Angelegenheiten. Die Komplexität vieler Entscheidungen werde einfach nicht erfasst. Des Weiteren bleiben persönliche Fähigkeiten außer Betracht, denn selbst wenn ein Manager weiß, welcher Stil der angemessene sei, hieße das nicht, dass er in der Lage sei, diesen zu praktizieren. Aus: Wunderer, Führung und Zusammenarbeit, S. 68ff.

<sup>75</sup> Neuberger, Führen, S. 509.

<sup>76</sup> Mehr zu Reddins 3-D-Theorie in: Reddin, William, Das 3-D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements, Landsberg am Lech 1981.

<sup>77</sup> Weitere Kritik siehe: Birker, Führungsstile und Entscheidungsmethoden, S. 147. und Neuberger, Führen, S. 517.



sollte viel aufgabenorientiertes sowohl als auch viel beziehungsorientiertes Verhalten erleben. Einem erfahrenerem Mitarbeiter sollte wenig Aufgabenorientierung und viel Beziehungsorientierung entgegengebracht werden. Für einen reifen Mitarbeiter sollte dann wenig beziehungsorientiertes und wenig aufgabenorientiertes Verhalten notwendig sein. Vorgeworfen wird Hersey und Blanchard unter anderem, dass die Reife des Mitarbeiters als einzige Situationsvariable dient<sup>78 79</sup>.

### **2.2.3. Beurteilung situativer Führungskonzepte**

Zu Beginn möchte ich die positiven Komponenten der situativen Führungsstilkonzepte aufzeigen, um sie später kritisch zu beleuchten. Vor allem im Bereich des Führungskräftetrainings sind diese Ansätze aus verschiedenen Gründen auf große Akzeptanz gestoßen, denn sie bieten eine überschaubare Landkarte zur Orientierung im Führungdschungel und nehmen somit die Angst vor komplexen Abläufen. Den Führungskräften wird eine kleine Auswahl an Verhaltensweisen angeboten, zwischen denen sie sich entscheiden können. Außerdem wird vermittelt, dass berufliche Angelegenheiten meisterbar sind, indem eine Scheinwahrheit von Steuerungsfähigkeit bekräftigt wird. Wie kritisch dies auch klingen mag, es ermutigt den Manager. Auf der anderen Seite entstehe für die Führungskraft zusätzlich ein Gefühl der Entlastung, denn sie kann nicht für die Situation zur Verantwortung gezogen werden, sondern nur für ihre Auswahl des Führungsstils. Des Weiteren schaffen die Theorien eine gemeinsame Sprache, mit der sich Führungskräfte intern schnell verständigen können.<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> Kritik siehe: Bass, Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, S. 491., Birker, Führungsstile und Entscheidungsmethoden, S. 148. und Neuberger, Führen, S. 521f.

<sup>79</sup> Mehr zu Hersey und Blanchard und dem Reifegradmodell in: Blanchard, Kenneth / Hersey, Paul, Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources, Englewood Cliffs<sup>2</sup> 1972.

<sup>80</sup> Neuberger, Führen, S. 528f.

All diese lobenden Effekte der situativen Führungskonzepte können aber nicht über ihre Oberflächlichkeit hinwegtäuschen. Im Grunde werde in diesen Theorien das gesamte Führungsproblem trivialisiert, was für Neuberger verschiedene Kritikpunkte aufwirft. Zum Einen wirft er ihnen vor, jegliches Verhalten zu entschuldigen, indem es unter bestimmten Umständen als notwendig aufgezeigt wird. Hier kann ein situativer Führungsstil als Legitimitätsgrundlage für beispielsweise autoritäres Führen missbraucht werden.<sup>81</sup> Den Grund für diesen generellen Freispruch jedes Auftretens sieht er in der ungenauen Bestimmung des Begriffs Situation, was er vor allem bei Hersey und Blanchards Modell durch die extreme Simplifizierung dieser Dimension als Reife der Mitarbeiter, kritisiert. Des Weiteren ist die Einstellung der Manager zu Führung problematisch. Entweder kapitulieren die Führungskräfte vor den gegebenen Umständen und werden zu Chamäleons, die sich ständig anpassen müssten. In dieser Rolle müssen sie allerdings die ganze Bandbreite von Führungsstilen beherrschen. Oder, es könnte sein, dass es nur so scheint, als seien die Umstände unumstößlich und in Wirklichkeit ist die Situation vom Manager passend gestaltet. Denn gerade dann kann er seine Verhaltensweise rechtfertigen.<sup>82</sup>

„Was an der Situativen Führungstheorie richtig ist, ist Platitüde oder Tautologie. Was an ihr neu ist, ist gefährlich. Sie tut so, als ob Vorgesetzte an der Situation unschuldig seien und nur auf sie re-agieren könnten. Wenn sie daran glauben, greift das Andorra-Phänomen. Sie werden zu dem, wofür sie sich halten.“<sup>83</sup>

Die Situation kann den Führungsstil zwar beeinflussen, aber nicht in derart hohem Maße, denn an sich ist der Führungsstil konsistent. Die Bestimmungsfaktoren des Führungsstils müssten demzufolge noch besser

---

<sup>81</sup> Wunderer, Führung und Zusammenarbeit, S. 214.

<sup>82</sup> Neuberger, Führen, S. 529ff.

<sup>83</sup> A.a.O., S. 532.

untersucht werden.<sup>84</sup> Dennoch leisten die situativen Ansätze einen wichtigen Beitrag, um auch den situativen Rahmen bei den Untersuchungen von Führungsstil zu berücksichtigen. Eine andere Differenzierung von Führung unternimmt Bass mit seiner Ausarbeitung des transformationalen Führungsstil, welchem eine soziale und wirtschaftliche Effektivität bescheinigt wurde.

### **2.3. Transaktionale und transformationale Führung**

#### **2.3.1. Bass und die transaktionale versus die transformationale Führung**

Die Begriffe transaktionale und transformationale Führung werden in Abgrenzung voneinander benutzt und gelten als Grundlage vieler weiterer Forschung. Gerade im Bereich der geschlechtsspezifischen Unterschiede im Führungsstil wird auf diese beiden Konzepte zurückgegriffen. Zur Messung des Führungsstils entwickelte Bass einen standardisierten Fragebogen, den Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).<sup>85</sup>

Die transaktionale Führung beruht auf der klassischen Interpretation der ziel- und aufgabenorientierten Delegation und beinhaltet zwei Hauptfaktoren. Zum Einen das Management-by-Exception, die Betriebsführung nach dem Ausnahmeprinzip, wo der Führungskraft daran liegt, die Fehler der Mitarbeiter zu korrigieren. Es werden folglich die Fehler, Abweichungen oder Vergehen der Mitarbeiter von der Führungskraft wahrgenommen. Zum Anderen und effektiver als Management-by-Exception kann sich der transaktionale Führungsstil auf das Prinzip des Contingent Reward, der leistungsbezogene Belohnungsvergabe, konzentrieren. Hierbei geht es darum, dass die Mitarbeiter

---

<sup>84</sup> Wunderer, Führung und Zusammenarbeit, S. 213.

<sup>85</sup> Bass, Bernhard / Steyrer, Johannes, Transaktionale und transformationale Führung, in: Kieser, Alfred u.a. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band X), Stuttgart<sup>2</sup> 1995, S. 2054.

für erledigte vereinbarte Aufgaben belohnt werden.<sup>86</sup> Laut Wunderer lassen sich Grundprinzipien der transaktionalen Führung erkennen, wenn Ziele und Bedürfnisse der Geführten berücksichtigt, klare Ziele definiert, günstige situationale Bedingungen geschaffen werden und Anreize und Belohnungen für Zielerreichung gegeben seien.<sup>87</sup> Diese Methode ist relativ effektiv, aber nicht annähernd so motivierend wie die Komponenten der transformationalen Führung.

Der Führungskraft, die den transformationalen Führungsstil praktiziert, liegt daran, die Werte und Motive ihrer Mitarbeiter auf eine höhere Stufe zu transformieren, daher der Name, und somit deren Anliegen und Forderungen in der gewünschten Art und Weise umzugestalten.<sup>88</sup> Die Wirkung der transformationalen Führung basiert auf den vier folgenden Komponenten:



Abb. 6: Komponenten transformationaler Führung<sup>89</sup>

<sup>86</sup> Zu den Komponenten des transaktionalen Führungsstils siehe: Bass, Bernard, Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact, Mahwah 1998, S. 6ff.

<sup>87</sup> Genauer in: Wunderer, Führung und Zusammenarbeit, S. 242.

<sup>88</sup> A.a.O., S. 243.

<sup>89</sup> Erstellt von Katja Glaesner. Nach: A.a.O., S. 244.

Mit diesen Komponenten versucht ein Manager mit seinen Mitarbeitern, durch das Formulieren von Visionen und anregenden Inhalten, gemeinsam bestimmte Ziele zu erreichen. In diesem Konzept der Führung traut die Führungskraft den Mitarbeitern mehr zu und gibt ihnen mehr Möglichkeiten sich weiterzuentwickeln. Von immer mehr Managementexperten wird die Integration der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse gefordert.<sup>90</sup>

Transformationale Führung steht für Interaktionen und die Vermittlung von Visionen<sup>91</sup>, des Weiteren regt sie die Mitarbeiter zu selbstständigem Denken und Arbeiten an. „Durch ihre wertverändernde Wirkung weist transformationale Führung einen „added value“ gegenüber den „klassischen“ Führungsformen auf. Wir betrachten sie daher als wertorientierte Dimension kooperativ-delegativer Führungsformen.“<sup>92</sup> Transformationale Führung baut auf den Konzepten des transaktionalen Führungsstils auf und ist somit als eine Erweiterung oder Verbesserung anzusehen. Eine Verbesserung deswegen, weil dem transformationale Stil eine Überlegenheit gegenüber anderen Führungsstilen bestätigt wurde. Untersuchungen bescheinigten ihm eine hohe soziale und ökonomische Effizienz.<sup>93</sup>

Bass und seine Mitarbeiter entwickelten ein Führungskräfte-Training, um transformationale Führung in die Chef Etage zu bringen. Somit lässt sich sagen, dass transformationale Führung lehr- und lernbar ist.<sup>94</sup>

Eine Kritik, die der Vorstellung des transformationalen Führungsstils stets entgegengebracht wird, gilt dem vierten Pfeiler, der persönlichen Ausstrahlung,

---

<sup>90</sup> Vgl. Collins, Jim, Der Weg zu den Besten, Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg, München<sup>5</sup> 2005. und Surowiecki, James, Die Weisheit der Vielen, Warum Gruppen klüger sind als Einzelne und wie wir das kollektive Wissen für unser wirtschaftliches, soziales und politisches Handeln nutzen können, München 2005.

<sup>91</sup> Mehr dazu, was eine transformationale Führungskraft ausmacht in: Steyrer, Johannes, Charisma in Organisationen. Sozial kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung, Frankfurt am Main 1995.

<sup>92</sup> Wunderer, Führung und Zusammenarbeit, S. 245.

<sup>93</sup> Siehe: Bass / Steyrer, Transaktionale und transformationale Führung, S. 206f., Bass, Transformational Leadership, S. 2f. und Wunderer, Führung und Zusammenarbeit, S. 244f.

<sup>94</sup> Bass / Steyrer, Transaktionale und transformationale Führung, S. 206f.

denn der Begriff Charisma ist problembehaftet.<sup>95</sup> Dessen ungeachtet ist dieser Ansatz ein anerkanntes Modell zur Führungsstilkonzeption. Das Kapitel zum modernen Management wird zeigen, dass sich viele Komponenten überschneiden und der transformationale Führungsstil effektiv ist. Eine völlig andere Herangehensweise an den Führungsbegriff bietet der deutsche Soziologe Niklas Luhmann.

## **2.4. Das systemische Führen**

### **2.4.1. Luhmann und die Systemtheorie**

Luhmann vertritt einen konstruktivistischen Ansatz, bei dem es keine objektive Wirklichkeit gibt, sondern alles auf Beobachtungen und Konstrukten beruht. Die Realität ‚ist‘ somit nicht, sondern wird kreiert. Jegliche Wahrnehmung und Darstellung der Wirklichkeit hängen daher von der Beobachtungsperspektive ab und seien somit stets eingeschränkt. Niemand könne folglich eine Situation in ihrer Gesamtheit einschätzen, sondern nehme lediglich Ausschnitte wahr. Trotz dieses Bewusstseins müssten Menschen allerdings Entscheidungen treffen. Nur durch Ignoranz lässt sich folglich überhaupt handeln.<sup>96</sup> Entscheidungen würden auf bestimmten Vorstellungen der Wirklichkeit basierend getroffen und auf diese memorierten Konstrukte der Realität verließen sich Menschen bei ihren Handlungen. Eine Führungskraft müsse folglich versuchen, die verschiedenen Sichtweisen einer Situation zu beleuchten, um eine qualifizierte Entscheidung zu treffen. Hiermit werden auch die situativen Ansätze der Führungsstilforschung kritisiert, denn eine objektive Einschätzung einer Situation kann es nicht geben.<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> Schon Webers Beschreibung des charismatischen Führers verdeutlicht, dass seine Fähigkeiten nicht auf Kompetenzen, sondern auf zu Schaustellung des Selbst beruhen.

<sup>96</sup> Neuberger, Führen, S. 638ff.

<sup>97</sup> A.a.O., S. 597f.

Zunächst gilt es folgendes zu begreifen: „Beobachtung soll jede Art von Operation heißen, die eine Unterscheidung vollzieht, um deren eine (und nicht deren andere) Seite zu bezeichnen“<sup>98</sup>. Diese Unterscheidungen seien wichtig, um die Realität zu ordnen und vor allem, um miteinander zu kommunizieren. Luhmann teilt das Beobachten in zwei qualitativ unterschiedliche Phänomene ein. Erst wenn gewisse Unterscheidungen in der Sprache konventionalisiert wurden, könne sich verstanden werden.<sup>99</sup> Zu der Zeit einer Beobachtung habe diese allerdings ein eingeschränktes Sichtfeld und daher sei es sinnvoll, eine Beobachtung zweiter Ordnung durchzuführen. Die Beobachtung einfacher Art setze die Unterscheidungen voraus, bezeichne sie aber nicht erneut und könne somit nicht sicher sein, dass sie verstanden werde. Diese Ahnungslosigkeit über ein mögliches Missverständnis bildet einen blinden Fleck in der Kommunikation. Erst eine Beobachtung zweiter Ordnung können diesen blinden Fleck aufdecken und für klare Verhältnisse sorgen. Die zweite Form der Beobachtung könne entweder von dem selben Beobachter, zu einem späteren Zeitpunkt, oder von anderen Beobachtern vorgenommen werden. Es bleibe jedoch zu beachten, dass auch der zweite Beobachter einen blinden Fleck besitze.

---

<sup>98</sup> Luhmann, Niklas, Beobachtungen der Moderne, Opladen 1992, S. 98.

<sup>99</sup> Neuberger, Führen, S. 602.

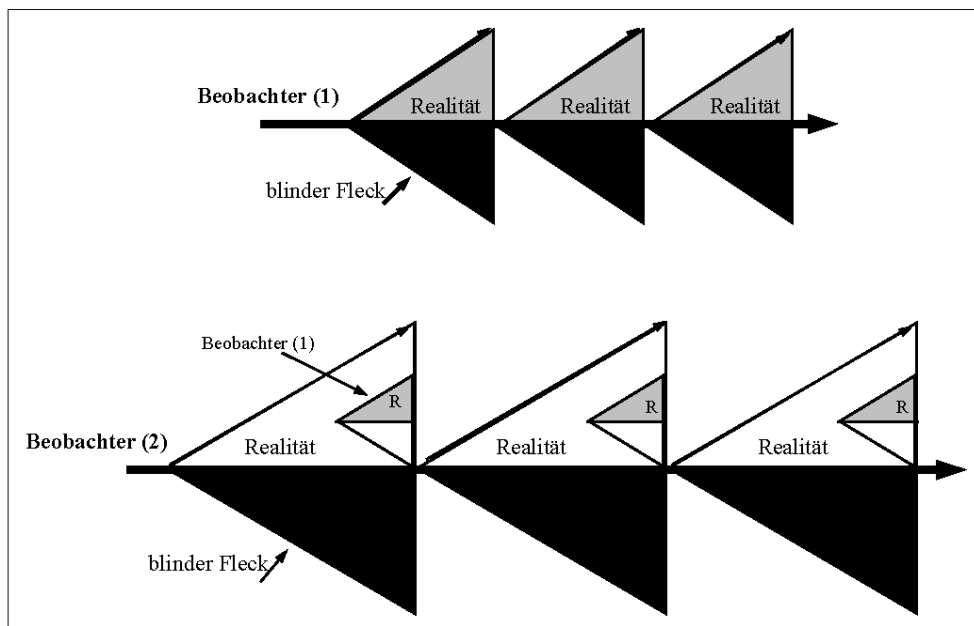


Abb. 7: Beobachtung erster und zweiter Ordnung<sup>100</sup>

Luhmann disponiert die konstruktivistischen Überlegungen in drei Systemen, die durch soziale Verbindungen entstehen und sich durch ihre Leitdifferenzen unterscheiden.<sup>101</sup> Luhmann sieht den Menschen nicht als Teil eines Systems, sondern nur soziale Handlungen wie Kommunikation.<sup>102</sup> Einen zentralen Aspekt des luhmannschen Ansatzes nimmt zweifellos die Kommunikation ein. „Soziale Systeme bestehen demnach nicht aus Menschen, auch nicht aus Handlungen,

<sup>100</sup> Nach: Fuchs, Peter, Der Mensch – das Medium der Gesellschaft?, in: Göbel, Andreas / Fuchs, Peter (Hrsg.), Der Mensch – das Medium der Gesellschaft?, Frankfurt am Main 1994, S. 34.

<sup>101</sup> Aus: Neuberger, Führen, S. 594ff.

<sup>102</sup> Das System der ersten Generation konstituierte sich aus einer Teil zu Ganzes-Beziehung. Die Verbindungen, die zwischen den einzelnen Elementen entstehen, lassen das Ganze mehr sein als die Summe seiner Teile. Dieses System blende jedoch den Aspekt Umwelt völlig aus, welcher in der zweiten Generation berücksichtigt werde. Hier laute die Leitdifferenz folglich System zu Umwelt. Diese Systeme haben ihre eigene Struktur, seien jedoch offen und stehen in einer Anpassungs- und Austauschbeziehung zur Umwelt. Die Systeme der dritten Generation stellen den Unterschied Identität zu Differenz dar. Sie seien geschlossene Systeme, die ihre Identität durch die Grenzziehung zur Umwelt begründeten. Somit seien sie nicht von der Außenwelt direkt beeinflussbar, sondern kanalisieren Informationen ihren Gesetzen folgend. Organisationen bildeten beispielsweise solche Systeme. Siehe: A.a.O., S. 596.



sondern aus Kommunikation.“<sup>103</sup> Nur Kommunikation könne selbst erschaffen werden, was von ihm Autopoiesis genannt wird, und nur durch sie bestehe eine Organisation überhaupt. Wenn Menschen Gedanken verarbeiten, befänden sie sich auf einer anderen Systemebene, sobald sie die Überlegungen allerdings mitteilen, begeben sie sich auf die Interaktionsebene und in diesem System sei das grundlegende Element Kommunikation. Nun müssen die Konventionen dieses Systems beachtet werden, damit das System funktioniere.<sup>104</sup> In einer Organisation komme es nicht auf einzelne Kommunikationen an, sondern auf Muster, Formen und interne Regeln. Luhmann plädiert ferner für flache Hierarchien in denen Kommunikationswege verkürzt werden.<sup>105</sup> Durch diese Kommunikationszentrierung werde die Person aus dem Mittelpunkt genommen, und die Rolle der Führungskraft werde dezentralisiert. Die Führungskraft wird zu einem von vielen Kontextfaktoren, die auf die Organisation einwirken.<sup>106</sup> Die Entwicklung des Führungsansatzes von Luhmann hat die Rolle der Führungskraft, wie auch die Rolle von Unternehmensberatern in Frage gestellt. Berater können sich aber der Theorie annehmen und als zweiter Beobachter dienen.<sup>107</sup> Im Kapitel zu den Anforderungen an moderne Führungskräfte wird außerdem deutlich werden, dass flache Hierarchien sowie kommunikative Kompetenz bedeutsame Werkzeuge eines erfolgreichen Führungsstil sind.

Alle der vorgestellten Theorien bieten interessante Ansätze zur Analyse des Führungsstils. Weder die Erziehungsstile von Lewin, die Michigan Studie von Likert, die Ohio-Studie von Fleishman, Fiedlers Kontingenztheorie noch Vroom und Yettons Entscheidungsmodell konzipieren Führungsstil allerdings

---

<sup>103</sup> Luhmann, Niklas, Ökologische Kommunikation, Opladen 1990, S. 269.

<sup>104</sup> Vgl. Neuberger, Führen, S. 620f.

<sup>105</sup> Luhmann, Niklas, Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 2000, S. 319.

<sup>106</sup> Neuberger, Führen, S. 630 und 638f.

<sup>107</sup> Groth, Torsten, Wie systemtheoretisch ist „Systemische Organisationsberatung“? Neue Beratungskonzepte für Organisationen im Kontext der Luhmannschen Systemtheorie, Münster 1996, S. 109f.

angemessen. Lediglich Bass Definition transformationaler Führung und Luhmanns konstruktivistischer Ansatz liefern realitätsnahe Modelle. Im Laufe der Zeit ist die Anerkennung des Menschen gestiegen, und auch die Kommunikation wurde immer häufiger in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt.

Der Begriff des weiblichen Führungsstils kam Anfang der 1990er Jahre auf. Er beruht auf Konventionen und Stereotypen, welche die Gesellschaft selbst durch Kommunikation geschaffen hat. In wie weit diese Annahmen einen Mythos offenbaren oder der Wirklichkeit entsprechen werde ich im folgenden Kapitel erläutern.

### **3. Die Geschlechterforschung**

An dieser Stelle werden die drei wesentlichen Paradigmen des feministischen Diskurses, Gleichheitstheorie, Differenztheorie und Dekonstruktion, zur Unterrepräsentanz und Gleichstellung von Frauen im hohen Management diskutiert. Darüber hinaus werden verschiedene Studien zur Situation von Frauen im Management und zum geschlechtsspezifischen Unterschied der Führung vorgestellt: die Interviews von Marylin Loden, die Terminkalenderstudie von Sally Helgesen, die Metaanalysen von Alice Eagly, die Untersuchung von Wunderer und Dick sowie die Studie Sonja Bischoffs.

Des Weiteren werden die Aspekte Androgynie und Diversity Management in diesem Kapitel behandelt. Männliche und weibliche Führungskräfte müssten besser zusammenarbeiten und ihre Stärken vereinen, fordert das Androgynie Konzept indem es zwittrige Führungskräfte erschaffen will. Diversity Management formuliert hingegen einen Ansatz der Frauen sowie anderen sozialen Minderheiten den Weg in die Führungsetagen ebnen soll. Durch Bilden von Kreativen Gruppen, mit vielfältigen Mitgliedern, lassen sich folglich Wettbewerbsvorteile für Organisationen erringen.

#### **3.0 Gleichheitstheorie**

Der Hauptgedanke der Gleichheitstheorie ist, dass Frauen und Männer gleich seien und zwar nicht nur formal gleichberechtigt, sondern in allen Aspekten ihrer Existenz. Somit gelangen Anhänger dieser Theorie zu dem Schluss, Frauen und Männer führten auch gleich. Geschlechtsspezifische Unterschiede entstünden nur durch die Unterdrückung der Frauen durch die Männer in der vorherrschenden Gesellschaft. Deswegen fordern Feministinnen eine politische Konsequenz der Chancengleichheit, Chancengerechtigkeit und Gleichstellung.

Korrigierende Maßnahmen<sup>108</sup> sollen helfen, die bestehende Diskriminierung zu beenden und Frauen die gleichen Möglichkeiten wie Männern zu gewährleisten. Auf diesen drei Grundgedanken basiert der Feminismus.<sup>109</sup> Im folgenden soll gezeigt werden, wie sich der Standpunkt, Frauen und Männer führten gleich, empirisch bewerten lässt.

### **3.0.1 „Frauen und Männer führen gleich“**

Wenn gesagt wird, dass Frauen und Männer gleich sein, bedeutet das laut der Gleichheitstheorie, dass Männer und Frauen die selben Potentiale besitzen. Mit Potentialen sind jegliche Fähigkeiten, Einstellungen oder Motivationen gemeint, die Menschen haben können. In Bezug auf den Führungsstil können mehrere aktuelle Studien die Gleichheit von Mann und Frau bestätigen, wovon zwei im Folgenden erläutert werden.

Rolf Wunderer und Petra Dick fanden in ihrer Studie in Deutschland und der Schweiz zum Unterschied von männlichen und weiblichen Führungskräften „in Disposition und Verhalten [...] nur wenig geschlechtsspezifische Unterschiede“<sup>110</sup> und bestätigten somit meine These, dass Männer und Frauen gleich führen. Wunderer und Dick können nicht als Feministen eingestuft werden, ihre Intention war es Frauen und Männer im Management zu erforschen. Im Jahre 1997 interviewten sie männliche und weibliche Führungskräfte sowie deren Mitarbeiter zum Thema Geschlecht und Führungsstil. In punkto Karriereorientierung, Aufstiegsambitionen, Netzwerknutzung, oder Führungsstil der Führungskräfte waren keine

---

<sup>108</sup> Mehr zu korrigierenden Maßnahmen und Frauenförderung in: Hadler, Antje, Personalpolitik für weibliche und männliche Vorgesetzte: Verharren im ‚So-als-ob‘-Zustand der formalen Chancengleichheit oder Aufbruch zur Durchsetzung einer faktischen Gleichstellung?, in: Krell, Gertraude (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden<sup>2</sup> 1998, S. 365, zit. nach: Neuberger, Führen, S. 783. und Neuberger, Führen, S. 777ff.

<sup>109</sup> Neuberger, Führen, S. 771.

<sup>110</sup> Wunderer, Rolf / Dick, Petra, Frauen im Management, Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle, Berlin 1997, S. 132.

geschlechtsspezifischen Unterschiede nachweisbar.<sup>111</sup> Die Aussagen der Mitarbeiter bestätigten, dass ihre Vorgesetzten, egal ob Mann oder Frau, ähnliche Verhaltensweisen an den Tag legten. Ferner war die Einschätzung des Führungsstil des Vorgesetzten unabhängig vom Geschlecht des Mitarbeiters. Eine weibliche Führungskraft wurde folglich von ihren männlichen wie auch ihren weiblichen Angestellten gleich eingeschätzt.<sup>112</sup>

Zwischen 1986 und 2004 führte Sonja Bischoff mehrere großangelegte Studien zu Männern und Frauen in Führungspositionen in Deutschland durch und fand unter anderem<sup>113</sup> heraus, dass sie sich im Führungsstil nicht wesentlich unterscheiden. Gleich viele Männer wie Frauen gaben an, dass sie grundsätzlich kooperativ führten und ein Bruchteil mehr Frauen als Männer berichteten sogar, sie führten situationsabhängig autoritär. Zusammenfassend stellt sie fest, dass sie keine Anhaltspunkte finden konnte, dass Frauen häufiger über die beliebten Soft-Skills verfügen würden als Männer.<sup>114</sup> In anderen Kategorien hingegen, beispielsweise der Entlohnung,<sup>115</sup> fand Bischoff geschlechtsspezifische Unterschiede, die allerdings nicht mit dem Führungsstil zusammenhängen. Beide Studien, von Wunderer und von Bischoff, konnten zeigen, dass Unterschiede im Führungsstil nicht auf dem Geschlecht basieren. Zu gänzlich anderen Ergebnissen gelangen die Vertreter der Differenztheorie.

---

<sup>111</sup> A.a.O.

<sup>112</sup> A.a.O., S. 12 und S. 69.

<sup>113</sup> Sie befragte die Führungskräfte zu ihrem Führungsstil, ihrer Arbeitssituation, zu den Ein- und Aufstiegschancen, zum Gehalt, zu Arbeitszeiten und vielem mehr. In: Bischoff, Sonja, Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland, Neuer Blick auf alten Streit, Köln 1999, S. 13f.

<sup>114</sup> A.a.O., S. 131ff und 149.

<sup>115</sup> Einen besonderen Augenmerk legt Bischoff darauf, dass trotz gleicher Qualifikation und gleicher Kompetenz Frauen schlechter bezahlt würden als ihre männlichen Kollegen. Im Gehalt drücke sich jedoch die Anerkennung aus die einem entgegengebracht werde und ihr ist es wichtig, dass sich das ändere. „Für mich ist das wichtigste Ergebnis immer noch der Einkommensnachteil der Frauen in Führungspositionen. Wenn der weg ist, höre ich auch mit den Studien auf.“ In: A.a.O., S. 83.

### 3.1 Differenztheorie

Dass Männer und Frauen ganz und gar unterschiedlich seien, stellt den Kerngedanken des differenztheoretischen Ansatzes dar. Es gebe weibliche Stärken, die Männer nicht hätten und umgekehrt. Diese Stärken seien allerdings derart geschlechtsspezifisch, dass das andere Geschlecht sie auch nicht erwerben könne. Somit seien Frauen mit ihren Fähigkeiten für die Wirtschaft unverzichtbar.<sup>116</sup>

Deutlich wird dies bei Gertrud Höhler, denn sie geht davon aus, dass alle Frauen feminin und alle Männer maskulin führten. Sie schreibt den Frauen unter anderem bessere Kommunikationsfähigkeit, höhere Empathie und die Fähigkeit zum Multitasking zu. Männer seien hingegen erfolgsorientierter, aggressiver und ich-fixierter als Frauen. Nur durch Zusammenarbeit könnten Männern und Frauen den Ansprüchen der modernen Welt gerecht werden. Sie dürften nicht als Alternative gesehen werden, denn die Kompetenzen beider Geschlechter seien gefragt.<sup>117</sup> Diese simplifizierte Darstellung der Geschlechterdebatte muss sich nicht nur der Kritik der Stereotypenbildung aussetzen, sondern auch dem Vorwurf, die Ausführungen seien schlicht falsch, denn ihre Schlüsse, die auf der Gehirnforschung basieren, sind fehlerhaft.<sup>118</sup> Höhlers Darstellungen sind folglich kritisch zu betrachten, auch wenn sie noch so attraktiv wirken. Die Untermauerung traditioneller Geschlechtsstereotype wird den wissenschaftlichen Diskurs allerdings nicht voran bringen. Im Folgenden wird detailliert auf die Idee eines spezifisch weiblichen Führungsstils eingegangen. Anschließend werden die Studien von Loden und Helgesen, die einen weiblichen Führungsstil feststellten, vorgestellt und die Ergebnisse widerlegt.

---

<sup>116</sup> Neuberger, Führen, S. 783.

<sup>117</sup> Höhler, Gertrud, Wölfin unter Wölfen, Warum Männer ohne Frauen Fehler machen, München<sup>4</sup> 2001.

<sup>118</sup> Krell, Gertraude, Vorteile eines neuen, weiblichen Führungsstils: Ideologiekritik und Diskursanalyse, in: Krell, Gertraude (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik, Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung, Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, Wiesbaden<sup>4</sup> 2004, S. 386.

### 3.1.1 Der weibliche Führungsstil

Zunächst wird an dieser Stelle der Begriff weiblicher Führungsstil definiert, um ein gemeinsames Verständnis herzustellen.<sup>119</sup> Vorab bleibt festzuhalten, dass lange Zeit jegliche Führungsqualitäten von Frauen bezweifelt wurden, denn in den 50er Jahren erfreuten sich Konzepte autoritärer Herrschaft und klassischer Rollenverteilung noch großer Beliebtheit. Bereits im Jahre 1977 vertrat Rosabeth Kanter in ihrem Buch „Men and Women of the Corporation“ die Meinung, dass Frauen anders führten als Männer. Auf Grund der verbreiteten Meinung Frauen seien schwächer, mussten sie sich immer wieder behaupten und führten härter als ihre männlichen Kollegen. Frauen versuchten nicht zuviel Vertrautheit aufkommen zu lassen, um nicht an Autorität zu verlieren.<sup>120</sup> Im Gegensatz zu anderen Forschern dieser Zeit wertete sie den Unterschied im Führungsstil allerdings nicht. Dies ist das eine Bild des weiblichen Führungsstils, welches auch noch heute von manchen Mitarbeitern erlebt wird. Das Bild vom autoritären Unternehmer wandelte sich in den 1980er Jahren, wo neue Formen der Kommunikation und Konfliktlösung gefordert wurden, und somit rückten auch die Kompetenzen der Frauen vermehrt in den Diskurs.<sup>121</sup> Die Interviewstudie von Marilyn Loden sowie die Terminkalenderuntersuchung von Sally Helgesen<sup>122</sup> zeigten auf, dass Frauen, welche noch heute als das schwache

---

<sup>119</sup> Der deutsche Unternehmerinnenverband beispielsweise, als Verfechter des weiblichen Führungsstils, bediente sich längere Zeit des Begriffs, ohne ihn zu präzisieren. Später wanden sie sich allerdings wieder von der Betonung dieser rein femininen Eigenschaften ab. In: Eifert, Christiane, Deutsche Unternehmerinnen und die Rhetorik vom „weiblichen Führungsstil“ nach 1945, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Jg. 50, 2005, S. 23.

<sup>120</sup> Kanter, Rosabeth, Men and Women of the Corporation, New York 1977, S. 202f.

<sup>121</sup> Siehe: Eifert, Deutsche Unternehmerinnen, S. 22. und Wunderer / Dick, Frauen im Management, S. 49.

<sup>122</sup> Loden, Marilyn, Als Frau im Unternehmen Führen, München 1998. und Helgesen, Sally, The Female Advantage. Women's ways of Leadership, New York 1990.

Geschlecht bezeichnet werden, Potentiale aufweisen, welche dieser neuen Organisationskultur entsprechen würden.<sup>123</sup>

Der weibliche Führungsstil, der den Anforderungen dieser neuen Führungsaufgaben gerecht werde, definiert sich folglich in Kontrastierung zu einem obsoleten männlichen Stil. Diese Eigenschaften besäßen Frauen einfach durch ihre Geschlechtszugehörigkeit oder ihrer erfahrenen Sozialisation.<sup>124</sup> Zwar seien nicht alle Frauen gleich gut mit diesen Kompetenzen ausgestattet, bei Männern fehlten sie aber völlig.<sup>125</sup> Der weibliche Führungsstil verlasse sich auf rationale Daten ebenso wie auf emotionale und ziehe folglich bei Entscheidungen Zahlen ebenso wie Gefühle in Betracht. Frauen seien dadurch eher in der Lage, persönliche Beziehungen aufrechtzuerhalten,<sup>126</sup> und sie handelten kooperativer als Männer, welche wettbewerbsorientierter seien und mehr Konkurrenzdenken zeigten. Somit verkörperten Frauen eher vernetztes Denken und versuchten flache Hierarchien zu praktizieren, denn die Ausübung von Macht sei ihnen nicht wichtig.<sup>127</sup> Frauen strukturieren die Organisation in Teams und ihre grundlegende Zielsetzung sei Qualitäts-Output. Des Weiteren gingen sie eher intuitiv-rational vor, um Probleme zu lösen, Männer bevorzugten dafür ihre individuelle Durchsetzungsfähigkeit. Entscheidende Charakteristika des weiblichen Führungsstils seien ferner die geringere Kontrolle der Mitarbeiter und mehr Einfühlsamkeit, was das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter steigern. Frauen gäben außerdem Informationen besser weiter, denn sie betrachten diese nicht als eine Machtressource.<sup>128</sup> Überdies bedienten sich Frauen eher den

---

<sup>123</sup> Schaufler, Birgit, *Frauen in Führung!*, von Kompetenzen, die erkannt und genutzt werden wollen, Bern 2000, S. 20.

<sup>124</sup> Nerge, Sonja, *Weiblicher Führungsstil und die doppelte Vergesellschaftung von Frauen*, in: *Frauenforschung*, Jg. 10, 1992, S. 79.

<sup>125</sup> Loden, Marilyn, *Frau im Unternehmen*, S. 71.

<sup>126</sup> A.a.O., S. 70f.

<sup>127</sup> Helgesen, *Female Advantage*, S. 38f.

<sup>128</sup> A.a.O., S. 27., Loden, *Frau im Unternehmen*, S. 72. und Neuberger, *Führen*, S. 788.



Konzepten der transformationalen Führung<sup>129</sup>, wie im Kapitel Grundlagen erläutert, und seien Männern dadurch überlegen.<sup>130</sup> Der weibliche Führungsstil sei folglich gekennzeichnet von kommunikativer Kompetenz, Teamfähigkeit, Verantwortung, vernetztem Denken, Empathie und Vertrauen in die Mitarbeiter.

### **3.1.2 „Frauen führen besser als Männer“**

Frauen in Führungspositionen haben nicht immer so viel positive Anerkennung erhalten, sondern galten früher, wie bereits angedeutet, als die schlechteren Führungskräfte. Ihnen wurde zur Last gelegt, sie seien unter anderem pedantisch, schwer zufrieden zustellen, sie delegierten nicht, sie behinderten die Entwicklung der Mitarbeiter, und sie würden alles persönlich nehmen. Anders zu führen als die männlichen Kollegen wurde gleichgesetzt mit schlechter führen. Diese Ansicht hat sich im Laufe der Zeit geändert, denn die Qualitäten, die heute im Management benötigt werden, entsprechen dem Anschein nach denen der typisch weiblichen Eigenheiten.<sup>131</sup>

Der oben skizzierte weibliche Führungsstil versinnbildlicht die Anforderungen an Führungskräfte im heutigen Management. Frauen seien somit die Ressource, die die Führungsetagen brauchen, um aktuelle Probleme zu lösen. Günther Ogger unterstützt diese Forderung, in dem er sich durch einen höheren Anteil weiblicher Führungskräfte in der Spitze eine bessere Atmosphäre erhofft. Er äußert sich allerdings etwas anmaßend, wenn er sagt, dass Männer die

---

<sup>129</sup> Die transformationale Führung nach Bass, hebt sich von der transaktionalen Führung ab und ist durch individuelle Behandlung, geistige Anregung, Inspiration und persönliche Ausstrahlung gekennzeichnet. Siehe: 2. Grundlagen, Abschnitt 2.3.1. Bass und die transaktionale versus die transformationale Führung, S. 30 oder Bass / Steyrer, Transaktionale und transformationale Führung.

<sup>130</sup> Eagly, Alice / Engen, Marloes / Johannesen-Schmidt, Mary, Transformational, Transactional, and Laissez-faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men, in: Psychological Bulletin, Jg. 129, H. 4, 2003, S. 569.

<sup>131</sup> Krell, Vorteile eines weiblichen Führungsstils, S. 381. und die angegebene Literatur

weiblichen Führungskräfte vor allem zu schätzen lernen werden, weil sie ihnen in Mode Frage zu Seite stünden.<sup>132</sup>

Jedenfalls wird heute des öfteren die Aussage getroffen, anders führen als Männer, sei besser führen. Hierzu werden drei Untersuchungen, die Interviews von Marilyn Loden, die Terminkalenderstudie von Sally Helgesen sowie die Metaanalysen von Alice Eagly, vorgestellt, die einen geschlechtsspezifischen Unterschied belegen.

Marilyn Loden und Sally Helgesen können als Verfechterinnen der Differenztheorie gesehen werden. Ihre Intention zur Abfassung ihrer Bücher entsprang aus einem Defizit geeigneter Managementliteratur für weibliche Führungskräfte, denn die vorhandenen Beratungsbücher gaben lediglich Ratschläge zum Umgang mit der männlichen Kultur. Titel wie „Games mother never taught you“<sup>133</sup> oder „Frau und Karriere“<sup>134</sup> sollten Frauen vermännlichen und ihnen ihre Anpassung erleichtern. Dieser Strömung wollten die beiden Forscherinnen entgegenwirken und sprachen sich positiv über die Unterschiede zwischen Männern und Frauen aus. So endet Lodens Kapitel „Plädoyer für weibliche Führung“ beispielsweise mit dem Ausruf „Vive la différence!“<sup>135</sup> <sup>136</sup>

Marilyn Loden führte 1985 Interviews mit 50 Männern und 200 Frauen durch und kam zu dem Ergebnis, dass Frauen einen anderen Führungsstil verfolgten als

---

<sup>132</sup> „In Gegenwart von Frauen würden sicher viele Vorstands- und Aufsichtsratssitzungen anders verlaufen als heute. Das finge schon beim Outfit der Herrn Manager an, in deren Kreisen braune Socken ungeniert zu blauen Anzügen getragen und grobe Glenchecksakkos zu bunten Streifenhemden kombiniert werden. Entsprechende Bemerkungen weiblicher Kollegen könnten hier ebenso Wunder wirken wie beim oftmals recht grobschlächtigen Umgangston unserer Wirtschaftsführer“, behauptet Ogger. Ich denke jedoch, dass Frauen zu mehr im Stande sind als als Mode-Politessen ihren männlichen Kollegen zur Seite zu stehen. Aus: Ogger, Günter, Nieten in Nadelstreifen, Deutschlands Manager im Zwielficht, München 1996, S. 448.

<sup>133</sup> Harragan, Betty, Games mother never taught you, Corporate games for women, New York 1978.

<sup>134</sup> Henning, Margaret / Jardim, Anne, Frau und Karriere, Der Weg zur Spitze in einer männerbestimmten Arbeitswelt, Reinbek 1978.

<sup>135</sup> Loden, Frau im Unternehmen, S. 89.

<sup>136</sup> Erhard, Gertrud, Weiblicher Führungsstil, in: Regnum, Internationale Vierteljahresschrift der Schönstattbewegung, Jg. 29, H. 1, 1995, S. 51. und Helgesen, Sally, Frauen führen anders, Vorteile eines neuen Führungsstils, Frankfurt am Main 1991, S. 9f.

Männer. Frauen führten kooperativer als ihre männlichen Kollegen und praktizierten flachere Hierarchien.<sup>137</sup> Ähnlich wie Höhler plädierte sie für die langersehnte Anerkennung der weiblichen Fähigkeiten und für eine Kombination beider Geschlechter, um Erfolg zu haben.<sup>138</sup> Trotz ihrer breiten empirischen Basis, muss sich Lodens Studie allerdings drastischer Kritik aussetzen<sup>139</sup> und kann die Existenz des weiblichen Führungsstils nicht hinreichend belegen.

Im Jahre 1990 führte Sally Helgesen ihre bekannte Terminkalenderstudie in Anlehnung an Henry Mintzbergs Untersuchung<sup>140</sup> durch. Die Aufzeichnungen von vier Frauen verglich sie mit den Ausführungen Mintzbergs, um so geschlechtsspezifische Unterschiede in der Handhabung des Tagesablaufes festzustellen<sup>141</sup> und arbeitete einen typisch weiblichen Führungsstil, wie oben erläutert, heraus. Aber auch ihre Studie weist erhebliche Mängel auf<sup>142</sup> und kann somit die Behauptung Frauen führten besser nicht untermauern.

---

<sup>137</sup> Loden, Frau im Unternehmen, S. 72.

<sup>138</sup> A.a.O., S. 88f.

<sup>139</sup> Offensichtlich hat die Untersuchung, mit 50 Männern zu 200 Frauen, eine Schieflage des Geschlechterverhältnisses betreffend. Überdies sei die Auswahl der Interviewpartner nicht zufällig erfolgt, denn es wurden zum Einen nur solche Männer befragt „die von ihren weiblichen Kollegen als aufgeschlossen bezeichnet worden waren“. Anscheinend war es Lodens Ziel herausfinden, dass es eine weibliche Art zu führen gibt, die sich ferner von der der männlichen unterscheidet. Dies zeigt sich zweitens, und erklärt auch die Ursache der Schieflage, in einer Geschichte am Anfang ihrer Studie, von der Loden unkritisch berichtet. Einige weibliche Interviewpartner schienen nämlich darauf zu insistieren, „dass es die von mir identifizierten Unterschiede gar nicht gäbe. [...] Als sich schon Entmutigung einstellen wollte, traf ich auf Managerinnen, die [...] viele meiner Meinungen und Erfahrungen teilten“. Siehe: A.a.O., S.20. Gertraude Krell schließt daraus, dass Loden die Stichprobe so breit ausweitete bis sich die gewünschten Ergebnisse einstellten. Siehe: Krell, Vorteile eines weiblichen Führungsstils, S. 383f.

<sup>140</sup> Mintzberg untersuchte 1973 die Tagesabläufe fünf männlicher Führungskräfte aus Großunternehmen. Siehe: Helgesen, Frauen führen anders, S. 21f.

<sup>141</sup> A.a.O., S. 29ff.

<sup>142</sup> Die beiden Studien, von Helgesen und von Mintzberg, sind aus mehreren Gründen nur schwer vergleichbar, denn sie hatten unterschiedliche Intentionen, die Führungskräfte besetzten andere Positionen und die unterschiedlichen Jahrzehnte stellen eher den Grund für die Unterschiede dar, als das Geschlecht. Des Weiteren weist die Empirie auf Grund ihrer schmalen Basis Mängel auf und verschiedene Interpretationen sind unzulänglich. Mehr dazu in: Nerge, doppelte Vergesellschaftung, S. 81f. und Nerge, Sonja, Frauenfrühling im

Alice Eagly und Kolleginnen verfassten verschiedene Metaanalysen, um einen Forschungsüberblick zu erhalten und die Existenz des weiblichen Führungsstil zu beweisen. Im Jahre 2003 verglichen sie 45 Studien und kamen zu dem Ergebnis, dass es zwar kleine aber signifikante Unterschiede von Frauen und Männern im Führungsstil gäbe. Frauen bedienten sich folglich eher der transformationalen Art zu führen und Männer eher der transaktionalen.<sup>143</sup> Das Verhalten der männlichen Führungskräfte habe somit keinen oder gar einen negativen Einfluss auf den Organisationserfolg. Frauen praktizierten hingegen die Verhaltensweisen, die eine positive Auswirkung auf die Effektivität von Management haben. Überdies konnten die Forscherinnen einen Zusammenhang der Führungsstile zu bestehenden Geschlechterstereotypen feststellen. Menschen haben bestimmte Erwartungen, die an das Geschlecht geknüpft sind und diese Erwartungen werden internalisiert und ausgelebt.<sup>144</sup> Frauen seien demnach kommunikativer, weil andere und auch sie selbst es von ihnen erwarten. Würden diese Erwartungen nun verändert, könnten Männer und Frauen auch anders handeln. Dieser konstruktivistische Ansatz wird im folgenden Abschnitt zur Dekonstruktion<sup>145</sup> näher erläutert werden. Dennoch erkennen die Forscherinnen nicht, welche Gefahren die postulierte Existenz eines weiblichen Führungsstils birgt.

Die skizzierte Aufwertung von Weiblichkeit stellt laut Gertraude Krell ein Danaergeschenk für weibliche Führungskräfte dar. Ein Geschenk der Danaer

---

Management?, Europas Management zwischen Kulturpatriarchat und Emanzipation, Berlin 1993, S. 179.

<sup>143</sup> Die transformationale Führung nach Bass, hebt sich von der transaktionalen Führung ab und ist durch individuelle Behandlung, geistige Anregung, Inspiration und persönliche Ausstrahlung gekennzeichnet. Siehe: 2. Grundlagen, 2.3.1 Bass und die transaktionale versus die transformationale Führung, S. 30 oder Bass / Steyrer, Transaktionale und transformationale Führung. Zum geschlechtsspezifischen Unterschied siehe: Carli, Linda / Eagly, Alice, The female leadership advantage: An evaluation of the evidence, in: The leadership quarterly, Jg. 14, H. 6, 2003, S. 815ff., Eagly, Alice / Johannesen-Schmidt, Mary, The Leadership Styles of Women and Men, in: Journal of Social Issues, Jg. 57, H. 4, 2001, S. 791ff. und Eagly / Engen / Johannesen-Schmidt, Transformational, Transactional, and Laissez-faire, S. 570ff.

<sup>144</sup> Eagly / Johannesen-Schmidt, Women and Men, S. 782f.

<sup>145</sup> Siehe: Kapitel 3. Die Geschlechterforschung, Abschnitt 3.3. Dekonstruktion, S. 48.

erweist sich in der griechischen Mythologie als ein Geschenk, dass für die Beschenkten mit außerordentlichen Schwierigkeiten verbunden ist, und so soll es sich mit der postulierten Existenz des weiblichen Führungsstils auch verhalten. Wenn Frauen eingestellt würden, weil davon ausgegangen werde, sie verfolgten den weiblichen Führungsstil, dann stehen diese unter Druck ihn auch zu beherrschen. Es könne allerdings nicht sein, dass alle Frauen gleich führten und somit würden Erwartungen an sie gestellt, die sie nicht erfüllen können. Von jeder Frau würde erwartet werden, dass sie beispielsweise empathisch und teamorientiert arbeite. Des Weiteren fürchtet Krell, wären Frauen dazu da, die Organisation zu veredeln in dem sie das Betriebsklima verbessern und sich um das Soziale kümmern sollen.<sup>146</sup> Stefanie Ernst teilt diese Sorge, denn Enttäuschungen wären „präjudiziert, weil allein durch eine Umkehr bisheriger ‚weiblicher Schwächen‘ in ‚weibliche Stärken‘ [...] der essentialistische, ahistorische und identitätslogische Geschlechterdualismus nicht durchbrochen wird.“<sup>147</sup>

Wenn nämlich Menschen bestimmte Eigenschaften oder Verhaltensweisen gemäß ihres Geschlechts zugesprochen bekommen, fördert dies die Stereotypenbildung. Dies wiederum führt zu statistischer Diskriminierung.<sup>148</sup>

Eine objektive Erfassung des Forschungsgegenstandes weiblicher Führungsstil könne folglich nicht geschehen, da die Komponente Führungsverhalten sowie Geschlecht beides Konstrukte sind, „die mit interessengeleiteten Wahrnehmungen, Zuschreibungen und Bewertungen verbunden sind,“<sup>149</sup> mahnt Krell. Führung sei, wie jedes soziale Verhalten, kontextabhängig und somit „nur in seiner Einbettung in Zusammenhänge und Erfahrungen, Interessen und

---

<sup>146</sup> Krell, Vorteile eines weiblichen Führungsstils, S. 388. und Krell, Gertraude, „Weiblicher Führungsstil“ und „moderne Organisationskultur“ – eine Frauenförderliche Verbindung?, in: Zeitschrift Führung und Organisation, Jg. 6, 1994, S. 378.

<sup>147</sup> Ernst, Stefanie, Geschlechterverhältnisse und Führungspositionen, eine figurationssoziologische Analyse der Stereotypenkonstruktion, Wiesbaden 1999, S. 23.

<sup>148</sup> Krell, Vorteile eines weiblichen Führungsstils, S. 387.

<sup>149</sup> A.a.O., S. 384.

Absichten“<sup>150</sup> zu verstehen. Dies könnte auch die widersprüchlichen Ergebnisse der Geschlechtervergleichende Forschung zum Führungsstil erklären.

### 3.2 Androgynie

Zur Überwindung des gerade skizzierten Irrglaubens, dass alle Männer männlich und alle Frauen weiblich führten, entwickelten Forscher das Androgyniekonzept. Sie gehen davon aus, dass sowohl Frauen männliche, als auch Männer weibliche Eigenschaften besitzen können.<sup>151</sup> Laut Sandra Bem zeichnen sich androgyne Personen durch den Besitz einer Kombination von männlich und weiblich angesehenen Eigenschaften aus.<sup>152</sup> Beide Geschlechter sollten folglich ihre Differenzen überwinden und sich durch die Vereinigung ihrer Fähigkeiten auf eine höhere Stufe als Mensch heben. Es gelte folglich des „in Wahrnehmung, Sprache und Denken angelegte Differenzprinzip“ zu überwinden, womit „die Utopie ontologisiert [wird], die der kognitive Apparat verweigert, der nach dem Prinzip der kontrastierenden Unterscheidung funktioniert“<sup>153</sup>. Ähnlich wie die Entwicklung in der Führungsstilforschung, wo Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung nicht mehr als zwei entgegengesetzte Pole angesehen werden, sondern als zwei unabhängige Dimensionen, wird die Wahrnehmung von männlich und weiblich erweitert. Männlich und weiblich werden folglich nicht mehr in einer entweder-oder-Beziehung betrachten, sondern in einem sowohl-als-auch-Verhältnis, welches die künstlich geschaffenen Gegensätze überwinden soll.<sup>154</sup>

---

<sup>150</sup> Neuberger, Führen, S. 425.

<sup>151</sup> Krell, Vorteile eines weiblichen Führungsstils, S. 381.

<sup>152</sup> In: Krell, Gertraude, Androgynie, Management, Personalpolitik: Androgynie Führungskräfte oder / und Organisationen als Erfolgsfaktor?, in: Bock, Ulla / Alfermann, Dorothee, Androgynie. Vielfalt der Möglichkeiten, in: Querelles, Jahrbuch für Frauenforschung, H. 4, Stuttgart 1999, S. 173.

<sup>153</sup> Neuberger, Führen, S. 791.

<sup>154</sup> Krell, Androgynie, S. 174. und Neuberger, Führen, S. 791.

Es finde dementsprechend eine Akzentverschiebung statt, denn die für einen Führungserfolg als relevant erachteten Fähigkeiten, werden nun nicht mehr direkt mit einem biologischen Geschlecht verbunden. Viel wichtiger werde nun die Geschlechtsrollenidentität und Geschlechtsrollenorientierung, welche mittels eines Fragebogens gemessen werden könne. Diese Maskulinitäts- und Feminitätsskala wurde von Bem entwickelt und trägt den Namen Sex-Role-Inventory (BSRI-Fragebogen). Führungskräfte schätzen darauf ihre persönlichen Eigenschaften selbst ein, welche in vier Typen, feminin, maskulin, undifferenziert und androgyn, unterschieden werden. Riskanterweise wird somit aber auch die Androgynität zum Ideal erhoben. Das Problem hierbei ist, dass androgyne Personen keinesfalls generell als gute Führungskräfte eingestuft werden können, denn Führungserfolg hängt nicht nur mit den persönlichen Eigenschaften zusammen, sondern auch von der Situation, in der sich eine Organisation befindet, den Mitarbeitern oder der Unternehmensphilosophie ab. Es gibt drei Varianten zur Nutzung des Androgynieprinzips, die einen Beitrag zur Chancengleichheit leisten wollen.<sup>155</sup>

Die erste Forderung lautet, Androgynie durch mehr Frauen im Management zu erreichen, damit weibliche Fähigkeiten und männliche vermischt werden. Hier kommt jedoch wiederum das Problem der Geschlechterstereotypisierung zum Vorschein, denn die Annahme, dass alle Frauen weiblich führen, kann nicht aufrecht erhalten werden. Mit dieser Forderung fallen wir zurück in das eindimensionale Denken und erschweren Frauen den beruflichen Aufstieg, denn von ihnen werden Fähigkeiten erwarten, die sie vielleicht nicht erfüllen können. Der zweite Beitrag fordert Androgynie durch androgyne Führungskräfte, um die Organisationskulturen zu verbessern. Dies soll durch Schulungen und bewusste Neueinstellungen bewerkstelligt werden. Probleme sieht Gertraude Krell hierbei darin, dass Persönlichkeitstest, wie der von Bem entwickelte BSRI (Sex-Role-Inventory), in Vorstellungsgesprächen höchst umstritten seien. Des Weiteren

---

<sup>155</sup> Krell, Androgynie, S. 174ff.

würden interessenpolitische Motivationen der Männer in den Führungsetagen nicht berücksichtigt, denn alte Strukturen seien sehr schwer aufzubrechen. Die dritte Variante fordert die Auflösung der Geschlechtergrenzen, um sich von einem geschlechtsspezifischen Bezug von Eigenschaften völlig zu entfernen. Es sollen folglich keine Erwartungen mehr an Frauen oder Männer gestellt werden, die auf Stereotypen aufbauen. Dieses dritte Konzept handelt allerdings kaum mehr von Androgynie, denn die Beziehung von den Fähigkeiten zum Geschlecht sind aufgelöst.<sup>156</sup> Wie wünschenswert dies auch sein mag, so zeigen diese Überlegungen, dass das Androgynie Konzept eher ein wirklichkeitsfremdes Ideal ist.

### **3.2.1 Frauen und Männer bilden untereinander keine homogene Gruppe**

Der gerade genannte dritte Ansatz – dass sich Geschlechtergrenzen auflösen sollen - wird jedoch gestützt durch die Tatsache, dass Unterschiede innerhalb der Gruppe von Frauen oder Männer größer sein können als die zwischen den Geschlechtergruppen.<sup>157</sup> Auch Regina Frey<sup>158</sup> fragt sich, inwieweit Frauen überhaupt eine gemeinsame Gruppe bilden und berichtet, wie in den 1980er Jahren vor allem afroamerikanische Frauen begannen, sich gegen eine Homogenisierung aller Frauen zu wehren, denn sie zweifelten die Gemeinsamkeiten der weißen bürgerlichen Feministinnen mit ihnen selbst an. Die Ethnie könnte bei der Identitätskonstruktion folglich eine größere Rolle spielen, als das Geschlecht. In der feministischen Euphorie wurde nämlich

---

<sup>156</sup> A.a.O., S. 176ff.

<sup>157</sup> A.a.O., S. 178.

<sup>158</sup> Autorin des Artikels „Warum Männer und Frauen zuhören und einparken können“ als Reaktion auf Pease und Peases Bestseller „Warum Männer schlecht zuhören und Frauen schlecht einparken“. Siehe: Frey, Regina, Warum Männer und Frauen zuhören und einparken können – oder warum eine theoretisch inspirierte Gender-Praxis angebracht ist, in: Netzwerk Gender Training (Hrsg.), Geschlechterverhältnisse bewegen, Erfahrungen mit Gender Training, Königsstein 2004, S. 39-46. und Pease / Pease, Männer nicht zuhören.



vergessen, dass Frauen, die nicht der dominierenden Gruppe angehörten, von dieser unterdrückt werden.<sup>159</sup> „Die“ Frauen und „die“ Männer gibt es folglich so nicht, denn innerhalb einer Geschlechterkategorie können die verschiedensten Lebensentwürfe auftreten. „Die Bedürfnisse einer mitteleuropäischen, voll-erwerbstätigen Single-Frau unterscheiden sich auf vielfältige Weise von einer verheirateten Mutter mit unterbrochener Erwerbsbiographie, und deren Lebenssituation in Mitteleuropa ist wiederum völlig anders als die einer Mutter in einem Flüchtlingslager irgendwo in Afrika.“<sup>160</sup> Analog dazu unterscheiden sich auch die Anliegen von Männern untereinander. Dies verdeutlicht, dass viele Eigenschaften, die als typisch männlich oder typisch weiblich eingestuft werden lediglich Stereotype darstellen und eine Entkoppelung vom Geschlecht verhältnismäßig leicht zu bewerkstelligen sein müsste. Das Problem ist jedoch, dass die meisten Menschen gewisse Fähigkeiten anderen immer noch auf Grund ihres Geschlechts zusprechen.

Abschließend lässt sich sagen, dass das Konzept der Androgynie aus vier Gründen keine zukunftsweisende Maßnahme zur Entwicklung einer Organisation jenseits von Geschlechtergrenzen darstellt. Ersten, werden Frauen und Männer mit Erwartungen konfrontiert, die sie nicht erfüllen könnten und müssten zweitens einen Teil ihrer Identität aufgeben, um androgyn zu führen. Überdies ist kein Führungserfolg gewährleistet. Viertens blieben althergebrachte klischeehafte Stereotype bestehen.<sup>161</sup> Zunächst sei es folglich wichtig, das Verständnis von männlichen und weiblichen Eigenschaften neu zu begreifen. Dies und die Vielfalt der Geschlechter wird im folgenden Teil zur Dekonstruktion wieder aufgegriffen.

---

<sup>159</sup> Frey, Männer und Frauen, S. 41.

<sup>160</sup> Trommer, Heide, Gender Mainstreaming: Zauberstrategie auf dem Weg zur Geschlechtergerechtigkeit?!, in: Netzwerk Gender Training (Hrsg.), Geschlechterverhältnisse bewegen, Erfahrungen mit Gender Training, Königsstein 2004, S. 176.

<sup>161</sup> Krell, Androgynie, S. 178.

### 3.3 Dekonstruktion

Wie bei Luhmann bereits erörtert, geht es auch bei der Dekonstruktion darum, sich bewusst zu werden, dass die Wirklichkeit nicht ‚ist‘, sondern konstruiert werde. Die dekonstruktivistische Theorie ruft dazu auf, die soziale Realität nicht als geschlossene Einheit zu betrachten, sondern als Konstrukt. Dieses Konstrukt könne folglich auch de-konstruiert werden. Dazu müssten die Auffassungen und Leitbilder aufgedeckt werden, die hinter einer sozialen Gegebenheit stecken. Auch zum Thema Geschlechtereigenschaften müssten die „Praktiken der Konstruktion von Wirklichkeit dechiffriert“<sup>162</sup> werden. Manche Eigenschaften und Habitsformen würden, basierend auf Konventionen, entweder Männern oder Frauen zugesprochen. Wenn eine Frau beispielsweise ihre Nägel lackiert, erfährt sie sich dadurch als Frau, und andere erkennen sie als Frau. Vor allem diese Rückmeldung der Gesellschaft lässt sie allerdings zur Frau werden. Ein Mann könnte sich somit durch das Tragen flacher Schuhe und kurzer Haare als Mann konstituieren. Folglich inszenieren Menschen sich als weiblich oder männlich und die biologische Geschlechtlichkeit wird zur Nebensächlichkeit. Zweck einer dekonstruierenden Analyse sei es, nicht sich darauf zu konzentrieren, in welchen Eigenschaften Männer und Frauen sich unterscheiden, sondern herauszufinden, durch welche Institutionen oder Methoden diese Unterschiede ausgelöst und bewahrt werden. Die dekonstruktivistische Theorie stellt somit die Geltungsansprüche traditioneller Paradigmen in Frage. Ziel dieses Ansatzes ist es jedoch, nicht eine Gesellschaft ohne Konstrukte zu erschaffen, sondern die bestehenden zu hinterfragen und gegebenenfalls durch aktuelle zu ersetzen. Die Eindeutigkeit von Frau und Mann müsse aufgelöst werden, denn die Formen der Weiblichkeit und der Männlichkeit seien vielfältig. Ein Beispiel wie diese Konstrukte aufgebrochen werden, liefert die Werbeindustrie, welche die Männer

---

<sup>162</sup> Neuberger, Führen, S. 795.

für Kosmetika und Parfüm entdeckt hat, was noch vor 25 Jahren undenkbar gewesen wäre.

Es konnte gezeigt werden, dass Frauen weder besser noch schlechter führen als Männer und dass das Geschlecht somit für den Führungserfolg nicht entscheidend ist. Folglich stellt sich die Frage, warum Frauen in Führungspositionen immer noch unterrepräsentiert sind. Welchen gesellschaftlichen Konstrukten von Weiblichkeit sich Frauen heute noch stellen müssen und welche Gründe für die Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte im Geschlechterdiskurs erörtert werden, wird im folgenden erläutert.

### **3.3.1 Karriererestriktionen**

Viele Frauen sind gut qualifiziert und wollen Karriere machen, somit können ihre Kompetenzen und Ambitionen nicht der Grund für die Unterrepräsentanz sein, viel mehr liegt es daran, dass sie systematisch ausgebremst werden, weshalb ihnen viele Möglichkeiten verwehrt bleiben. „Weil [...] eine konsequent umgesetzte kapitalistische Verwertungslogik die optimale Allokation und Nutzung vorhandener Potentiale fordert, muss es gesellschaftliche Gründe dafür gebe, dass im Fall qualifizierter Frauen eine Unterausschöpfung besteht,“<sup>163</sup> begründet Neuberger.

Vier Karriererestriktionen, Glass Ceiling Phänomen, Token Status, Think Manager – Think Male Phänomen und Männerbünde, arbeitete die Perspektive der Dekonstruktion dazu heraus. Unter dem Glass Ceiling Phänomen wird eine Behinderung des beruflichen Aufstiegs verstanden, die Spitzenpositionen für Frauen zwar sichtbar, aber nicht erreichbar macht. Es gilt als eine Metapher für

---

<sup>163</sup> A.a.O., S. 807.

Vorurteile und Stereotypen<sup>164</sup> mit denen Frauen durch eine horizontale gläserne Decke von der Führungsetage abgeschottet werden.<sup>165</sup> Mit Token Women wird ein Problem beschrieben, welchem Frauen ausgesetzt sind, die in ihrem Arbeitsfeld einen Minderheitsstatus haben und daher eher als Token Frauen wahrgenommen werden. Token bedeutet in diesem Zusammenhang Aushängeschild und meint, dass Frauen als Ausnahmeexemplar, aber auch als Exotin und Vorzeigefrau von den Männern registriert werden.<sup>166</sup> Dieser Status kann für den Token Vor- aber vor allem Nachteile bergen. Für die Organisation hat er allerdings nur Nachteile.<sup>167</sup> Dass Männer als Maßstab von Managementvorstellungen gelten, konnte Sandra Spreemann bestätigen und dies wird als Think Manager – Think Male Phänomen beschrieben.<sup>168</sup> Die vorherrschende dominante Gruppe der Führungskräfte ist nicht nur männlich, sondern auch weiß, nicht behindert, der Oberschicht zugehörig und „in den besten Jahren“<sup>169</sup>. Männerbünde wiederum sind Zusammenschlüsse von Männern, die andersartige Menschen, wie Frauen oder Homosexuelle, ausschließen. Beispiele für traditionelle Männerbünde sind Burschenschaften, Verbindungen, die Feuerwehr, Männergesangsvereine oder aber auch die Politik

---

<sup>164</sup> Carli, Linda / Eagly, Alice, Gender, Hierarchy, and Leadership: An Introduction, in: Journal of Social Issues, Jg. 57, H. 1, 2001, S. 631.

<sup>165</sup> Mehr zum Glass Ceiling Phänomen und seinen Begründungen in: Bauer, Sibylle / Neujahr-Schwachulla, Gaby, Führungsfrauen, Anforderungen und Chancen in der Wirtschaft, Stuttgart 1993, S. 20f., Neuberger, Führen, S. 800. und Priddat, Birger, Vom Gender trouble zur Gender-Kooperation, in: Pasero, Ursula / Priddat, Birger (Hrsg.), Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender, Wiesbaden 2004, S. 172.

<sup>166</sup> Kanter, Corporation, S. 207. und Neuberger, Führen, S. 802f.

<sup>167</sup> Zu den Vor- und Nachteilen des Token Status siehe: Kanter, Corporation, S. 207 und 210f., Krell, Gertraude, Frauen entwickeln – Organisationen und Männer nicht? In: Organisationsberatung - Supervision – Coaching, H. 2, 2001, S. 114., Neuberger, Führen, S. 803. und Pasero, Ursula, Gender Trouble in Organisationen und die Erreichbarkeit von Führung, in: Pasero, Ursula / Priddat, Birger (Hrsg.), Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender, Wiesbaden 2004, S. 149f.

<sup>168</sup> Spreemann, Sandra, Geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führung. Der Einfluss einer maskulinen oder femininen äußeren Erscheinungen, Hamburg 2000, zit. nach: Neuberger, Führen, S. 804.

<sup>169</sup> Krell, Gertraude, Vorwort, in: Krell, Gertraude (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies, Analysen aus Organisation, Personal, Marketing und Controlling, Wiesbaden 2005, S. 4.

und Gewerkschaften. Daniela Rastetter konnte zeigen, dass die Mechanismen eines Männerbundes sich auch im männerdominierten Management wieder finden lassen.<sup>170</sup> Männerbünde im Management sind somit der Hauptgrund für Karriererestriktionen von Frauen und anderen sozialen Minderheiten.

Die Barrieren und Restriktionen basieren also auf dem vorherrschenden Verständnis von Gesellschaft, Geschlecht und Wirtschaft. Zur Verbesserung der Bedingungen für Frauen müssten strukturelle Erneuerungen stattfinden, aber insbesondere auch Veränderungen im Bewusstsein verantwortlicher Vorgesetzter erfolgen.<sup>171</sup> Frauen sind aber nicht die alleinigen Leidtragenden, und somit müsse die Förderung aller sozialen Minderheiten, wie behinderter Menschen, Menschen verschiedener ethnischer Hintergründe sowie Homosexueller, gewährleistet sein.

### **3.4 Diversity Management und Kreativ-Gruppen**

Von herkömmlichen Frauenförderprogrammen unterscheidet sich das Diversity Management genau in dieser Hinsicht, denn es berücksichtigt nicht nur Frauen, sondern jegliche potentiell diskriminierten Gruppen. Ferner strebt Managing Diversity, wie es in den USA genannt wird, den Wandel einer Organisationskultur an. Das Diversity Management Konzept schafft jedoch nicht nur soziale Gerechtigkeit, sondern verspricht, und dies ist das Hauptargument, einen Wettbewerbsvorteil.<sup>172</sup> Im Folgenden wird erläutert, was Diversity

---

<sup>170</sup> Sie arbeite fünf Merkmale heraus, erstens seien Männerbünde schwer zugänglich, zweitens seien sie nach strengen Satzungen organisiert, drittens gelten Grundsätze der Brüderlichkeit und Gleichheit, viertens herrschten strenge Hierarchien und fünftens kennzeichnen sie sich durch Frauenfeindlichkeit. Siehe: Rastetter, Daniela, Sexualität und Herrschaft in Organisationen, Eine Geschlechtervergleichende Analyse, Opladen 1994, S. 255.

<sup>171</sup> Schaufler, Frauen in Führung!, S. 33.

<sup>172</sup> Krell, Gertraude, Diversity Management, Optionen für (mehr) Frauen in Führungspositionen?, in: Bensel, Norbert / Peters, Sibylle (Hrsg.), Frauen und Männer im Management, Diversity in Diskurs und Praxis, Wiesbaden<sup>2</sup> 2002, S. 106.

Management eigentlich ist, wie es erreicht werden kann, und warum es so gut für die Organisation sein kann.

Diversity bzw. Vielfalt könne sich laut Neuberger auf die unterschiedlichsten Merkmale von Personen beziehen. Somit sei jeder Mensch unterschiedlich, da er eine einmalige Kombination von Attributen verkörpere.<sup>173</sup> Von der einzelnen Person wird nicht, wie im Androgynie-Modell, eine Integrationsleistung gefordert, sondern sie soll durch ihren einzigartigen Attributionsmix zum Organisationserfolg beitragen. Diese Merkmale lassen sich in wahrnehmbare und kaum wahrnehmbare Unterschiede einteilen. Zu den wahrnehmbaren, klassischen Erscheinungsformen von Diversity gehört beispielsweise das Geschlecht, das Alter oder der ethnische Hintergrund eines Mitarbeiters. Die Kategorie, der kaum wahrnehmbaren Unterschiede, bildet sich aus bestimmten Werten, wie Religion oder Kultur sowie aus bestimmtem Wissen und Fähigkeiten, wie Sprachkenntnisse oder Fachkompetenzen.<sup>174</sup> Graphisch könnte dies folgendermaßen abgebildet werden.

---

<sup>173</sup> Neuberger, S. 791.

<sup>174</sup> Milliken, Frances / Martins, Luis, Searching for Common Threads, Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups, in: Academy of Management Review, Jg. 21, H. 2, 1996, S. 402-433. zit. in: Sepehri, Paivand / Wagner, Dieter, Diversity und Managing Diversity, Verständnisfragen, Zusammenhänge und theoretische Erkenntnisse, in: Bensel, Norbert / Peters, Sibylle (Hrsg.), Frauen und Männer im Management, Diversity in Diskurs und Praxis, Wiesbaden<sup>2</sup> 2002, S. 131.

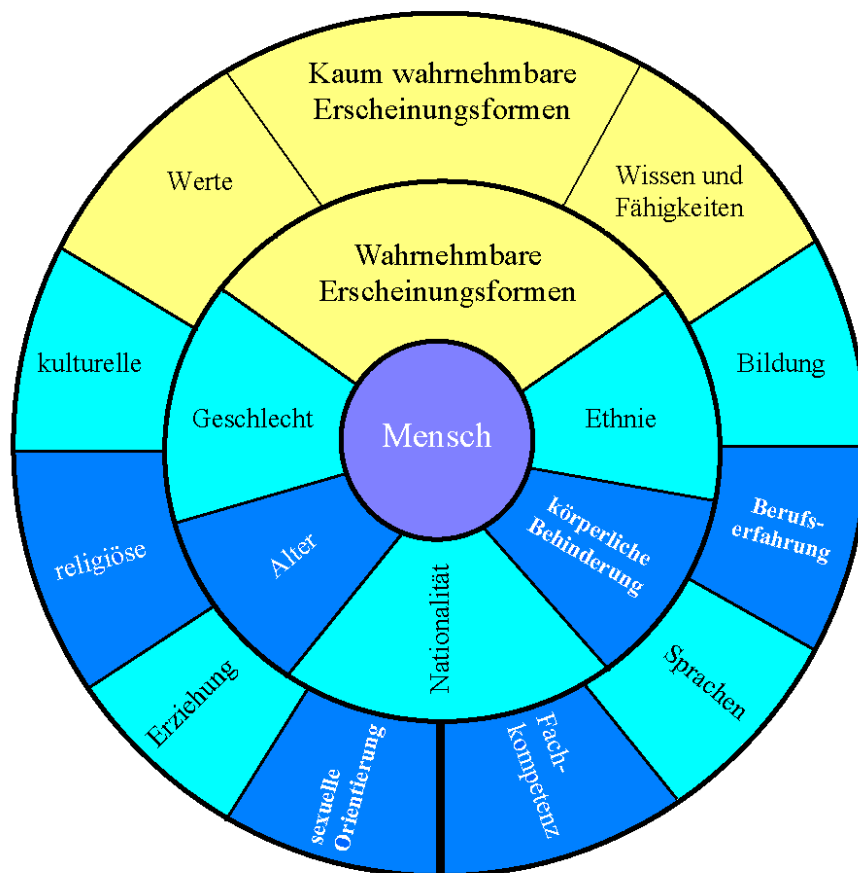


Abb. 8: Diversity-Rad<sup>175</sup>

“Grundsätzlich kommen alle Merkmale in Frage, die Einfluss auf die Selbst- und vor allem auch auf die Fremdwahrnehmung einer Person haben und die mögliche Quellen für Reibungen oder Spannungen in der Zusammenarbeit unterschiedlicher Beschäftigtengruppen bzw. Quellen von Diskriminierungen sein können,<sup>176</sup> erklärt Krell. Ferner definierten sich Unterschiede durch die Abweichung von der dominanten Gruppe. Diese dominante Gruppe bekleide den Großteil der Führungspositionen und ist in Deutschland in der Regel männlich, weiß, mittleren Alters und deutscher Nationalität. Des Weiteren prädominieren

<sup>175</sup> Zusammenstellung von Katja Glaesner in Anlehnung an: Sepehri / Wagner, Diversity, S. 132.

<sup>176</sup> Krell, Gertraude, Diversity Management, Optionen für (mehr) Frauen in Führungspositionen?, in: Bensel, Norbert / Peters, Sibylle (Hrsg.), Frauen und Männer im Management, Diversity in Diskurs und Praxis, Wiesbaden<sup>2</sup> 2002, S. 107.

die Angehörigen der dominanten Gruppe die Organisationskultur, indem ihre Werte, Normen und übrigen Maßstäbe gelten, weswegen von einer monolithischen Organisation die Rede sei.<sup>177</sup> Diesem Vorherrschen von Einzelkulturen will das Diversity Management entgegenwirken und verfolgt eine multikulturelle Organisation, in der Pluralismus und vollständige strukturelle Integration herrsche, vollständige Aufnahme in Netzwerke, keine Vorurteile oder Diskriminierungen, Identifizierung aller mit der Organisation und kaum Konflikte zwischen den Gruppen bestehen, als Ziel.<sup>178</sup> In dieser Vision einer Organisationskultur existiere Chancengleichheit, Gleichberechtigung und hohe Arbeitszufriedenheit, was wichtig für den Erfolg einer Organisation ist.

Um dieses Ideal zu erreichen, könne eine Organisation drei verschiedene Diversity Trainings absolvieren. Vorab sei es allerdings von größter Bedeutung, die Führungsebene einzuschalten und zum Thema Vielfalt zu sensibilisieren, denn nur wenn sie die Programme unterstützen, können die Fortbildungen erfolgreich sein. Die drei Varianten des Diversity Unterrichts sind das Awareness-Training, das Skill-Building-Training und eine diversity-orientierte Beurteilung. Im Awareness-Training gehe es darum, sich seinen eigenen Stereotypen und Vorurteilen bewusst zu werden und ein erhöhtes Verständnis für die Diversity Gruppe zu entwickeln. Im Skill-Building-Training werden Kompetenzen vermittelt, um mit einem vielfältigen Personal umzugehen. Die Potentiale einer vielfältigen Gruppe können nämlich nur effektiv genutzt werden, wenn sie auch richtig geführt wird. Bei der diversity-orientierten Beurteilung wird den Führungskräften ein Feedback von ihren Mitarbeitern dazu gegeben, wie fair sie sind und ob sie allen Untergebenen die gleichen Chancen geben.<sup>179</sup>

---

<sup>177</sup> Krell, Diversity Management, S. 108.

<sup>178</sup> Cox, Taylor, The Multicultural Organization, in: Academy of Management Executive, Jg. 5, H. 2, 1991, S. 39.

<sup>179</sup> Krell, Diversity Management, S. 111f.



Die Anhänger des Diversity Management Konzepts verweisen nicht nur auf moralische und rechtliche Pflichten einer Organisation Chancengleichheit zu praktizieren, sondern insbesondere darauf, dass eine multikulturelle Organisation Wettbewerbsvorteile bringt. Warum Vielfalt ökonomische Vorteile liefert, erläutert Gertraude Krell an Hand von sieben Argumenten, die sie in humanressourcenorientierte und wirtschaftsorientierte Faktoren unterteilt.<sup>180</sup> Zum sogenannten Personalmarketing-Argument beschreibt Frances Hesselbein wie man die Identifizierung der Kollegen und zukünftiger Mitarbeiter begünstigen könne. „Ich habe mich dieser Herausforderung vor einigen Jahren mit den Mitarbeitern des Pentagon gestellt, und bekam zwei Tage später eine kleine Notiz von General Melton, in der er mir schrieb: „Wir benutzen das jetzt bei unseren Army-Vorlesungen.“ Der Notizzettel war ein Farbphoto von jungen Rekruten, Männern und Frauen in eintönigen Uniformen, dafür mit leuchtenden und wundervoll unterschiedlichen Gesichtern, und darunter stand: „’Wenn sie uns anschauen, finden sie sich dann wieder?’ Frances Hesselbein“. Dieses Bild

---

<sup>180</sup> Zu den humanressourcenorientierten Erklärungen zählt das Kosten-Argument sowie das Kreativitäts- und Problemlösungs-Argument. Kosten entstünden wenn diejenigen, die nicht der dominanten Gruppe angehören, Energien investieren müssten, um sich anzupassen. Ferner würden Diskriminierungen immer öfter eingeklagt und Unternehmen müssten finanziell für Rechtsstreite aufkommen. Diejenigen Organisationen, die in der Lage sind eine Atmosphäre der Vielfalt und Offenheit zu schaffen, würden Kostenvorteile erzielen. Das Kreativitäts- und Problemlösungs-Argument begründet sich damit, dass Heterogenität und eine Für die wirtschaftliche Effizienz von Diversity Management werden fünf Begründungen angebracht. Erstens das Personalmarketing-Argument, welches sich dadurch erklärt, dass einer Organisation ein Ruf voraussetzt, welcher Vorteile auf dem Rekrutierungsmarkt eröffnet, denn vielen qualifizierten Arbeitssuchenden sei praktizierte Chancengleichheit in einem Unternehmen wichtig. größere Perspektivenvielfalt einer Gruppe die Kreativität erhöhen sowie zu tragfähigeren Problemlösungen kommen. Zweitens das Marketing-Argument, welches Vorteile auf dem Absatzmarkt verspricht, denn nur eine multikulturelle Organisation könne sich auf die Bedürfnisse und Wünsche unterschiedlichster Kunden einstellen. Des Weiteren lässt sich mit einem solchen Konzept gut Werbung machen, weil die Organisation sich in der Öffentlichkeit damit präsentieren könne. Drittens würden Anlageentscheidungen immer mehr nach moralischen Gesichtspunkten gefällt, was für Aktiengesellschaften ein Finanzierungs-Argument darstelle. Die vierte Begründung, das Flexibilitäts-Argument, preist an, dass heterogene Organisationen schneller in der Lage seien sich Umweltveränderungen anzupassen und somit aktueller seien. Fünftens das Internationalisierungs-Argument appelliert an die erhöhte Empathie für fremde Kulturen. Wenn schon innerhalb eines Unternehmens Vielfalt gelebt werde und man stets mit Neuem konfrontiert werde, sei es leichter fremden Kulturen offen, vorurteilsfrei und höflich zu begegnen. Siehe: Krell, Diversity Management, S.112ff.

ist inzwischen mein Bildschirmschoner!“<sup>181</sup> Diese Schilderung entbehrt einer gewissen Reflektiertheit, denn die propagandistische Werbungsintention der Armee wird doch äußerst deutlich. Dass es sich hierbei folglich um Public Relation Ambitionen handelt und nicht um gut umgesetztes Diversity Management ist augenfällig.

Die Zusammenstellung einer Gruppe erfordert folglich Taktgefühl und kann bei erschwerten Rahmenbedingungen zu Misserfolgen führen. Dies verdeutlicht aber auch, dass erfolgreiche Kreativ-Teams vielen Erwägungen und Prozessen unterliegen und nicht nur ein zusammengewürfelter bunter, verschiedenartiger Haufen sind. Die Anweisungen des Diversity-Management erscheinen zur Gruppenbildung hingegen eher vage und illusorisch. Olaf-Axel Burow konnte zeigen, welche Faktoren konkret das Gelingen eines Teams mit vielfältigen Mitgliedern beeinflussen. Beim Entstehen von Kreativ-Feldern wird gegenständlicher deutlich, worauf es tatsächlich ankommt und wie Diversity-Gruppen funktionieren könnten.

Definieren lässt sich das Kreative Feld als „Zusammenschluss von Persönlichkeiten mit stark unterschiedlich ausgeprägten Fähigkeiten [...], die eine gemeinsam geteilte Vision verbindet: Zwei (oder mehr) unverwechselbare Egos, die sich trotz ihrer Verschiedenheit ihres gemeinsamen Grundes bewusst sind, versuchen in einem wechselseitigen Lernprozess ihr kreatives Potential gegenseitig hervorzulocken, zu erweitern und zu entfalten.“<sup>182</sup>

Burow plädiert ebenfalls dafür, vielfältigere Gruppen zu kreieren, denn in ihnen liegen ungeahnte Potentiale. Gute Leistungen entstehen selten aus Einzelarbeit, sondern können besser mit bestimmten Kontextfaktoren erklärt werden. So hat

---

<sup>181</sup> Hesselbein, Frances, Herausforderungen, denen sich Non-Profit-Organisationen künftig stellen müssen, in: Drucker, Peter / Paschek, Peter (Hrsg.), Kardinaltugenden effektiver Führung, Frankfurt 2004, S. 186.

<sup>182</sup> Burow, Olaf-Axel, Die Individualisierungsfalle, Kreativität gibt es nur im Plural, Stuttgart 1999, S.123.

das soziale und kulturelle Umfeld einen enormen Einfluss und daher ist es von Bedeutung ein solches aussichtsreiches strukturiertes Feld zu schaffen. Erst durch die Beziehungen zwischen den Menschen in einem solchen Kreativ-Feld könnten originelle Ideen entstehen. Dieses Feld müsse aber aus Partnern bestehen, die auf einander abgestimmt sind und sich mittels unterschiedlicher Fähigkeiten gegenseitig unterstützen.<sup>183</sup> Es reicht folglich nicht, unterschiedliche Menschen in eine Gruppe zu stecken und abzuwarten bis sich enorme Leistungen offenbaren. Wodurch sich ein Kreativ-Feld also auszeichnet und wie es gelingen kann schlafende Potentiale zu wecken, wird im folgenden erläutert. Fünf gemeinsame Erfolgsmuster konstatiert Burow nach der Analyse der Entstehungsprozesse bei den Beatles, den Gründern von Apple und Microsoft sowie den Comedian Harmonist, die Schöpferkraft fördern und Kreativ-Felder entstehen lassen. Erstens ist eine verlässliche freundschaftliche Beziehung förderlich. Zweitens sollen sich die Begabungen der Einzelnen unterscheiden und einander ergänzen. Der Wille diese Unterschiede als Herausforderung und Anreiz zu sehen, sowie eine ertragreiche Konkurrenz untereinander aufzubauen, stellt die dritte Komponente dar und initiiert einen Synergieprozess. Viertens und mit am Wichtigsten ist eine gemeinsam geteilte Vision und ein innerer Antrieb diese zu verfolgen. Fünftens müssen die Beziehungen in der Gruppe derart stabil sein, dass Asynchronien akzeptiert und ausgehalten würden.<sup>184</sup> Es muss ein Gleichgewicht von innerer Verbundenheit, Harmonie und interner Profilierungen mit einem ungemeinen Antrieb zum Erreichen des gemeinsamen Ziels in einer Kreativen Gruppe bestehen.<sup>185</sup>

Diversity Management kann also funktionieren, wenn das Konzept von den amtierenden Führungskräften unterstützt wird, eine Organisation es ernsthaft verfolgt und die vielfältigen Beschäftigten auch zu führen weiß. Des Weiteren

---

<sup>183</sup> A.a.O., S.13ff.

<sup>184</sup> Burow, Olaf-Axel, Ich bin gut – wir sind besser, Erfolgsmodelle kreativer Gruppen, Stuttgart 2000, S. 47.

<sup>185</sup> A.a.O., S. 42.

dürften die vielfältigen Gruppen nicht bunt zusammengewürfelt sein, sondern müssten nach den Regeln der Entstehung von Kreativ Gruppen nach Burow zusammengestellt werden. Überdies könne eine Organisation dann sogar erhöhte ökonomische Gewinne einfahren.

Das Diversity Management wirft einige Zweifel auf,<sup>186</sup> aber sein Potential sollte dennoch gewürdigt werden. Wenn es gut umgesetzt und richtig geführt wird, kann es Chancengleichheit fördern und vor allem ökonomische Vorteile bringen. Es geht nicht darum Menschen auf bestimmte Merkmale zu reduzieren, sondern ihre Einzigartigkeit zu fördern und eine Atmosphäre zu schaffen, in der jeder von jedem lernt. Darüber hinaus geht es darum, Vorurteile und Stereotypisierung abzubauen, was letztlich der Organisation zu Gute kommt.

---

<sup>186</sup> Krell gibt zu bedenken, dass nicht Stereotypisierungen Grundlage von Diversity-Plänen seien dürften, sonst verfallte man erneut dem Trugschluss Frauen würden beispielsweise alle weiblich führen. Dies würde wiederum Erwartungen wecken, die nicht erfüllt werden können und Enttäuschungen seien vorprogrammiert. Mir leuchtet es allerdings nicht ein, wie man beim Kreieren von heterogenen Gruppen nicht auf diese Merkmale zurückfallen soll. Denn wenn Menschen auf Grund ihrer Andersartigkeit eingestellt werden, werden sie auch gleichzeitig darauf reduziert. Einem Mitglied der Gruppe müsste es leicht fallen zu erkennen welche Minderheit es repräsentiert. Es ist folglich dafür verantwortlich diese Minderheit zu repräsentieren und in ihrem Sinne zu handeln. Aber genau das stellt wiederum Erwartungen an eine Einzelperson, die sie nicht erfüllen kann.

Überdies erläutert Krell, dass Diversity Management derzeit in den USA in Mode sei, wie das Beispiel der Army zeigen konnte, und daher als Stichwort und Public Relation Kampagne benutzt werden könnte, ohne das die Grundprinzipien verfolgt würden. Es wird ferner darauf hingewiesen, dass Organisationen politische Gebilde seien in denen es Führungskräften stets darum ginge, Interessen durchzusetzen oder die eigene Macht zu sichern. Der ökonomische Vorteil stehe somit nicht immer im zentralen Interesse, was berücksichtigt werden müsse. Siehe: Krell, Diversity Management, 113 und 116. Kritikern greift diese Darstellung allerdings nicht weit genug, denn Interessenpolitik habe ein enormes Ausmaß auf Beförderungentscheidungen und die Organisationskultur. Die Vision, wie eine multikulturelle Organisation aussehen solle, erscheine somit reichlich optimistisch, idealistisch und vielleicht auch etwas realitätsfern. Ebenso unterschätzt werde auch die Unvereinbarkeit mancher Kulturen, denn „der Kampf der Kulturen, Ethnien, Religionen – und der Geschlechter – ist eine zuweilen bedrückende Realität“. Neuberger fürchtet außerdem die ständige Dominanz einer Gruppe, die die anderen versuchen werde zu assimilieren. Siehe dazu: Neuberger, Führen, S. 793f. Die Organisationskultur müsse folglich fortwährend unter Beobachtung stehen, um ihre Vielfaltigkeit beizubehalten.

### 3.5 Fazit

Alle drei Paradigmen der Geschlechterforschung, die Gleichheitstheorie, die Differenztheorie sowie die Dekonstruktion, versuchen die Situation für Frauen in der Arbeitswelt zu analysieren und sie zu verbessern. Alle drei stoßen aber auch auf Schwierigkeiten, welche die Unzulänglichkeiten ihrer Herangehensweise aufzeigen. Die Anhänger der Gleichheitstheorie, die davon ausgehen, dass es keine kulturellen oder natürlichen Unterschiede zwischen den Geschlechtern gibt, fordern eine gradlinige Antidiskriminierungspolitik in allen sozialen Bereichen, die gleichberechtigte Verteilung der Familienarbeit von Frau und Mann sowie die Quotenregelungen für politische und berufliche Positionen. Das Dilemma dem sich die Gleichheitsposition stellen muss, ist der Vorwurf, dass die Gleichberechtigung von Ungleichen zu Fortführung von Ungleichheit führe.<sup>187</sup>

Die Differenztheorie hebt im Gegensatz dazu die Unterschiede zwischen den Geschlechtern hervor und erklärt, dass bestimmte Fähigkeiten weiblich seien, die von Führungskräften gefordert werden. In diesem Ansatz werden Fähigkeiten, wie Empathie und Kommunikationsfähigkeit, als typisch weibliche Eigenschaften eingestuft und die Frau als ideale Führungskraft aufgefasst. Nicht nur die Existenz des weiblichen Führungsstils wird dort postuliert, sondern eine Überlegenheit gegenüber männlichen Managementprinzipien. Die empirischen Mängel sowie andere Schwierigkeiten dieser Forschungsrichtung habe ich oben

---

<sup>187</sup> Die ungerechte Politik der Männer rechtfertige keine ungerechten Maßnahmen von oder für Frauen. Wenn die Gebräuche der Männer lediglich kopiert werden ließen sich Einstellungen nicht verändern, denn die Anpassung an den Normen der männlich geprägten politischen Kultur und Gesellschaft, blende die Besonderheiten weiblicher und männlicher Sozialisation und Vergesellschaftung aus. Siehe: Knapp, Gudrun-Axeli, *Dezentriert und viel riskiert. Anmerkungen zur These vom Bedeutungsverlust der Kategorie Geschlecht*, in: Knapp, Gudrun-Axeli / Wetterer, Angelika (Hrsg.), *Soziale Verortung der Geschlechter, Gesellschaftstheorie und feministische Kritik*, Münster 2001, S. 43. und Knapp, Gudrun-Axeli, *Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die Praxis*, in: Krell, Gertraude (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik, Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung, Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*, Wiesbaden<sup>4</sup> 2004, S. 154.

dargelegt. Es konnte gezeigt werden, dass die Behauptung es gäbe eine typisch weibliche Art zu führen, nicht aufrechterhalten werden kann. Selbst wenn einzelne Untersuchungen geringe geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungsstil belegen, leitet sich daraus kein allgemeiner weiblicher Führungsstil ab. Andere Faktoren, beispielsweise Herkunft oder Alter, können eine weitaus größere Rolle spielen, wenn es um Unterschiede im Führungsstil geht. Das Geschlecht hat demnach keinen großen Einfluss auf den Unterschied von Führungsverhalten. Das Dilemma dieses Ansatzes ist folglich die Fortführung von Diskriminierung,<sup>188</sup> weil die Differenztheorie es versäumt, die Bipolarität der Begriffe weiblich und männlich zu hinterfragen.<sup>189</sup>

Als Ausweg aus diesen Dilemmata entwickelte sich die Perspektive der Dekonstruktion. Diesem Ansatz geht es genau darum, die Begriffe männlich und weiblich in ihre Einzelteile zu zerlegen, um sie somit besser zu verstehen. Ihr Hauptanliegen ist es zu zeigen, dass die Zweigeschlechtlichkeit nicht derart leicht zu kategorisieren ist, denn Männer sind nicht gleich Männer und Frauen sind nicht gleich Frauen. Daher müssten strukturelle Gründe gefunden werden, die die Arbeitskultur beeinflussen. Zwar gibt es auch zu diesem Ansatz kritische Stimmen<sup>190</sup>, aber es findet eine Sensibilisierung statt, die ein Ausweg aus klischeehaft gebildeten Stereotypen schaffen könnte.

---

<sup>188</sup> Knapp / Wetterer, Soziale Verortung, S. 43.

<sup>189</sup> In punkto Frauenförderpolitik eröffnen sich zwei weitere Kritikpunkte des Differenzansatzes. Erstens würde die traditionelle familiäre Arbeitsteilung nicht angegriffen und somit die doppelte Vergesellschaftung berufstätiger Frauen gar gefördert. Zweitens würden Frauen auf bestimmte fürsorgliche Eigenschaften reduziert und eine klischeehafte Stereotypenbildung unterstützt. Siehe: Knapp, Gleichheit, S. 153f.

<sup>190</sup> Das Dilemma hierbei ist nun, dass diese Herangehensweise den Rahmen unterminiere, der Frauenförderung voraussetzt. „Es würde im Zeichen einer so verstandenen Dekonstruktion zwar aufgehört, Gleichstellungspolitik weiterhin über Geschlechtseigenschaften zu begründen, der strukturelle Zusammenhang des Geschlechterverhältnisses, die in der Geschlechterstruktur von Institutionen und deren Verflechtungen geronnene Geschichte von Diskriminierungen, Differenzierungen und Hierarchisierungen würde dadurch jedoch noch nicht angetastet.“ Siehe: A.a.O., S. 155. Diskriminierung gegen Frauen wird mittels der Dekonstruktion folglich nicht vermindert. Siehe: Knapp / Wetterer, Soziale Verortung, S. 43f. und Knapp, Gleichheit, S. 154f.

Das Androgynie-Prinzip konnte sich nicht durchsetzen, da es von jedem eine hohe Anpassungsfähigkeit und Aufopferungsbereitschaft erfordert. Im Gegensatz dazu will das Diversity Management die Menschen bewusst so nutzen, wie sie sind. Dass dieses Managementkonzept nicht nur Frauen, sondern jegliche soziale Minderheit berücksichtigt, ist eine bedeutende Weiterentwicklung. Es muss jedoch darauf geachtet werden, dass die Gruppen nach Prinzipien, wie von Burow eingeführt, zusammengestellt werden, damit sie kreativ und erfolgreich sind.

Im Folgenden werden die Ansprüche erläutert, die an eine Führungskraft heutzutage gestellt werden. Es wird erläutert, welche Kompetenzen einen erfolgreichen Führungsstil ausmachen und warum sie wichtig sind.

#### **4. Heutzutage eine Organisation führen: Anforderungen an modern führende Führungskräfte**

Die alte Paradigmen der Führung, gekennzeichnet durch autoritäre Herrschaftsansprüche, sind heutzutage obsolet. Seit den 1980er Jahren wurden Forderungen nach neuen Wegen der Konfliktlösung und anderen Kommunikationsstrukturen laut.<sup>191</sup> Die Aufgaben eines Managers blieben gleich, aber die Methoden änderten sich, mit denen eine Organisation zum Erfolg geführt werden soll. Instrumente wie Zuhören und Integration der Mitarbeiter sind mehr und mehr in den Fokus gerückt. Dieses Kapitel wird erläutern was den modernen Führungsstil ausmacht. Es werden siebzehn verschiedene Werkzeuge vorgestellt, die von einer Führungskraft im modernen Management erwartet werden. Viele der geforderten Kompetenzen sind bereits aus dem Modell des transformationalen Führungsstils von Bass bekannt.<sup>192</sup> Wie aus der folgenden Abbildung deutlich wird stellt die Kommunikation eine Schlüsselqualifikation des wirksamen Führens dar, denn alle Werkzeuge lassen sich nur mit ihrer Hilfe effektiv einsetzen. Diese Anforderungen teile ich in zwei übergeordnete Bereiche auf, beginnend mit den Aufgaben guter Führung, gefolgt von den Ansprüchen an persönliche Kompetenzen eines Managers. Zusätzlich wird auf die Maßnahmen zur Bildung Kreativer Gruppen eingegangen, um zu zeigen, dass diese erziehungswissenschaftliche Perspektive viele der Anforderungen an die moderne Führungskraft vereint.

---

<sup>191</sup> Vgl. Eifert, Deutsche Unternehmerinnen, S. 22.

<sup>192</sup> Vgl. Kapitel 2. Grundlagen, Abschnitt 2.3.2. Bass und die transaktionale versus die transformationale Führung, S. 30 oder Bass / Steyrer, Transaktionale und transformationale Führung, S. 2054. und Bass, Bernard, Transformational Leadership, S. 6ff.



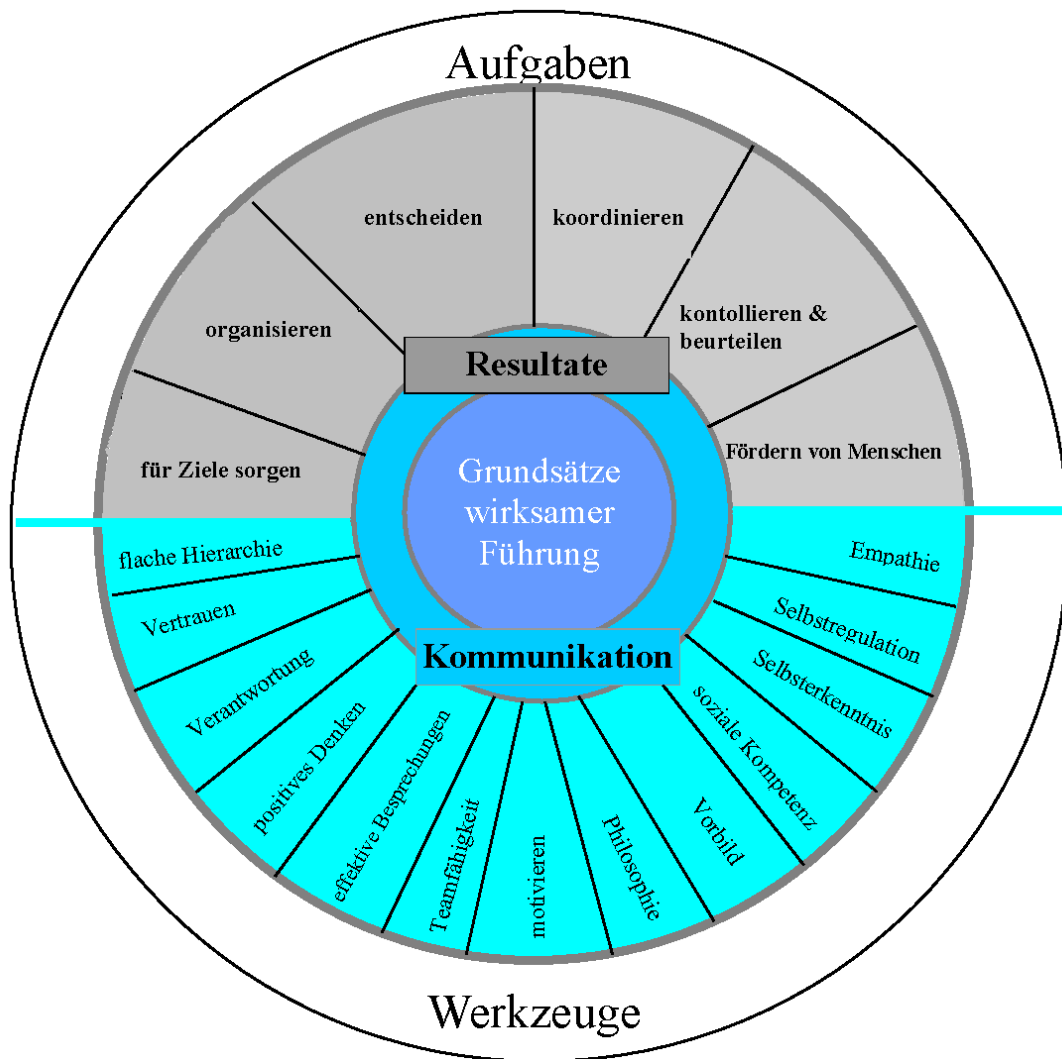


Abb. 9: Das Rad wirksamer Führung<sup>193</sup>

## 4.0. Aufgaben guter Führung

### 4.0.1. Ziele setzen

Eine wichtige Qualifikation einer erfolgreichen Führungskraft liegt laut Peter Drucker, dem Pionier der modernen Managementlehre, in der Fähigkeit, die

<sup>193</sup> Zusammengestellt von Katja Glaesner in Anlehnung an Malik in: Malik, Management, S. 56. und Löhmer, Andreas, Der Change in Non-Profit-Organisationen, in: Online Blatt MZSG, [http://www.mom.ch/download/1506/de/Malik\\_MZSG\\_OnlineBlatt\\_2005\\_03\\_Change\\_in\\_Non-Profit-Organisations.pdf](http://www.mom.ch/download/1506/de/Malik_MZSG_OnlineBlatt_2005_03_Change_in_Non-Profit-Organisations.pdf), 2005, S. 8, besucht am 08.06.2006.

richtigen Ziele zu setzten.<sup>194</sup> Ein Manager müsse erkennen, was momentan die wichtigste und auch die dringendste Aufgabe für eine Organisation sei und dieser seine volle Aufmerksamkeit widmen. Es sei wichtig, dass immer nur ein Projekt zur Zeit im Mittelpunkt seines Interesses stehe. Andere Aufgaben müssten von ihm an andere Fachkräfte delegiert werden. Außerdem müssten die beschlossenen Prioritäten immer wieder auf ihre Bedeutung für die Gegenwart überprüft werden, womit eine regelmäßig aktualisierte, zeitgemäße Aufgabenaufstellungen entstehe. Eine gute Führungskraft sollte sich folglich fragen, was zu tun sei und nicht, was sie für sich persönlich erreichen könnte. Der Managementexperte Jim Collins nennt diese Einstellung das Igel-Prinzip, indem es darum geht, zu erkennen was eine Organisation schaffen kann, nicht was sie schaffen will.<sup>195</sup> Ein Manager dürfe seine persönlichen Interessen, Vorlieben und Ziele also nicht ohne weiteres auf die Organisation übertragen. Er sollte gegenwärtige Umstände berücksichtigen und sich vor allem fragen was gut und richtig für die Firma ist. Dieser Aspekt sei häufig in Familienunternehmen von Bedeutung, denn hier müsse besonders auf die Leistung aller aufstrebenden Mitarbeiter, anstatt auf den Verwandtschaftsgrad, geachtet werden.<sup>196</sup> Der Managementexperte Fredmund Malik ist ebenfalls der Meinung, dass es wichtig sei die richtigen Ziele zu setzten. Er kritisiert an den heutigen Führungskräften sie würden eine zu hohe Input-Orientierung aufweisen und dabei die Ergebnisse aus den Augen verlieren.<sup>197</sup>

---

<sup>194</sup> Drucker veröffentlichte einen Artikel zum Geheimnis effizienter Führung, der in mehreren Ausführungen auftaucht. Drucker, Geheimnis effizienter Führung, S. 26-33., Drucker, Peter, What makes an Effective Executive, in: Harvard Business Review, Jg. 82, H. 6, 2004, S. 58-63. und Drucker, Peter, Was macht eine effektive Führungskraft aus?, in: Drucker, Peter / Paschek, Peter (Hrsg.), Kardinaltugenden effektiver Führung, Frankfurt 2004, S. 9-25.

<sup>195</sup> Den Begriff Igel-Prinzip verwendet Collins in Anlehnung an Isaiah Berlins Kategorisierung von Fuchstypen und Igeltypen. Igel-Typen seine im Gegensatz zu Fuchs-Typen beharrlicher und konzentrieren sich nur auf eine Sache. In: Collins, sieben Management-Prinzipien, S. 121ff.

<sup>196</sup> Drucker, Geheimnis effizienter Führung, S. 27f.

<sup>197</sup> Malik, Fredmund, Führen – Leisten – Leben, Wirksames Management für eine neue Zeit, Stuttgart<sup>9</sup> 2001, S.74.

#### **4.0.2. Aktionspläne aufstellen**

Nach Drucker ist eine weitere wichtige Aufgabe Aktionspläne aufzustellen. Jedem Projekt sollte ein Aktionsplan vorausgehen, der den Kurs festlegt. In diesen Projektskizzen würden vorab Anforderungen und Probleme durchdacht, um das Projekt realistisch einschätzen und umsetzen zu können. Alle möglichen Hürden könnten somit im voraus kalkuliert oder gar beseitigt werden. Einen weiteren Vorteil des Aktionsplans sei die Übersicht für das eigene Zeitmanagement, denn Zeit ist für Führungskräfte ein bedeutender Faktor. All diese Festlegungen sollten ein Projektteam jedoch nicht einengen. Daher muss ein Aktionsplan flexibel und jederzeit veränderbar bleiben, denn wenn die Umstände sich ändern, müsse auch die Projektskizze sich ändern lassen können. Diese Flexibilität mache sie allerdings nicht überflüssig, denn ohne jeglichen Plan seien „Manager reine Sklaven der Ereignisse“<sup>198</sup>.

#### **4.0.3. Effektive Besprechungen führen**

Effektive Besprechungen durchzuführen ist das nächste Werkzeug, um die Arbeit gelungen zu organisieren. Ein Meeting kann die Möglichkeit geben sich gegenseitig auszutauschen, müsse aber gleichzeitig auch Ergebnisse bringen, denn „eine effiziente Besprechungskultur erfordere effektive Arbeitstreffen statt aufgeregte[r] Diskussionsrunden.“<sup>199</sup> Malik bezeichnet die Besprechung als ein überaus wirkungsvolles Instrument, wenn die Führungskraft ein paar ausschlaggebende Regeln befolgt.<sup>200</sup> Eine bestehe darin sich bewusst zu machen, dass verschiedene Arten von Sitzungen existierten in denen unterschiedlich agiert werden müsse. Wenn beispielsweise eine Neuerung ansteht müsse diskutiert werden, wie man damit umgehen wolle. Wenn sich die Führungskraft

---

<sup>198</sup> Drucker, Geheimnis effizienter Führung, S. 29.

<sup>199</sup> Drucker, Geheimnis effizienter Führung, S. 32.

<sup>200</sup> Malik, Wirksames Management, S.280. und Malik, Management, S. 61f.

jedoch über den derzeitigen Stand eines Projekts informieren möchte, bestehe kein Diskussionsanlass und der Informationsaustausch sollte im Vordergrund stehen. Ein weiteres und entscheidendes Arbeitsmittel stelle die Vor- und Nachbereitung dar. Im Vorfeld sollte die Entscheidung, welche Art von Sitzung durchgeführt werden soll und was auf die Tagesordnung kommt von der Führungskraft getroffen werden. Wenn sie sich für ein Format entschieden hat, müsse sie diesem treu bleiben und dürfe keine neuen Themen mehr anfangen oder aufnehmen. Zur Nachbereitung gehöre es die Diskussion und Schlussfolgerungen zusammenzufassen und die Maßnahmen, Verantwortlichen und Termine festzulegen.<sup>201</sup> Hierzu eigne sich besonders ein Protokoll. Ein Manager müsse ferner fortwährend die Realisierung des Besprochenen überprüfen und somit das Projekt begleiten.

#### **4.0.4. Flache Hierarchien**

Dadurch, dass der Manager die Ziele festlegt, die Sitzungen leitet und Arbeitsabläufe kontrolliert, stellt sich die Frage, wie er trotz dieser Machtposition als Ansprechpartner für seine Mitarbeiter/innen wahrgenommen werden kann. Offenheit, kleinere Organisationseinheiten, durchlässige, flache Hierarchien werden immer häufiger als effektiv für Organisationen angesehen.<sup>202</sup> Eine Führungskraft muss allerdings weiterhin die Verantwortung für Entscheidungen tragen und daher bleiben gewisse Rangverhältnisse bestehen. Jeder Angestellte und auch jede Führungskraft hat selbst Vorgesetzte dem er oder sie Rechenschaft schuldig ist und somit geht es vielmehr darum, wie vorherrschende Hierarchien erlebt werden. Die Aufgabe einer Führungskraft ist es somit nicht, ihre Vorgesetztenposition ihren Mitarbeitern gegenüber

---

<sup>201</sup> Drucker, Geheimnis effizienter Führung, S. 32f.

<sup>202</sup> U.a.: Lukas, Andreas, Welche Kompetenz Führung braucht, in: Schuppert, Dana (Hrsg.), Kompetenz zur Führung, Was Führungspersönlichkeiten auszeichnet, Wiesbaden 1993, S. 127. und Schaufler, Frauen in Führung!, S. 21.

auszuspielen, sondern dafür zu sorgen, dass sie als Ansprechpartner bereit steht und eine flache Hierarchie lebt in dem sie jeden im Betrieb als gleichwertig betrachtet. Dieses Musterbild lässt sich allerdings nur durch funktionierende Verständigung erreichen.

## **4.1. Persönliche Kompetenzen**

### **4.1.1. Kommunikative Kompetenz**

Es ist bereits deutlich geworden, dass gute Kommunikation, reger Austausch von Informationen und ständiges Miteinander ein Schlüssel zum Organisationserfolg sind. Was genau unter kommunikativen Kompetenzen verstanden wird, wie diese einzusetzen sind und woran ihre Authentizität geprüft werden könne, werde ich in den folgenden Abschnitten erläutern.

Für Führungskräfte werden kommunikative Fähigkeiten heutzutage immer essentieller. Laut Lukas handele es sich bei den kommunikativen Kompetenzen einer Führungskraft jedoch nicht um gewöhnliche Gesprächsfähigkeiten, sondern die Gabe aus einem Meinungs Austausch mit den Mitarbeitern heraus Entscheidungen zu treffen. Erfolgreiche Manager sollten in der Lage sein, effektiv zu kommunizieren und gelernt haben für neue Informationen offen zu sein.<sup>203</sup> Es müsse folglich ein reger Austausch von Informationen in einer Organisation herrschen. Eine Führungskraft sollte dafür sorgen, dass alle Mitarbeiter die Informationen erhalten, die sie benötigen und umgekehrt. Diese geforderten funktionierenden Kommunikationswege ließen sich nur durch hierarchieunabhängige Strukturen aufbauen.<sup>204</sup> Durch die Prinzipien einer Open-Door-Policy in Büros könnten funktionierende Kommunikationswege

---

<sup>203</sup> Lukas, Andreas, Was Manager der Zukunft auszeichnet, in: Lukas, Andreas / Schuppert, Dana (Hrsg.), Signale zum Aufbruch, Was Manager der Zukunft auszeichnet, Wiesbaden 1994, S. 27.

<sup>204</sup> Schaufler, Frauen in Führung!, S. 15.

bewerkstelligt werden. Hierbei handelt es sich um den Grundsatz einer Führungskraft, ihre Bürotür stets geöffnet zu haben, so dass jeder Mitarbeiter freien Zugang zu ihr hat, ohne den Umweg durch ein Vorzimmer oder einer Anmeldung. Ist die Tür jedoch geschlossen, bedeute dies für jeden, dass die Person für niemanden zu sprechen ist.

Eine gute Kommunikation beinhalte jedoch nicht nur den Informationsaustausch, sondern auch folgende zwei zwischenmenschliche Aspekte. Eine Führungskraft sollte in der Lage sein, sowohl mit ihren Mitarbeitern als auch mit ihrem Vorgesetzten konstruktiv umzugehen.<sup>205</sup> Sie sollte ferner dafür sorgen, Konflikte von Mitarbeitern innerhalb der Organisation beizulegen und somit als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen.

Kommunikative Fähigkeiten hätte allerdings nicht nur interne Vorteile, denn durch die Verbesserung der eigenen Kommunikation würde eine Organisation beweglicher und könne sich in seinem Umfeld besser behaupten. Ferner bildet die Globalisierung einen wichtigen Faktor für die Notwendigkeit der Verbesserung der kommunikativen Fähigkeiten, denn eine Führungskraft müsse weltweit mit sehr unterschiedlichen Menschen umgehen können. Dies erfordere allerdings zusätzlich empathische Fähigkeiten.<sup>206</sup>

Eine wirksame Kommunikation ist überdies ein „vitaler Produktionsfaktor“<sup>207</sup> und im ökonomischen Wettbewerb von Vorteil. Ein guter Informationsfluss mit intakten Kommunikationswegen und stabile soziale Beziehungen sind somit von großer Bedeutung für eine Organisation.

---

<sup>205</sup> Drucker, Geheimnis effizienter Führung, S. 30f. und Rooke, David / Torbert, William, Die sieben Managertypen - und welcher Erfolg hat, in: Harvard Business Manager, Jg. 7, 2005, S. 24.

<sup>206</sup> Lukas, Manager der Zukunft, S. 27.

<sup>207</sup> Measelle, Richard, Die Welt aus neuer Sicht, in: Würtele, Günther (Hrsg.), Lernende Elite, was gute Manager noch besser macht, Frankfurt am Main / Wiesbaden 1993, S. 32.

#### 4.1.2. Vertrauen und Verantwortung

Ein weiteres Instrument eines erfolgreichen Führungsstils ist das Vertrauen einer Führungskraft in ihre Mitarbeiter. Erfolge könnten nur erzielt werden wenn Führungskräfte an die Potentiale ihrer Mitarbeiter glauben.<sup>208</sup> Wenn den Mitarbeitern Vertrauen entgegengebracht werde, schaffe dies eine produktive Atmosphäre, geprägt von Respekt und Partnerschaft. Nur dort könne sich Kreativität entfalten und Innovationshemmnisse abgebaut werden, um Beteiligung und Interesse zu fördern.<sup>209</sup> Überdies, könne eine Führungskraft nicht jeden Mitarbeiter unentwegt kontrollieren und somit habe sie keine andere Möglichkeit, als eine Beziehung auf Vertrauen basierend aufzubauen. Um die Vertrauensbasis zu begutachten, könnte sich ein Manager fragen ob ein bestimmter Mitarbeiter ihm schlechte Nachrichten überbringen würde oder sie eher unter den Teppich kehre, was fatale Auswirkungen haben würde.<sup>210</sup> Ein Klima des Vertrauens sei nämlich in so fern hilfreich, da es die Führungssituation robust und belastbar mache. Nicht nur das Vertrauen zu den Untergebenen sei hier allerdings von Bedeutung, sondern vielmehr ein gegenseitiges Vertrauen. Folglich ist es wichtig, dass auch eine Führungskraft sich das Vertrauen ihrer Mitarbeiter/innen verdiene. Wie man eine solche Atmosphäre erschafft erläutert Malik anhand verschiedener Regeln.<sup>211</sup>

---

<sup>208</sup> Siehe: Höhler, Gertrud, Das neue Profil des Top-Managers, in: Würtele, Günther (Hrsg.), Lernende Elite, was gute Manager noch besser macht, Frankfurt am Main / Wiesbaden 1993, S. 140., Lukas, Kompetenz, S. 124., Malik, Fredmund, Der Unterschied zwischen gutem und schlechtem Management – eine Gradwanderung, in: Lukas, Andreas / Schuppert, Dana (Hrsg.), Signale zum Aufbruch, Was Manager der Zukunft auszeichnet, Wiesbaden 1994, S. 104f. und Wollert, Artur, Führen, in: Schuppert, Dana (Hrsg.), Kompetenz zur Führung, Was Führungspersönlichkeiten auszeichnet, Wiesbaden 1993, S. 176ff.

<sup>209</sup> Fischer, Heinz, Vorbereitung auf die europäische Unternehmung – „Die Führungskräfte für Europa“, in: Würtele, Günther (Hrsg.), Lernende Elite, was gute Manager noch besser macht, Frankfurt am Main / Wiesbaden 1993, S. 182. und Lukas, Manager der Zukunft, S. 31f.

<sup>210</sup> Drucker, Peter / Paschek, Peter, Anstelle eines Nachworts, in: Kardinalstugenden effektiver Führung, Frankfurt 2004, S. 229.

<sup>211</sup> Malik, Wirksames Management, S. 138ff.

Erstens seien Fehler der Mitarbeiter Fehler des Vorgesetzten, zumindest offiziell. Fehler des Vorgesetzten blieben jedoch stets Fehler, die er gemacht habe und zu denen er stehen müsse. Folglich sei es besonders wichtig, dass eine Führungskraft Verantwortung für Entscheidungen übernehme.<sup>212</sup> Die Führungskraft sei nämlich dafür zuständig, dass ihre Mitarbeiter ihre Arbeit gut machen. Als Repräsentant ihrer Abteilung oder der gesamten Organisation müsse eine Führungskraft für alle Ergebnisse gerade stehen. Ferner müsse die Führungskraft darauf achten, ihren Mitarbeitern deren Ruhm jedoch zu gönnen. Erfolge der Mitarbeiter gehörten nämlich ihnen allein. Der Managementexperte Jim Collins bezeichnet diesen Grundsatz als Fenster und Spiegel Prinzip. Gute Führungskräfte blickten aus dem Fenster, wenn sie nach Gründen für Erfolge suchten und in den Spiegel bei der Ermittlung negativer Resultate. Sie übten Selbstkritik und übernehmen somit Verantwortung.<sup>213</sup>

Einen weiteren Faktor sieht Malik in der Kunst des Zuhörens, weil sich Mitarbeiter nur so respektiert fühlten. Das bedeutet, Mitarbeiter müssten die Gelegenheit haben ihren Standpunkt darzubringen.<sup>214</sup>

Für den Manager sei es außerdem wichtig authentisch zu sein.<sup>215</sup> Er dürfe keine Rolle spielen, sondern müsse meinen was er sagt und danach handeln. Eine erfolgreiche Führungskraft müsse folglich Integrität leben. Dennoch müssten Manager darauf achten, dass ihr Vertrauen nicht ausgenutzt werde. Dies könnten sie bewerkstelligen indem sie sicherstellen, dass sie einen Missbrauch erfahren würden. Diesen Spagat zwischen gesundem Vertrauen und blinder Gläubigkeit müsse die Führungskraft in der Lage sein, wie auch im Alltäglichen, zu bewältigen.

---

<sup>212</sup> Dem stimmen auch andere zu: Drucker, Geheimnis effizienter Führung, S. 30., Höhler, Top-Managers, S. 142., Lukas, Kompetenz, S. 128. und Malik, Kompetenz, S. 166f.

<sup>213</sup> Collins, sieben Management-Prinzipien, S. 51ff.

<sup>214</sup> A.a.O., S. 102ff.

<sup>215</sup> Goffee, Rob / Jones, Gareth, Führen mit Charakter, in: Harvard Business Manager, Jg. 28, H. 3, 2006, S. 60ff. und Drucker, Peter, Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren, München 2002, S. 316f.



### 4.1.3. Teamfähigkeit

Die meisten Arbeiten eines Managers werden in Kooperation mit anderen Menschen erledigt und demzufolge sei Teamfähigkeit bedeutend. Eine gute Führungskraft müsse in der Lage sein in Arbeitsgruppen effektiv zu arbeiten.<sup>216</sup> Sobald es darum gehe, komplexe Zusammenhänge zu verstehen und neue Lösungswege zu beleuchten, kann eine Gruppe mehr leisten als ein Individuum, was schon Burow in seinen Abhandlungen zu Kreativen Gruppen zeigt.<sup>217</sup> Vorteile von Teamarbeit manifestieren sich im summierten Wissen aller Beteiligten und der Möglichkeit neue Denkanstöße zu geben, die eine Einzelperson alleine nicht erkannt hätte. Aber auch eine Gruppe müsse geführt werden. Die Führungskraft sollte dabei erreichen, dass alle Teilnehmer sich integriert fühlen, gerne die Initiative ergreifen, sowie Verantwortung übernehmen.<sup>218</sup> Um diese vollkommene Art der Teamarbeit zu erreichen, müsse der Manager in der Lage sein, parallel zu der inhaltlichen Gruppenarbeit, die ablaufenden sozialen Prozesse zu analysieren und auf diese entsprechend zu reagieren.<sup>219</sup> Laut Birgit Schaufler zeichnet sich teamfähiges Verhalten durch folgende fünf Eigenschaften aus. Eine gute, teamfähige Führungskraft sollte im Team problemlos Informationen weitergeben, gerne Kontakte schließen, in der Gruppe nach Konsens streben, ihren Standpunkt verdeutlichen können und offen

---

<sup>216</sup> Für die Bedeutung von Teamarbeit sprechen sich auch aus: Fischer, Europäische Unternehmung, S. 183., Menkes, Justin, Wie klug müssen Manager sein?, in: Harvard Business Manager, Jg. 28, H. 2, 2006, S. 28f. und Ogger, Nieten, S. 446.

<sup>217</sup> Siehe: Burow, Olaf-Axel, Individualisierungsfalle., Burow, Ich bin gut. und Burow, Olaf-Axel / Hinz, Heinz, Die Entdeckung des Kreatives Feldes –oder: wie die Schule bzw. die Organisation laufen lernt, in: Burow, Olaf-Axel / Hinz, Heinz (Hrsg.), Die Organisation als Kreatives Feld, Evolutionäre Personal- und Organisationsentwicklung, Kassel 2005, S. 35-76.

<sup>218</sup> Blöchliger, Karl, Funktionen und Bedeutung der Gruppe im Unternehmen, in: Kälin, Karl / Muri, Peter, Sich und andere führen, Psychologie für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Thun<sup>9</sup> 1996, S. 118ff.

<sup>219</sup> Kälin, Karl, Die Gruppenprozesskontrolle als Führungsmittel, in: Kälin, Karl / Muri, Peter, Sich und andere führen, Psychologie für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Thun<sup>9</sup> 1996, S. 129.

für Anregungen sein.<sup>220</sup> Offensichtlich sind also erneut kommunikative Fähigkeiten ein wichtiger Bestandteil guter Teamarbeit.

#### **4.1.4. Lernbereitschaft**

Nicht erst seit der Erfindung des Computers, dem Ende des kalten Krieges und der sich auf globaler Ebene öffnenden Märkte ist unser Umfeld geprägt von schnellem Wandel und Veränderungen. Deswegen wird von modernen Führungskräften Flexibilität, Offenheit für Neues und eine ständige Lernbereitschaft gefordert. Das Management müsse externe Veränderungen erkennen und auf geänderte Situationen schnell reagieren, in dem es sich anpasst. Den Menschen innerhalb einer Organisation müsse bewusst sein, dass sie nur weiterhin existieren können, wenn „die eigene Lernrate größer ist als die Veränderungsrate der jeweiligen Umwelt“<sup>221</sup>, was von dem Führungskräfte-Trainer Andreas Lukas learning change genannt wird. Somit müsse von allen Führungskräften und Mitarbeitern eine Lernbereitschaft, eine Bereitschaft sich weiterzubilden, neue Aufgaben zu übernehmen und sich entfalten zu wollen, gezeigt werden. Von diesem Einsatz profitiere nicht nur die Organisation, sondern es finde auch eine persönliche Weiterentwicklung statt.<sup>222</sup> Innovationen würden von Menschen allerdings häufig als Bedrohung angesehen und dies ist ein Trend dem die Führungskraft entgegenwirken muss.<sup>223</sup> Als Beispiel sei hier die sich rapide verändernde Computerwelt zu nennen. Wenn eine Organisation diese Innovation zu ignorieren versucht, ist sie bald nicht mehr wettbewerbsfähig. Hier gilt es für eine Führungskraft sich aktiv zu verhalten und sich und ihre Mitarbeiter nicht in eine ablehnende Rolle drängen zu lassen.

---

<sup>220</sup> Schaufler, Frauen in Führung!, S. 15.

<sup>221</sup> Lukas, Manager der Zukunft, S. 29.

<sup>222</sup> Fischer, Europäische Unternehmung, S. 183. und Rooke / Torbert, Die sieben Managertypen, S. 27.

<sup>223</sup> Lukas, Manager der Zukunft, S. 28ff.

#### **4.1.5. Positives Denken und Chancenorientierung**

Eine wichtige Funktion von Führungskräften stellt seit je her das Lösen von Problemen dar, was allerdings die verkehrte Herangehensweise an den Alltag für einen Manager sei. Die Forschung konnte zeigen, Probleme müssten selbstverständlich erkannt und behoben werden; Leistungen einer Organisation jedoch entstünden durch positives Denken und Orientieren auf Chancen.<sup>224</sup> Probleme zu lösen sei eine wichtige, aber nicht die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft, denn damit würde nur Schaden abgewandt, aber keine positiven Ergebnisse geschaffen. Einen erfolgreichen Manager zeichne es aus, Veränderungen des Umfelds und Ereignisse innerhalb der Organisation zu beobachten und sich die Frage zu stellen welche Vorteile sie bringen könnten. Des Weiteren sollte er versuchen „jede Form von Wandel als Chance zu betrachten statt als Bedrohung“.<sup>225</sup> Diese Einstellung falle einem Manager nicht immer leicht, aber nur so könnten Erfolge überhaupt erzielt werden.<sup>226</sup>

#### **4.1.6. Eine Vision verfolgen und Vorbild sein**

Das Führen mit Zielen, in denen es darum geht eine generelle Richtung vorzugeben, gehört schon lange zum Repertoire erfolgreicher Organisationen. Visionen verleihen der Arbeit Sinn und sie bewirkten Orientierung für alle Mitarbeiter. Überdies werden durch sie Energien, wie Motivation, freigesetzt. Das Formulieren von Leitsätzen könne eine Organisation vor internen und

---

<sup>224</sup> Book, Esther, Der beste Mann für diesen Job ist eine Frau, Das Erfolgsgeheimnis der US-Top-Managerinnen, München 2001, S. 28f., Drucker, Geheimnis effizienter Führung, S. 31., Goleman, Daniel, What makes a leader, in: Harvard Business Review, Jg. 82, H. 1, 2004, S. 90., Malik, Unterschied, S. 89. und Malik, Wirksames Management, S. 153f.

<sup>225</sup> Drucker, Geheimnis effizienter Führung, S. 31.

<sup>226</sup> Malik, Wirksames Management, S. 154.

externen Probleme schützen und somit stabilisieren, was sie wiederum wettbewerbsfähiger mache.<sup>227</sup>

Damit die Visionen, Leitsätze, Organisationsziele oder -missionen zu funktionierenden Normen werden,<sup>228</sup> müssen bestimmte Prinzipien befolgt werden, denen alle einer Organisation folgen. Hierzu bedürfe es Zielen, die klar formuliert und eher einfach gehalten sind. Sie müssten leicht verständlich, aber dennoch herausfordernd sein damit sie eine gemeinsame Vision begründen können.<sup>229</sup> Am besten sollte eine Vision gemeinsam entwickelt werden, erklärt Collins.<sup>230</sup> Eine Zukunftskonferenz ist ein effektives Mittel eine gemeinsame Visionen zu entwickeln und wird später erläutert.<sup>231</sup> Es sollten ferner wenige Ziele, anstatt von vielen verfasst werden, dann prägen sie sich besser ein. Außerdem sollten die Visionen jeden Mitarbeiter einzeln ansprechen, damit Verantwortung individualisiert werde. Nicht zuletzt müssten die Ziele mündlich weitergetragen werden, um eine persönliche und motivierende Wirkung zu haben. Auf eine schriftliche Fixierung dürfe jedoch nicht verzichtet werden.<sup>232</sup>

Auch wenn es verschiedene Formate von Visionen gibt, sie könnten sich in ihrer zeitlichen Wirkung, ihrem Inhalt oder ihrem Gültigkeitsbereich, unterscheiden,<sup>233</sup> erfüllten sie dennoch den Zweck einer beständigen Organisationsphilosophie. Es würden Maßstäbe gebildet an denen sich alle

---

<sup>227</sup> Collins, Jim / Porras, Jerry, Immer erfolgreich, Die Strategien der Top-Unternehmen, München 2005, S. 279f. und Lukas, Manager der Zukunft, S. 25ff.

<sup>228</sup> Als Beispiel ließe sich hier die US-amerikanische Ladenkette Sears anbringen, die mit ihrem Missionsleitsatz: „We are the informed buyer for the American family“ noch heute enorme Gewinne einfährt.<sup>228</sup> Dieses Einzelhandelsgeschäft konzentriert sich auf private Haushalte und bietet fachliche Beratungen und gute Serviceleistungen. Dieser Grundsatz werde von den Mitarbeiter verkörpert und gelebt und habe somit einen Einfluss auf den Erfolg gehabt. Siehe: Malik, Fredmund, Leistung und Verantwortung – Wozu Top-Manager eigentlich bezahlt werden, in: Lukas, Andreas / Schuppert, Dana (Hrsg.), Lust auf Leistung, Die neue Legitimation in der Führung, Wiesbaden 1993, S. 64.

<sup>229</sup> Lukas, Manager der Zukunft, S. 25ff.

<sup>230</sup> Collins, Die sieben Management-Prinzipien, S. 119.

<sup>231</sup> Siehe Abschnitt 4.2. Erziehungswissenschaftliche Einschätzung, S. 76 oder Burow, Ich bin gut, S. 200.

<sup>232</sup> Malik, Wirksames Management, S. 177ff.

<sup>233</sup> A.a.O., S. 176.

Beschäftigten orientieren. „Dies kann aber nur gelingen, wenn der Sinn der Arbeit durch die Führungskraft vermittelt und im Arbeitsalltag erfahrbar wird“<sup>234</sup>. Nur durch ein Vorbild können Standards kreiert werden und Visionen vermittelt werden.<sup>235</sup> Ein Manager müsse die Erwartungen, die er an seine Mitarbeiter stellt, selbst erfüllen und somit eine Vorbildfunktion einnehmen. Dieser Position müsse sich eine Führungskraft bewusst sein und die Werte auch fortwährend wiederholen, erläutern und illustrieren. „Da Werte und Standards immer abstrakte Dinge sind und kaum in gehaltvoller Weise formuliert werden können, ist die Personifizierung von entscheidender Bedeutung.“<sup>236</sup> Die letzte Verantwortung könne eine Führungskraft, wie oben erläutert, nicht teilen oder delegieren, aber, sich als Teil der Firma zu fühlen stelle dennoch einen bedeutsamen Faktor einer erfolgreichen Führungskraft dar. Diese Identifizierung äußere sich vor allem darin, dass Führungskräfte in der Wir-Form und nicht in der Ich-Form über die Organisation denken und sprechen.<sup>237</sup>

#### **4.1.7. Motivation**

Motivation kann als eine Komponente der emotionalen Intelligenz definiert werden, welche auf den US-amerikanischen Psychologen Daniel Goleman zurück geht. Die anderen hier diskutierten Teile sind Selbsterkenntnis, Selbstregulation und Empathie.<sup>238</sup>

Zunächst müsse zwischen der eigenen Motivation und der Fähigkeit zu motivieren unterschieden werden. Die Führungskraft selbst sollte getrieben sein von einer Bindung zur Organisation und der Arbeit selbst. Eine wirklich

---

<sup>234</sup> Lukas, Manager der Zukunft, S. 27.

<sup>235</sup> Covey, Stephen, Der 8. Weg, Mit Effektivität zu wahrer Größe, New York 2004, S. 319., Kutzschenbach, Souverän führen, S. 133., Lukas, Manager der Zukunft, S. 26., Lukas, Kompetenz, S. 113ff., Malik, Leistung und Verantwortung, S. 64. und Wollert, Führen, S. 172.

<sup>236</sup> Malik, Leistung und Verantwortung, S. 64.

<sup>237</sup> Drucker, Geheimnis effizienter Führung, S. 33.

<sup>238</sup> Goleman, What makes a leader, S. 88.

erfolgreiche Führungskraft leiste nicht viel, weil das Gehalt oder der Status sie motiviere, sondern auf Grund eines tiefen Wunsches zum Erreichen der Ziele. Eine moderne Führungskraft müsse selbst begeisterungsfähig sein, dies aber vor allem an ihre Mitarbeiter weitergeben können.<sup>239</sup>

Andere begeistern könne ein Manager aber nicht mit leeren Worthülsen, sondern nur mit oben erläuterten Zukunftsvisionen und Firmengrundsätzen<sup>240</sup>. Motivieren ist in diesem Zusammenhang, eher als eine Art anstecken zu verstehen. Die Führungskraft solle als Coach fungieren, welcher die Potentiale der Mitarbeiter freisetzt, ohne externe Motivationsanlässe.<sup>241</sup>

Nur diese intrinsische Motivation könne Menschen aller Hierarchiestufen dauerhaft antreiben. Wie sich intrinsisch motivierte Personen erkennen ließen, erläutert Goleman: Diese Personen können anhand ihrer Bereitschaft Neues zu lernen, ihres unermüdlichen Verbesserungswillens und ihres Optimismus identifizieren werden. All dies sind Faktoren, die einen erfolgreichen Führungsstil, wie bereits erläutert, ausmachen. Intrinsisch motivierte Mitarbeiter geben sich überdies nicht mit dem Status Quo zufrieden sondern hinterfragen Arbeitsschritte und versuchen diese zu verbessern. Sie versuchten einfach immer auf dem neusten Stand zu sein, denn nur so seien sie und die Organisation für die Zukunft und auch die Gegenwart gewappnet.<sup>242</sup>

#### **4.1.8. Selbsterkenntnis und Selbstregulation**

Eine wichtige Eigenschaft guter Führungskräfte ist es, dass sie sich ihrer Gefühle bewusst sind, um mit anderen erfolgreich zusammen arbeiten zu können. Der Personalberater Peter Zürn formuliert es folgendermaßen: "Richtung weisen

---

239 Grunwald, Wolfgang / Rudolph, Hagen, Qualifikation von Spitzenkräften: Was erfolgreiche Manager auszeichnet, in: Würtele, Günther (Hrsg.), Lernende Elite, was gute Manager noch besser macht, Frankfurt am Main / Wiesbaden 1993, S. 217.

<sup>240</sup> Vgl. Lukas, Manager der Zukunft, S. 27.

<sup>241</sup> Covey, Der 8. Weg, S. 319.

<sup>242</sup> Siehe: Goleman, What makes a leader, S. 88f.

kann nur, wer selbst Richtung hat“.<sup>243</sup> Bei der Selbsterkenntnis von Personen in Führungspositionen handele es sich, um die Fähigkeit das eigene Denken und Handeln kritisch zu überprüfen.<sup>244</sup> Menschen mit einer hohen Selbsterkenntnis seien mit sich selbst und mit anderen aufrichtig. Indem sie darauf achten wie eigene Emotionen sie beeinflussen, können sie diese berücksichtigen und dementsprechend handeln.<sup>245</sup> Man erkenne diese Eignung in Führungskräften außerdem in dem Bemühen um Feedback, um gegebenenfalls eigene Unzulänglichkeiten zu erkennen. Des Weiteren seien sie sich ihrer eigenen Geschichte, Schwächen und begrenzten Perspektive bewusst und bemühen sich um neue Blickwinkel.<sup>246</sup> Laut Goleman kann funktionierende Selbsterkenntnis eines Managers, außer in der Aufrichtigkeit und einer realistischen Selbsteinschätzung, an vier weiteren Merkmalen erkannt werden.<sup>247</sup> Erstens können diese Führungskräfte offen darüber reden, wie Gefühle ihr Arbeitsleben beeinflussen. Daher könne ein Manager, der mit sich selbst im Einklang ist, beispielsweise offen über eine Situation reden in der er, gegenüber einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin, emotional überreagiert hat. Er bereut diesen Gefühlsausbruch, kann aber im Nachhinein mit einem Lächeln darüber sprechen, weil er die damalige Sachlage reflektiert habe. Zweitens sei eine reflektierte Führungskraft durch Selbstbewusstsein zu erkennen. Die dritte Fähigkeit bestehe darin, in der Lage zu sein, in adäquaten Momenten, um Hilfe zu bitten. Viertens könne ein Mensch, der sich selbst gut einschätzt, auch die eigene Organisation gut einschätzen. Gerade diese Wirkung mache die Fähigkeit zur Selbsteinschätzung einer Führungskraft zu einem zentralen Merkmal guten Managements.

---

<sup>243</sup> Zürn, Peter, Die sieben Komponenten der persönlichen Führungskompetenz, in: Schuppert, Dana (Hrsg.), Kompetenz zur Führung, Was Führungspersönlichkeiten auszeichnet, Wiesbaden 1993, S. 197.

<sup>244</sup> Menkes, Wie klug müssen Manager sein?, S. 30.

<sup>245</sup> Goleman, What makes a leader, S. 84f.

<sup>246</sup> Menkes, Wie klug müssen Manager sein?, S. 34.

<sup>247</sup> Goleman, What makes a leader, S. 85.

Alle Menschen werden getrieben von ihren Gefühlen, aber in einem funktionierendem Miteinander sei es bedeutsam, die eigenen Emotionen zu erkennen und wenn nötig auch zu regulieren.<sup>248</sup> Durch ständige Reflexion der eigenen Gefühle und des eigenen Handelns können Affekte kontrolliert und effektiv kanalisiert werden. Die Selbstregulation vereint viele Kompetenzen, die von einer guten Führungskraft erwartet werden. Somit erkenne man diese Fähigkeit an der Neigung einer Person zur Reflexion und Bedachtsamkeit. Des Weiteren identifiziere Selbstregulation sich durch konstruktiven Umgang mit Veränderungen und Neuerungen, ähnlich wie bei der Chancenorientierung. Menschen, die in der Lage sind impulsive Ausbrüche zu kontrollieren, können außerdem daran erkannt werden, dass sie Integrität zeigten. Somit lebten sie die Organisationsphilosophie, welches von bereits erläuteter Relevanz ist. Nur eine solche Führungskraft könne eine Atmosphäre des Vertrauens und der Fairness schaffen, welche intern und extern von Bedeutung sei<sup>249</sup>. Des Weiteren spiele auch die bereits erwähnte Vorbildfunktion eine Rolle, denn wenn der oder die Vorgesetzte für ein ruhiges Leitbild und einen bedachten Umgang bekannt ist, wolle kein Mitarbeiter als Choleriker namhaft sein. Die Selbstregulation ist folglich für die Führungskraft, die Mitarbeiter und die Organisation von Vorteil.

#### **4.1.9. Empathie**

Nachdem eine Führungskraft in der Lage ist ihre Gefühle zu erkennen und außerdem sie zu kontrollieren, sollte sie versuchen sich in die Gefühle der Mitarbeiter hineinzudenken.<sup>250</sup> Dabei gehe es vor allem darum, mittels dieses

---

<sup>248</sup> Aus: A.a.O., S. 85ff.

<sup>249</sup> Ein Manager müsse stabile soziale Beziehungen in der Organisation schaffen sowie einen guten Umgang mit der Presse, der Öffentlichkeit und beispielsweise den Lieferanten pflegen. Siehe: Malik, Leistung und Verantwortung, S. 66.

<sup>250</sup> Aus: Goleman, What makes a leader, S. 89f.



Einfühlungsvermögens und unter Berücksichtigung relevanter sachlicher Faktoren, intelligente Entscheidungen zu treffen. Empathie werde auf Grund dreier Faktoren für Organisationen immer wichtiger. Erstens sei es die wachsende Arbeit im Team, zweitens die rasante Entwicklung der Globalisierung und drittens das Erfordernis, Talente in der eigenen Organisation zu bewahren.

Wenn im Team gearbeitet wird, müsse jeder versuchen die Interessen und Ansichten des anderen zu verstehen, um daraufhin gemeinsam an einem Projekt arbeiten zu können. Gerade wenn ein Manager ein Team leite seien seine empathischen Fähigkeiten gefragt, denn er müsse die verschiedenen Auffassungen zusammenfassen.

Die Globalisierung der Märkte ist ein weiterer Faktor für die ansteigende Bedeutung von Einfühlungsvermögen. Auf dem weltweiten Markt treffen die verschiedensten Kulturen und Gebräuche zusammen, wobei Kommunikationsschwierigkeiten leicht zu Missverständnissen führen können. Vor allem in einer solchen Umgebung sei es wichtig die Körpersprache und auch unterschwellige Botschaften eines Gegenübers zu erkennen und richtig zu deuten. Empathische Menschen lassen sich folglich auch daran erkennen, dass ihnen die Existenz und Bedeutung kultureller Unterschiede bewusst ist. Verschiedene Sprachen und verschiedene Umgangsformen werden jedoch nicht nur in anderen Ländern benutzt, sondern auch in verschiedenen Arbeitskulturen. Auf diese unterschiedlichen Kulturen gilt es für eine Führungskraft einzugehen. Wenn beispielsweise ein Gewerkschaftsfunktionär eine Rede vor der Belegschaft eines Betriebes hält muss er seine Worte anders wählen, als wenn er das selbe Thema mit einem Minister diskutiert.

Drittens wird die Förderung guter Leute in der eigenen Organisation immer wichtiger. Es sollte das Ziel einer Führungskraft sein ihre Mitarbeiter zu unterstützen und auf noch mehr Erfolg zu programmieren, anstatt sie als

Konkurrenten zu sehen.<sup>251</sup> Wenn die Beziehung zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern stabil ist, könnten Mitarbeiter besser unterstützt werden. Der Personalberater Justin Menkes äußert sich zustimmend, denn ein Manager müsse in der Lage sein „die Vielschichtigkeit zwischenmenschlicher Beziehungen auf intelligente Weise zu beurteilen und zu steuern“<sup>252</sup>. Wenn ein Manager wisse wie seine Mitarbeiter denken, fühlen und arbeiten, könne er effektives, konstruktives Feedback geben.

In diesen drei Situationen werde die Bedeutung effektiven Einfühlungsvermögens ersichtlich. Führungskräfte mit Empathie bewerkstelligen mehr als ihren Mitarbeitern nachzuempfinden, sie nutzen dieses Wissen, um die Abläufe der Organisation ständig zu optimieren.

#### **4.2. Erziehungswissenschaftliche Einschätzung**

Zu den siebzehn Erfolgsfaktoren zählen folglich, die richtigen Ziele zu setzen, Aktionspläne aufzustellen, effektive Besprechungen zu führen, flache Hierarchien zu leben, gute kommunikative Fähigkeiten, Vertrauen und Verantwortung zu haben, Teamfähigkeit, hohe Lernbereitschaft, positives Denken und sich auf Chancen zu orientieren, Leitsätze zu formulieren, Vorbild zu sein, eine intrinsische Motivation, Selbsterkenntnis, Selbst-Regulation und empathisches Verhalten.

In der Erziehungswissenschaft gelten ein Großteil der soeben genannten Komponenten schon längst als Prinzipien zum Erfolg. Burows Erläuterungen zum Konzept der Kreativ-Gruppen verdeutlichen, dass eine vielfältige Gruppe hohes Potential besitzt und enorme Leistungen erbringen kann. Gruppen bestehender Kreativ-Felder zeichnen sich dadurch aus, dass verschiedene Begabungen zusammentreffen, eine produktive Konkurrenz, aber gleichzeitig

---

<sup>251</sup> Collins, Die sieben Management-Prinzipien, S. 41ff.

<sup>252</sup> Menkes, Wie klug müssen Manager sein?, S. 28.

freundschaftliches Verhältnis herrscht und eine Vision geteilt werde.<sup>253</sup> Um erfolgreich zu sein, müssten diese Felder aber gefördert werden, denn Kreativität sei ein Effekt des geschaffenen Feldes.<sup>254</sup> Mit den folgenden neun Mitteln lassen sich Kreativ-Teams bilden.<sup>255</sup> Hier handelt es sich erstens um permanentes Lernen und unreglementierte Kommunikation, welches mit der von Führungskräften geforderten Lernbereitschaft zu vergleichen wäre. Zweitens seien Selbsttätigkeit und drittens Selbstbestimmung wichtig. Diese Eigenschaften lassen sich mit entgegengebrachtem Vertrauen und dem Glauben an die Potentiale der Mitarbeiter gleichsetzen. Netzförmige Kommunikations- und Entscheidungsprozesse seien viertens, ähnlich wie das Leben flacher Hierarchien, von Bedeutung. Fünftens werde, genauso wie von Managementexperten, Gleichberechtigung und gemeinsame Verantwortung gefordert. Die Wirkung von Leitmotiven und Visionen wird im sechsten Prinzip, den zielgerichteten Veränderungsprozessen, deutlich. Der siebte Grundpfeiler thematisiert die zentrale Bedeutung von Beziehungsaspekten, was sich in der häufigen Forderung nach stabilen sozialen Beziehungen in einer Organisation sowie der sozialen Kompetenz wieder finden lässt. Achtens, die kreative Konkurrenz und richtige Mischung, fordert sie Mitglieder einer Gruppe dazu auf, sich in andere Personen hineinzudenken, vergleichbar mit der Empathie, die Goleman von modernen Führungskräften erwartet. Des Weiteren zeigt sich die kommunikative Fähigkeit, durch ihre häufige Nennung, offensichtlich als zentrales Mittel. Die Parallelen zwischen den benötigten Werkzeugen zum erfolgreichen Führungsstil und denen zur Bildung einer Kreativen Gruppe sind eklatant. Führungskräfte können sich folglich an humanistischen erziehungswissenschaftlichen Konzepten zur Umsetzung orientieren.

---

<sup>253</sup> Siehe Kapitel 3, Abschnitt 3.4. Diversity Management und Kreativ-Gruppen, S. 51 und Burow, Ich bin gut, S. 47ff.

<sup>254</sup> Burow / Hinz, Kreatives Feldes, S. 47.

<sup>255</sup> Burow, Ich bin gut, S. 82ff.

Robert Jungk entwickelte bereits in den 1960er Jahren die Methode der Zukunftswerkstatt, um Kreative Felder zu entwickeln und Kreativität freizusetzen. Sie teilt sich in drei Werkstattphasen ein, die Beschwerde- und Kritikphase, die Phantasie- und Utopiephase und der Verwirklichungs- und Praxisphase, in denen Beschäftigte der verschiedensten Abteilungen konstruktiv die Zukunft miteinander gestalten sollen.<sup>256</sup> Durch diese Offenheit gegenüber allen Mitarbeitern und allen Meinungen werde erfahren, dass jeder gute Ideen habe und somit entstehe ein Kreatives Feld das Kreativität freisetzt.

Ein weiteres Werkzeug zur Freisetzung von Kreativität sei die Zukunftskonferenz. Gerade die Zukunftskonferenz bietet Führungskräften die Möglichkeit ihren Führungsstil zu verbessern und die Ansichten aller Beschäftigten zu berücksichtigen. Wenn Mitarbeiter ernsthaft integriert werden, arbeiteten sie engagierter und identifizierten sich eher mit der Organisation. Ferner haben Gruppen mit unterschiedlichen Menschen ein großes Potential gute Leistungen zu vollbringen. James Surowiecki zeigt in seinem Buch „Die Weisheit der Vielen“ welche grandiosen Resultate Gruppenintelligenz erbringen kann und spricht sich für die Einbindung aller Beschäftigten in Entscheidungsprozesse aus.<sup>257</sup> „In einem schnell sich wandelnden Umfeld wird es immer wichtiger, von Zeit zu Zeit einen ‚Zukunfts-Check‘ durchzuführen, um herauszuführen, woher die Organisation kommt, was auf sie zukommt, welche Stärken und Schwächen sie hat, welche Visionen sie antreibt, was ihre Mitarbeiter miteinander verbindet und welche gemeinsamen Projekte realisiert werden sollen. Die Zukunftskonferenz ist ein Instrument, das Organisationen darin unterstützt, diese Fragen zu klären,“<sup>258</sup> resümiert Burow. Die Modelle der Erziehungswissenschaften können folglich wirksam im Management eingesetzt werden.

---

<sup>256</sup> Jungk, Robert / Müllert, Norbert, Zukunftswerkstätten, Mit Phantasie gegen Routine und Resignation, München<sup>6</sup> 1997, S. 17ff.

<sup>257</sup> Surowiecki, Die Weisheit der Vielen, S. 25ff.

<sup>258</sup> Burow, Ich bin gut, S. 200.

In diesen Ausführungen wurde aufgezeigt, dass die kommunikativen Kompetenzen die zentrale Fähigkeit ist, um eine Organisation und ihre Mitarbeiter zeitgemäß zu führen. Effektive Besprechungen beispielsweise lassen sich nur durchführen, wenn die Führungskraft kommunikative Kompetenz zeigt, empathische Fähigkeiten können nur umgesetzt werden, wenn eine Führungskraft sie auch in Sprache umsetzt und Visionen, die verfolgt werden sollen, müssen ebenfalls mündlich weitergetragen werden. Auch flache Hierarchien, Beziehungen beruhend auf Vertrauen, gute Teamarbeit, Motivation und soziale Kompetenzen basieren auf den kommunikativen Kompetenz einer Führungskraft.

Des Weiteren wurde erläutert wie bedeutsam es sei, die Potentiale aller Mitarbeiter zu würdigen und ihre Fähigkeiten zu nutzen, um in einer stabilen Organisationskultur positive Resultate zu erzielen. Eine moderne Organisation muss die Kreativität aller Beschäftigten verwenden.

Die emotionale Intelligenz, mit ihren Komponenten Motivation, Selbsterkenntnis, Selbstregulation und Empathie, wird ebenso immer wichtiger, um in einer globalen Welt zu bestehen.

Da die Aufteilung in einen weiblichen versus einen männlichen Führungsstil nicht zweckmäßig ist, mussten die Komponenten des modernen Führungsstils erläutert werden, um ihn untersuchen zu können. Mit diesem Kapitel wurde erörtert welche Kompetenzen und Instrumente einen modernen Führungsstil ausmachen. An Hand eines konkreten Fallbeispiels möchte ich nun offenbaren in wie weit Führungskräfte im Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) diese Methoden anwenden und ob es dabei Unterschiede gibt, die auf das Geschlecht zurückzuführen sind.

## **5. Eine empirische Untersuchung der Führungsstile beim DGB**

Nach einführenden Erläuterungen historischer und aktueller Kategorisierungen der Führungsstilforschung und weiterleitenden Erörterungen des Beitrages der Geschlechterforschung zum Gegenstand, sowie der Heranziehung der Perspektiven moderner Managementtheorien, die im Hinblick auf unsere Fragestellung damit endeten, dass aus theoretischer Sicht nicht von einem weiblichen Führungsstil gesprochen werden dürfe, wird diese Frage nun anhand einer empirischen Untersuchung der Führungssituation beim DGB weiter diskutiert.

Noch vor zwanzig Jahren hätten sich Nonprofit-Organisationen (NPO) gesträubt ihre Leitung mit unternehmerischem Management zu vergleichen. Der Begriff Management allein galt als anstößig, denn NPOs wollten sich nicht mit etwas vergleichen, dessen Ziel es war, Profite zu erlangen. „Die gemeinnützigen Einrichtungen waren stolz darauf, sich der Kommerzialisierung zu entziehen und über niedrige Beweggründe wie das finanzielle Ergebnis erhaben zu sein,“<sup>259</sup> formuliert es Drucker. NPOs hätten mittlerweile jedoch erkannt, dass auch ihr Erfolg von gutem Management abhängt. Gerade bei ihnen, wo Erfolg nicht durch Profit nachzuweisen ist, sondern durch gute Projekte und schnelle Entwicklungsgänge, müssten Arbeitsabläufe stimmen und gelingen. Als Hauptmotiv sieht Drucker hier das Formulieren einer Mission. Dies falle den NPOs leichter, da sie wüssten wofür sie Leistungen erbringen. Außerdem motiviere die Arbeit für eine gute Sache von vornherein. Dennoch dürfe auch in NPOs das wenig vorhandene Geld nicht verschwendet werden. Dies zeigt, dass

---

<sup>259</sup> Drucker, Peter, Die gemeinnützige Einrichtung als Lehrmeister des Unternehmens, in: Drucker, Peter, Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren, München 2002, S. 60. Außerdem erschien dieser Artikel bereits 1989: Drucker, Peter, What Business can learn from Nonprofits, in: Harvard Business Review, Jg. 67, H. 7/8, 1989, S. 88-93.

gute Führung heutzutage überall von großer Bedeutung ist.<sup>260</sup> Inwieweit moderne Führungsprinzipien beim Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) angelangt sind, wird Teil meiner folgenden Ausführungen sein.

In diesem Kapitel werde ich meine Untersuchung zum Führungsstil beim DGB, beginnend mit dem Ziel und der Konzeption der Studie, vorstellen. Daraufhin werden die Aufgaben und Standpunkte des DGB verdeutlicht, um dann meine Ergebnisse der Untersuchung zum Führungsstil zu präsentieren. Die Analyse ist nach den Komponenten eines effektiven Führungsstils, wie beispielsweise Kommunikation, Lernbereitschaft und Selbsterkenntnis, strukturiert. Des Weiteren werden zwei Aspekte zu Männern und Frauen in Führungspositionen vorgestellt, welche die Interviewpartner selbst äußerten. Mit der Beantwortung der Fragen, ob Unterschiede im Führungsstil auf das Geschlecht zurückzuführen sind und ob der DGB sich modernen Führungsprinzipien bedient, wird dieses Kapitel schließen.

## **5.0. Ziel der Studie**

Die vorliegende Untersuchung zum weiblichen Führungsstils in einer NPO versucht das auf diesem Gebiet vorhandene Forschungsdesiderat, wenn auch nicht zu füllen, so doch vorsichtig zu umreißen und skizzenhaft Ergebnisse zu liefern. Das Kapitel zur Geschlechterforschung konnte zeigen, dass viele Beiträge der geschlechtervergleichenden Führungsstilforschung zur Privatwirtschaft vorhanden sind. Ob die gleichen Tendenzen sich auch bei den von der Forschung vernachlässigten NPO zeigen, möchte ich mittels dieser Fallstudie untersuchen. Denn auch wenn Frauen und Männer im Alltag oftmals unterschiedlich erlebt werden, unterscheiden sie sich im Führungsstil, wie gleich

---

<sup>260</sup> Drucker, Was ist Management?, S.59-72. und Hesselbein, Non-Profit-Organisationen, S. 181-191.

gezeigt wird, nicht. Des Weiteren werde ich zeigen, ob eine NPO sich wirklich modernen Führungskonzepten bedient. Zu modernen Führungsstilkomponenten zähle ich Kommunikation, eine Besprechungskultur, Teamfähigkeiten, Lernbereitschaft, das Verfolgen von Visionen, ein Vorbild sein, Motivation, Selbsterkenntnis sowie Selbstregulation und Empathie. Das Ziel ist es, somit ein verlässliches Bild der Führungssituation in einer deutschen NPO zu erhalten. Ich werde erläutern wie Führungskräfte ihren Führungsstil beschreiben, ob sich daraus geschlechtsspezifische Unterschiede ableiten lassen oder nicht. Darüber hinaus soll gefragt werden, ob die NPO den Anforderungen des modernen Management gerecht wird. Auf Grund der herausgearbeiteten theoretischen Konzeptionen zum weiblichen Führungsstil stelle ich vorerst die These auf, dass keine geschlechtsspezifischen Unterschiede festzustellen sein werden. Überdies werde ich anhand der im vorigen Kapitel erarbeiteten Kriterien moderner Führung, die Führungsstile der Befragten auf ihre Effektivität analysieren.

## **5.1. Konzeption der Studie**

Zwei meiner Interviewpartnern sind als Bezirksvorsitzende, sechs als Stellvertretende Bezirksvorsitzende und eine als Regionsvorsitzende tätig. Ich befragte insgesamt neun Führungskräfte, davon sechs weibliche und drei männliche.

Als Erhebungsmethode meiner Studie wurden qualitative halbstandardisierte, analytische Interviews nach Spöhring<sup>261</sup> verwendet, um Informationen zu ermitteln.<sup>262</sup> Meine Interviewtechnik kann als eine Variante des Episodischen Interviews nach Flick<sup>263</sup> bezeichnet werden, denn neben den freien Erzählungen

---

<sup>261</sup> Spöhring, Walter, Qualitative Sozialforschung, Stuttgart<sup>2</sup> 1995, (Teubner-Studienskripte; 133), S. 151.

<sup>262</sup> Dazu siehe: Mayring, Philipp, Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, Weinheim<sup>8</sup> 2003, S. 45f. und Spöhring, Qualitative Sozialforschung, S. 151.

<sup>263</sup> Flick, Uwe, Qualitative Sozialforschung, Eine Einführung, Hamburg<sup>3</sup> 2005, S. 158ff.



der Befragten lag dem Interview ein Befragungsschema zugrunde.<sup>264</sup> Dieses Schema oder auch Leitfaden wies die Richtung des Gespräches. Die Aufarbeitung meiner Interviews erfolgte mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring<sup>265</sup>. Zusammenfassend ließe sich meine methodische Herangehensweise folgendermaßen illustrieren.

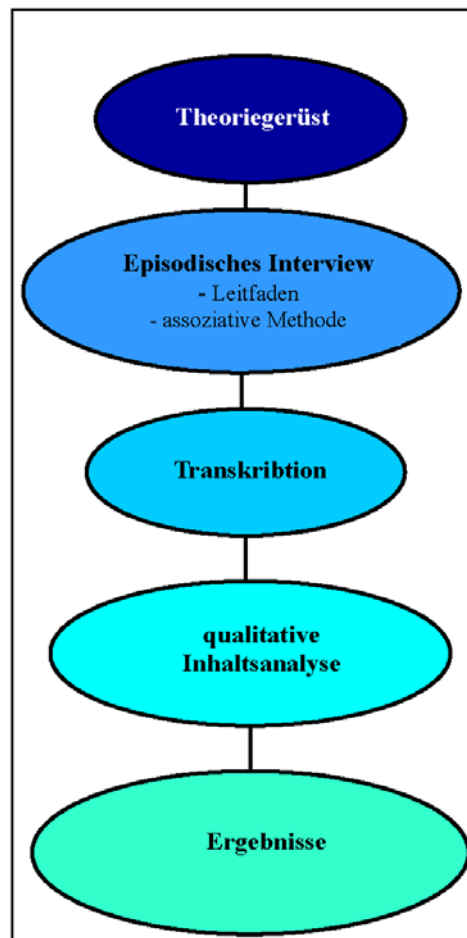


Abb. 10: Graphik der methodischen Vorgehensweise<sup>266</sup>

Mittels des so eben genannten Leitfadens sind die einzelnen Interviews leichter vergleichbar, und es war dennoch die Möglichkeit geben, ein offenes Gespräch zu führen. So gelang es mir, Antworten auf meine Fragen zu bekommen und

<sup>264</sup> Zu Episodisches Interview siehe: Flick, Qualitative Sozialforschung, S. 158ff. und Lamneck, Siegfried, Qualitative Sozialforschung, München<sup>4</sup> 2005, S. 362f und 382.

<sup>265</sup> Siehe: Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse.

<sup>266</sup> Erstellt von Katja Glaesner

auch teilweise neue Aspekte, die den Führungskräften wichtig waren, zu berücksichtigen und in den Forschungsprozess mit einzubringen. Die vorformulierten Fragen galten als Orientierung, erst während des Gesprächs entschied ich die Reihenfolge und stellte viele Fragen zusätzlich. Es gelang mir eine Beziehung zu den Gesprächspartnern aufzubauen und eine Interaktion zu ermöglichen. Meinen Interviewleitfaden<sup>267</sup> entwickelte ich in Anlehnung an einen Fragebogen von Sonja Bischoff, die eine der umfangreichsten Studien zum Bild der Frau in der deutschen Wirtschaft durchführte<sup>268</sup>, und Daniel Goleman, welcher Kriterien entwickelte, die es ermöglichen emotionale Intelligenz zu erkennen<sup>269</sup>. Bischoff regte mich an, zu fragen wie sich kooperatives Führen äußere und in welchen Situationen es sinnvoll ist. Die emotionale Intelligenz, mit ihren Komponenten der Selbsterkenntnis, Selbstregulation, Motivation und Empathie, wird als Teil eines effektiven Führungsstils betrachtet. Die Selbsterkenntnis wollte ich folglich mit der Frage nach einer emotionalen Überreaktion gegenüber einem Mitarbeiter überprüfen, angeregt durch die Abhandlungen von Goleman. Diese Frage wurde häufig, weil ich ferner zu einem Beispiel aufforderte, zu einem Höhepunkt des Interviews und brachte amüsante, wie erschütternde Geschichten zum Vorschein. Des Weiteren habe ich mich einer Assoziativmethode bedient. Am Anfang eines Interviews forderte ich die Führungskraft dazu auf, ihren Führungsstil graphisch darzustellen. Diese Zeichnung beförderte den Interviewpartner und mich augenblicklich in die Thematik hinein, denn mittels der dazugehörigen Erklärung wurden wesentliche Merkmale seiner Art der Führung genannt – ohne, dass der Gesprächspartner auf eine soziale Erwünschtheit hin reagieren konnte. Darüber hinaus gestaltete sich die Zeichnung als ein guter Auftakt und Anhaltspunkt des Gespräches, weil immer wieder darauf zurückgekommen werden konnte. Um beispielsweise mehr

---

<sup>267</sup> Interviewleitfaden im Anhang S. 141.

<sup>268</sup> Bischoff, Männer und Frauen.

<sup>269</sup> Goleman, What makes a leader, S. 82-91.

über die Besprechungen zu erfahren, konnte ich fragen, wie Informationen von der Führungskraft zu einer anderen dargestellten Person gelangten. Die hier verwendeten Assoziativ-Methoden verknüpfen Gedanken und Gefühle miteinander, um Gedächtnisinhalte zu aktivieren und bilden einen kreativen Weg zur Ideenfindung. Diese Methode eröffnet die Möglichkeit, die Interviewpartner unvoreingenommen zum Thema Führungsstil zu befragen. Vor allem deckt sie aber auch unbewusste Einstellungen auf und vermindert – wie erwähnt – das Risiko der sozialen Erwünschtheit. Bereits im Vorfeld dieser Arbeit wurde deutlich, dass die assoziative Methode gut funktioniert, denn ich testete den Interviewleitfaden mit einer außenstehenden Führungskraft, der Rektorin einer Grundschule. Dieser Pretest war hilfreich, um durchzuspielen, welche Fragen ertragreich waren sowie zur Einschätzung des zeitlichen Rahmens. Daraufhin überarbeitete ich den Leitfaden und war gewappnet für die Führungskräfte des DGB. Auch im Nachhinein konnten die Zeichnungen mit ihren Erklärungen effektiv analysiert werden. Zum Thema Kommunikation und Hierarchie waren sie besonders aufschlussreich.

Abbildung elf ist ein Beispiel für die Umsetzung der assoziativen Methode.

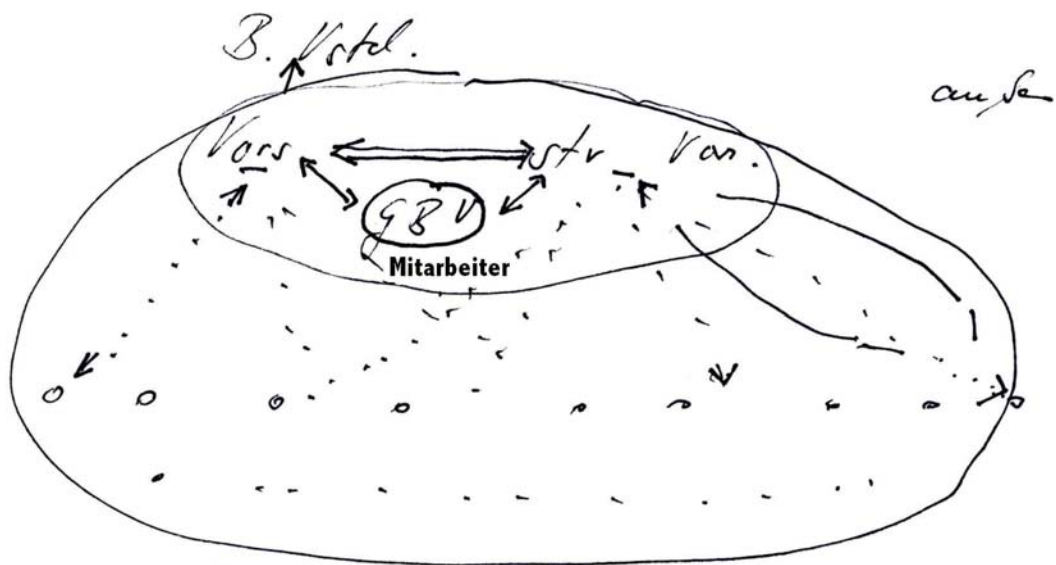


Abb. 11: Graphische Darstellung des Führungsstils von Frau Schrader

Frau Schrader skizzierte sich als Stellvertretende Vorsitzende rechts im inneren Kreis. Die intensivste Zusammenarbeit existiere zwischen ihr und dem Vorsitzenden, welchen sie links von sich aufzeichnete. Gemeinsam bilden sie mit einem weiteren Mitarbeiter den Geschäftsführenden Bezirksvorstand (GBV), in dem jegliche Projekte diskutiert werden. Des Weiteren bestehe Kontakt, dargestellt durch Pfeile und gepunktete Linien, zu den Regionen, Einzelgewerkschaften und anderen Kontaktpersonen sowie zum Bundesvorstand, der oberhalb des Kreises abgebildet ist.

Nach der Kontaktaufnahme und Terminvereinbarung mittels Brief, E-Mail und Telefon besuchte ich meine Interviewpartner jeweils vor Ort. Mit Diktiergerät, Stiften und Papier bewaffnet wurde ich von allen Gesprächspartnern freundlich empfangen. Die Interviews dauerten zwischen einer halben bis zu anderthalb Stunden, waren aber alle gleichermaßen aufschlussreich. Alle Führungskräfte waren äußerst gesprächsbereit und zeigten im Anschluss Interesse an meiner Studie und den Ergebnissen.

Beim Interview als Erhebungsmethode kann, als generelles Problem, die Selbstdarstellung des Interviewten Ergebnisse verzerren. Schließlich repräsentieren die Aussagen die eigenen, subjektiven Ausführungen der Führungskräfte. Alle Befragten erweckten den Eindruck hoher Introspektionsfähigkeit sowie Kommunikationsfähigkeit, dennoch können sie nur ihre Sicht der Dinge darstellen.<sup>270</sup> Darüber hinaus kann soziale Erwünschtheit die Auswahl und Darstellung des Gesagten beeinflussen. Die Interviewten können unwahre oder verzerrte Antworten geben, weil sie dachten,

---

<sup>270</sup> Die Befunde können somit keine „objektiven“ Fakten, im Sinne des Wissenschaftsselbstverständnisses des 19. und der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, widerspiegeln, sondern sie zeigen lediglich subjektive Ansichten. Siehe: Zimbardo, Philip / Gerring, Richard, Psychologie, München<sup>16</sup> 2004, S. 43. Vgl. auch Assmann, Jan, Das kulturelle Gedächtnis, Schrift, Erinnerung und politische Identität in frühen Hochkulturen, München<sup>4</sup> 2002, 34ff., Erll, Astrid, Kollektives Gedächtnis und Erinnerungskulturen, Stuttgart 2005, S. 7ff. und Wunderer / Dick, Frauen im Management, S. 26.

damit eher den gewünschten Kriterien zu entsprechen.<sup>271</sup> Gerade bei Themen der Diskriminierung in der Geschlechterdebatte konnten Antworten auf Grund politischer Korrektheit gegeben werden. Beim Fragen versuchte ich diese methodische Schwierigkeit zu minimieren, in dem ich beispielsweise nicht direkt fragte, ob die Gesprächspartner Selbsterkenntnis für wichtig beurteilten, sondern versuchte ihre Selbsterkenntnis, durch Auswertung konkreter Fallbeispiele, wie oben beschrieben, zu testen. Des Weiteren fragte ich nicht, ob sie sich mit ihrer Organisation identifizieren, sondern achtete darauf, ob die Wir-Form im Zusammenhang mit dem DGB verwendet wurde.

Es ist klar, dass bei der in dieser Arbeit verwandte Stichprobe eine Schiefelage des Geschlechterverhältnisses, mit drei Männern zu sechs Frauen, aufweist. Hiermit wird jedoch nicht wie bei Marilyn Loden eine gewisse Strategie verfolgt, denn die Interviewpartner standen im Vorfeld fest. Für das Ziel meiner Untersuchung, ein Bild der Führungssituation des DGB zu erlangen, liefern die Aussagen der Führungskräfte eine gute Basis, weil sie vor allem auf Bezirksebene als repräsentativ für Führungskräfte im DGB gelten können.

Ich dokumentierte die Interviews mit einem Diktiergerät, um sie später zu transkribieren<sup>272</sup>. Alle Interviews wurden wortwörtlich abgetippt.<sup>273</sup> Den einzelnen Führungskräften sicherte ich zu, dass keine Rückschlüsse auf ihre Person gemacht werden könnten. Daher anonymisierte ich Namen, sowie aufschlussreiche Äußerungen, indem Namen durch Fantasienamen ersetzt, Ortsbezeichnungen umschrieben und Projekte mit einem „X“ versehen wurden. Des Weiteren holte ich die Einwilligung der Betroffenen bei direkten und indirekten Zitaten ein, um jegliche datenschutzrechtliche Probleme

---

<sup>271</sup> Vgl. Zimbardo / Gerring, Psychologie, S. 42f.

<sup>272</sup> Die Transkriptionen befinden sich im Anhang S. 142.

<sup>273</sup> Da es laut Gläser keine allgemein akzeptierten Regeln für die Transkription von Interviewprotokollen gibt, konnte ich dies selbstverantwortlich gestalten. In: Gläser, Jochen / Laudel, Grit, Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, Wiesbaden 2004, S. 188.

auszuschließen.<sup>274</sup> Die Aufarbeitung meiner Interviews in Form von Transkriptionen erfolgte mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring.<sup>275</sup> Als Analyseraster galten die im vorigen Kapitel dieser Arbeit erarbeiteten Kriterien der Anforderungen an eine moderne Führungskraft. Neben Informationen aus diesem Ordnungsschema wurden auch zusätzliche Auskünfte berücksichtigt. Ein Beispiel hierfür wäre die im Laufe der Arbeit entstandene Vermutung, dass unterschiedliches Führungsverhalten nicht auf dem Geschlecht, wohl aber auf der Herkunft und Sozialisation einer Führungskraft beruhe. Menschen, die in der ehemaligen DDR aufwuchsen, führten demnach strukturierter. Sie hätten eine andere Denkweise gelernt und unterschieden sich daher von Kollegen aus der alten Bundesrepublik. Die Unterschiede zwischen Männern und Frauen seien da sekundär. Überdies wertete ich die Interviews auch danach aus, wie oft die Wir-Form im Zusammenhang mit dem DGB benutzt wurde.

## **5.2. Die Leitmotive des Deutschen Gewerkschaftsbundes**

Im Folgenden wird der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) vorgestellt, um einen Einblick in seine Organe, seinen Aufbau und seine Aufgaben zu ermöglichen. Der DGB bildet den Dachverband von acht Mitgliedsgewerkschaften und soll diese zu einer effektiven Einheit verbinden.<sup>276</sup> Bei den so genannten Mitgliedsgewerkschaften handelt es sich um die drei großen Gewerkschaften, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), IG Metall (IGM) und IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE), sowie fünf kleinere, IG Bauen-Agrar-Umwelt (IG Bau), Transnet, Gewerkschaft für

---

<sup>274</sup> Mehr dazu in: Gläser, Jochen, Datenschutzrechtliche und ethische Probleme beim Publizieren von Fallstudien: Informantenschutz und „Objektschutz“, in: Soziologie, Forum der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, H. 4, 1999, S. 32-47.

<sup>275</sup> Siehe: Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse.

<sup>276</sup> N.N., Deutscher Gewerkschaftsbund Satzung, <http://www.dgb.de/dgb/aufgaben/aufgaben.htm/>, 2002, besucht am 30.06.2006, S. 3.

Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG), Gewerkschaft für Erziehung und Wissenschaft (GEW) und Gewerkschaft der Polizei (GdP). Der DGB vertritt deren gemeinsame Interessen gegenüber „den politischen Entscheidungsträgern, Parteien und Verbänden in Bund, Ländern und Gemeinden“<sup>277</sup>. Ferner ist es Aufgabe des DGB gewerkschaftliche Aktivitäten zu koordinieren. Er ist – nach eigenen Angaben – demokratisch aufgebaut. Seine Vorstände werden von Delegierten der Einzelgewerkschaften gewählt.<sup>278</sup> Der DGB gliedert sich in drei Ebenen, dem Bundesvorstand, bestehend aus fünf Verantwortlichen, den neun Bezirken, die jeweils einen Vorsitzenden und einen Stellvertreter besitzen, und der kleinsten Einheit, den 88 Regionen mit einem Vorsitzenden.<sup>279</sup>

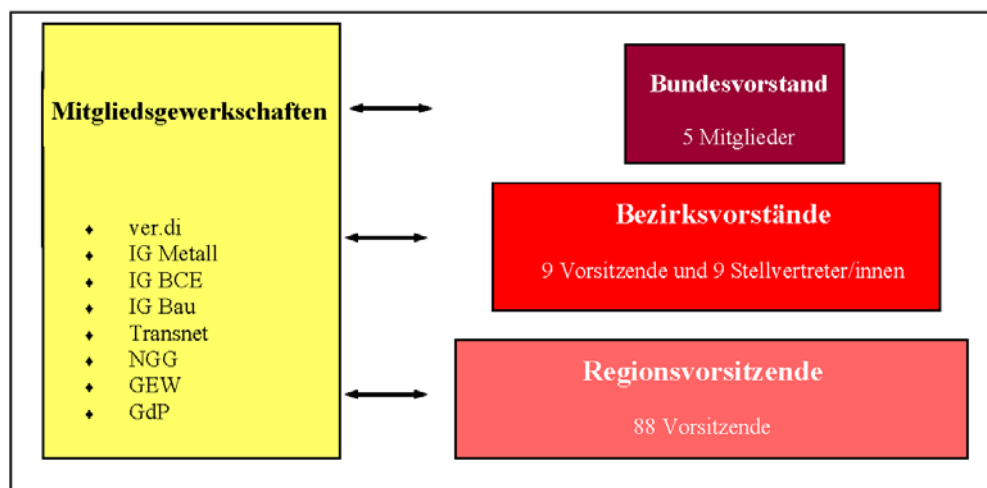


Abb. 12: DGB Organigramm<sup>280</sup>

Wie seine Einzelgewerkschaften, so stellt sich auch der DGB pluralistisch und unabhängig dar, ohne dabei allerdings unpolitisch zu sein.<sup>281</sup> Sein Ziel ist es, für die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Interessen der

<sup>277</sup> N.N., DGB Aufgaben, <http://www.dgb.de/dgb/aufgaben/aufgaben.htm/>, besucht am 30.06.2006.

<sup>278</sup> N.N., DGB Aufbau, <http://www.dgb.de/dgb/aufbau.htm/>, besucht am 30.06.2006.

<sup>279</sup> A.a.O.

<sup>280</sup> Erstellt von Katja Glaesner in Anlehnung an A.a.O.

<sup>281</sup> N.N., Aufgaben.

Arbeitnehmer einzutreten.<sup>282</sup> Einen zentralen Punkt ihrer Forderungen ist die Mitbestimmung. Der DGB fordert mehr Mitbestimmung aller Arbeitnehmer an betrieblichen und unternehmerischen Entscheidungen fordert. Denn nur dies sei die Verwirklichung von Demokratie und Freiheit.<sup>283</sup> Des Weiteren werden viele Vorteile aufgeführt, um zu verdeutlichen, dass nur Mitbestimmung eine „humane wie zukunftsichere Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft“<sup>284</sup> sichern könne. Mitbestimmung verbessere überdies das Betriebsklima und fördere die Motivation, was positive Auswirkungen für ein Unternehmen, sowohl als für die Mitarbeiter habe.<sup>285</sup> Im Zuge dieser Erstrebenungen fordert der DGB vier Maßnahmen, um eine Organisation innovationsorientiert zu führen.<sup>286</sup> Ersten wird das Leben flacher Hierarchien und zweitens eine Transparenz von Entscheidungen verlangt. Ferner solle in Arbeitsgruppen zusammengearbeitet werden und durch deutlich vereinbarte Ziele eine hohe Eigenständigkeit gefördert werden. Der DGB fordert viertens einen Führungsstil, „der Weisung und Kontrolle durch Beteiligung“<sup>287</sup> ersetze. Diese Forderungen gleichen den vorher herausgearbeiteten Prinzipien eines effektiven Führungsstils im modernen Management. In wieweit dieser Ansatz in der eigenen Organisation durchgeführt wird, konnte an Hand der geführten Interviews festgestellt werden.

---

<sup>282</sup> N.N., Satzung.

<sup>283</sup> N.N., Deutschland sozial gestalten, Gewerkschaftliche Anforderungen an die Programme der Parteien im Bundestagswahlkampf 2005, in: Themen von A-Z: Arbeit + soziale Gerechtigkeit, [http://www.dgb.de/themen/themen\\_a\\_z/abiszdb/abisz\\_search?kwd=Arbeit%20%2B%20soziale%20Gerechtigkeit&showsingl=1](http://www.dgb.de/themen/themen_a_z/abiszdb/abisz_search?kwd=Arbeit%20%2B%20soziale%20Gerechtigkeit&showsingl=1), 2005, besucht am 29.06.2006, S. 14.

<sup>284</sup> A.a.O.

<sup>285</sup> Hexel, Dietmar, Stellungnahme des DGB-Bundesvorstandes, Abt. Mitbestimmung und Rechtspolitik zu dem Bericht der „Kommission Mitbestimmung“ von BDA und BDI, in: Themen von A-Z: Mitbestimmung, [http://www.dgb.de/themen/themen\\_a\\_z/abiszdb/abisz\\_search?kwd=Mitbestimmung&showsingl=1](http://www.dgb.de/themen/themen_a_z/abiszdb/abisz_search?kwd=Mitbestimmung&showsingl=1), 2004, besucht am 29.06.2006, S. 2f.

<sup>286</sup> N.N., Informationen und Positionen der Grundsatzabteilung, Zukunft der Arbeit – Zukunft der Gesellschaft, in: Themen von A-Z: Zukunftsprogramm, [http://www.dgb.de/themen/themen\\_a\\_z/abiszdb/abisz\\_search?kwd=Zukunftsprogramm&showsingl=1](http://www.dgb.de/themen/themen_a_z/abiszdb/abisz_search?kwd=Zukunftsprogramm&showsingl=1), 2000, besucht am 29.06.2006, S. 15f.

<sup>287</sup> A.a.O., S. 16.



Die Analyse meiner Ergebnisse soll, nachdem die Position des DGBs zur Frauenpolitik und Chancengleichheit verdeutlicht wurde, vorgestellt werden.

### **5.2.1. Besprechungskultur**

Laut der Selbstbeschreibung des DGB werden maßgebliche Entscheidungen vom alle vier Jahre stattfindenden Bundeskongress sowie bei einem jährlichen Treffen, dem Bundesausschuss, gefällt. Dieser jährliche Bundesausschuss setzt sich aus 70 Mitgliedern der Gewerkschaften, dem Bundesvorstand des DGB und den Bezirksleitern zusammen.<sup>288</sup> Dies sind nicht die einzigen Besprechungen die beim DGB stattfinden, sondern es gibt noch diverse andere mit den Mitgliedsgewerkschaften auf Regions- oder Bezirksebenen sowie in den einzelnen Wirkungsbereichen jeder Führungskraft. Alle meine Interviewpartner berichteten, dass regelmäßig Sitzungen in verschiedenen Konstellationen durchgeführt würden. Zum Einen werde innerhalb des Geschäftsführenden Vorstandes beraten und zum Anderen gebe es mit den politischen Sekretären wöchentliche Besprechungen. Diese Treffen dienten vor allem zum Informationsaustausch und zur Diskussion aktueller Themen und Aufgaben. Laut Herrn Metje und Frau Schulze werde auch auf das Zeitmanagement aller Beteiligten geachtet und im Vorfeld das Ausmaß der Besprechung bedacht. Zusätzlich gewann ich den Eindruck, dass der Umfang dieser wöchentlichen Meetings, erfahrungsgemäß, allen Befragten bekannt war. Diese fünf Aspekte weisen auf effektive Sitzungen hin, ob jedoch die Nachbereitung dieser Treffen angemessen ist, kann hingegen schwer beurteilt werden, denn anscheinend werden keine Protokolle oder ähnliche Aufzeichnungen angefertigt. Die Nachbereitungsmaßnahmen des bereits erwähnten Bundesausschusses erstaunen jedoch. Herr Bayer, Bezirksvorsitzender, berichtete, dass die Regionen von den Beschlüssen des Ausschusses unterrichtet werden müssten und das dies einmal

---

<sup>288</sup> A.a.O.

schriftlich erfolge und dann erneut in einer Telefonkonferenz. Diese Telefonkonferenz biete die Möglichkeit, Unstimmigkeiten zu beseitigen und Fragen zu beantworten, damit alle auf dem selben Stand seien und den gleichen Kurs verfolgten. Er versuche folglich allen Beteiligten die Möglichkeit des gegenseitigen Austauschs gegeben und begleitet damit die Projekte. Obwohl die Kontrolle und das Protokoll der wöchentlichen Sitzungen fehlt, scheint es effektive Besprechungskulturen, wie Drucker sie beschreibt,<sup>289</sup> im DGB zu geben.

### **5.2.2. Geschlechterpolitik**

Der Satzung des DGB ist zu entnehmen, dass „die Verwirklichung der Geschlechterdemokratie und der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in allen Betrieben und Verwaltungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik“<sup>290</sup> eine ihrer zentralen politischen Aufgaben ist. Somit fordert der DGB einen „gesetzlichen Rahmen für die Gleichstellung von Frauen in der privaten Wirtschaft“<sup>291</sup>. Von einer Quotenregelung<sup>292</sup> ist hier nicht direkt die Rede, ich bin mir allerdings unsicher was sonst mit einem gesetzlichen Rahmen gemeint sein soll. Die Satzung erklärt nicht nur, welche Forderungen an die Privatwirtschaft gestellt werden, sondern schreibt auch vor, wie es im eigenen Haus gehandhabt werden solle, denn „in den Gremien und Delegationen, in denen der DGB die Benennungskompetenz bzw. Einflussmöglichkeit hat, [sollen Frauen] mindestens entsprechend ihrem Anteil an der Mitgliedschaft in

---

<sup>289</sup> Drucker, Geheimnis effizienter Führung, S. 32.

<sup>290</sup> N.N., Satzung.

<sup>291</sup> N.N., Aufruf des DGB zum Internationalen Frauentag 2006: „Gleich gestellt – doppelt stark“, in: Themen von A-Z: Frauenpolitik, [http://www.dgb.de/themen/themen\\_a\\_z/abiszdb/abisz\\_search?kwd=Frauenpolitik&showsingle=1](http://www.dgb.de/themen/themen_a_z/abiszdb/abisz_search?kwd=Frauenpolitik&showsingle=1), 2006, besucht am 29.06.2006.

<sup>292</sup> Die Frauenquote lässt sich in zwei Arten unterteilen. Zum Einen gibt es die absolute Quote, die einen angestrebten Prozentsatz von Frauen in Gremien vorsieht. Zum Anderen gibt es die relative Quote, die einen Vorzug von Frauen bei gleicher Qualifizierung vorsieht.

Mandaten vertreten sein“<sup>293</sup>. Weibliche Führungskräfte im DGB sollen somit frauenspezifische Bedürfnisse vertreten. Auch hier wird nicht von einer festgelegten, verbindlichen Quote gesprochen, sondern nur eine Orientierung gegeben. Nun könnte es natürlich sein, dass der DGB keine Frauenquote braucht, weil eine gleichberechtigte Teilhabe bereits existiere. Die Realität zeichnet jedoch ein anderes Bild, denn in den Einzelgewerkschaften sitzen kaum Frauen in Spitzenpositionen und in den Bezirken des DGB gibt es keine einzige weibliche Vorsitzende. Auf der Bezirksebene sind Frauen als Stellvertreterinnen anzutreffen und in vier Bezirken existiert eine Doppelspitze, von Vorsitzendem und Stellvertreter – allerdings aus Männern. In den Regionen ist es ausgeglichener, denn dort bekleiden auch Frauen den Vorsitz. In einem Bundesland ist es beispielsweise wiederum unausgeglichen, weil es dort ausschließlich männliche Regionsvorsitzende gibt. Auf der Bundesebene sieht es mit einem Verhältnis von drei Männern zu zwei Frauen auf den ersten Blick relativ ausgewogen aus. Dennoch lässt sich alles in allem doch eine Unterrepräsentanz von Frauen in entscheidenden Führungspositionen beim DGB beobachten. Der DGB wird folglich seinen eigenen Forderungen nach Geschlechterdemokratie selbst nicht ganz gerecht und könnte es mit diesem Mangel schwer haben, seine Glaubwürdigkeit gegenüber den Kapitaleignern und der Politik aufrechtzuerhalten. Frau Kaiser bestätigt diesen Vorwurf, denn „wenn wir nicht im eigenen Laden anfangen aufzuräumen und diese Defizite zu beseitigen, dann haben wir auch immer einen schweren Stand nach Außen. Die sind ja auch nicht blöd die Leute. Wenn wir dann zum hundersten Mal einen Mann in den Verwaltungsausschuss schicken, schreiben die uns ein Briefchen zurück: ‚laut dem Bundesgremienbesetzungsgesetz müssten Sie aber eine Frau finden‘. Peinlich.“ Die Unverbindlichkeit der formulierten Forderungen hilft Frauen offensichtlich nicht, in die entscheidende Positionen zu gelangen. Die Diskussion, ob eine Quotenregelung hier die Lösung wäre oder nicht, soll an

---

<sup>293</sup> N.N., Satzung.

dieser Stelle nicht geführt werden, aber die Meinungen meiner Interviewpartner zu dieser Möglichkeit liefern ein überraschendes Ergebnis.

<b>Meinungen zu einer Quotenregelung im DGB</b>		
	♀	♂
dafür	<b>4 (67%)</b>	-
dagegen	<b>1 (17%)</b>	<b>2 (67%)</b>
relative Quote	-	<b>1 (33%)</b>

Tabelle der Meinungen zu einer Quotenregelung im DGB<sup>294</sup>

Vier der sechs befragten Frauen sprechen sich für eine Frauenquote aus, eine ist dagegen und eine äußerte sich nicht. Frau Schrader berichtete hierzu, dass sich ihre Einstellung im Laufe der Jahre geändert habe, denn mittlerweile sei sie für die Verbindlichkeit einer Quote. „Ich habe auch einmal eine Stelle wegen einer Quote bekommen, wobei ja dann auch immer noch die Frage ist, welche Frau sie bekommt. Aber ohne Quote hätten wir Frauen keine Chance in einer der größten männerdominierten Gewerkschaft gehabt. Dann hätte ich zum Beispiel nicht die Chance gehabt, in mein Wunschbundesland gewählt zu werden, denn da waren drei Männer und die hatten sich das eigentlich ganz gemütlich eingerichtet. Die wären nie auf die Idee gekommen, eine Frau anzusprechen. Und deswegen bin ich inzwischen sehr für die Quote. Im DGB haben wir noch keine, aber es wäre vernünftig, denn es laufen genug gut und sehr gut qualifizierte Frauen herum.“ Frau Schrader spricht sich nicht nur für eine Quotenregelung unter Gleichberechtigungsaspekten aus, sondern versucht ferner deutlich zu machen, dass die Männerbünde<sup>295</sup> in den Gewerkschaften nur mit einer Quotenregelung aufzubrechen seien. Frau Raabe wiederum hält es für ungeschickt eine Quote als Zwang zu nehmen, denn sie arbeite lieber mit einem fachkundigen Mann zusammen als mit einer inkompetenten Frau. Die drei befragten Männer

<sup>294</sup> Alle kommenden Tabellen wurden von Katja Glaesner erstellt.

<sup>295</sup> Bei einem Männerbund handelt es sich um einen Zusammenschluss männlicher Führungskräfte, der es Frauen erschwert, aufgenommen zu werden. Nähere Erläuterung von Männerbünden in Kapitel 3: Die Geschlechterforschung, Abschnitt 3.3.1. Karriererestriktionen, S. 50.

stimmen eher Frau Raabe zu, denn von der Effektivität einer Quotenregelung ist keiner überzeugt. Herr Beyer wäre für eine relative Quote und Herr Metje und Herr Patschek gegen jegliche festgelegte Regelung. Herr Beyer spricht sich für eine Bevorzugung der Frau „bei gleicher Qualifikation, bei gleicher Voraussetzung oder Begabung“ aus, er möchte jedoch keine Frau einstellen, nur weil prozentual noch eine benötigt würde. Herr Metje hält ebenfalls nichts davon, Frauen zur Erfüllung einer „mathematischen Größe“ einzustellen. Herr Patschek, stellvertretender Vorsitzender, sieht die Relevanz einer Quote nicht, weil in seinem Bundesland 70% Frauen in politischen Positionen arbeiten und sagt, er könne sich über den Frauenanteil nicht beklagen. Zum Einen ist seine Position nachvollziehbar, zum Anderen kann ihm jedoch der Mangel eines gewissen Weitblicks vorgeworfen werden. Denn die Frauen in seinem Haus haben alle eine niedrigere Position als er selbst. Zwar sind sie als politische Sekretärinnen in einer Art Abteilungsleiterstellung, aber dennoch verfügen sie über wenig Verfügungsgewalt. Herr Patschek schaut gewissermaßen nur nach unten und nicht nach oben, wo die Präsenz der Frauen immer dünner wird. Die vorgeworfene Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte bezieht sich allerdings auf Anstellungen in hohen Positionen. Zum Thema Quotenregelung klaffen die Meinung folglich mit einer geschlechtsspezifischen Tendenz auseinander. Frauen sprechen sich tendenziell für eine Quotenregelung aus und Männer dagegen. Erklären könnte sich dies damit, dass die Männer nicht selbst betroffen sind und daher eine andere Perspektive einnehmen. Die Überzeugung der vier Frauen, die für eine Frauenquote plädieren, resultiert meines Erachtens nur teilweise aus Überzeugung, teilweise aus einem Gefühl der Aussichtslosigkeit, weil es anders nicht zu bewerkstelligen scheint, Frauen in Spitzenpositionen zu setzen. „Es geht einfach nicht ohne Quote. Ich will keine Quote haben. Niemand will eine Quotenfrau sein. Aber wir haben die bestausgebildetsten Frauen und es geht trotzdem nicht weiter,“ klagt Frau Schulze. Es kann vermutet werden, dass selbst in einer Organisation wie dem

DGB, die in ihrem Statut Wert auf Chancengleichheit legt, das vorhin vorgestellte Glass Ceiling Phänomen<sup>296</sup> zu greifen scheint, denn in den entscheidenden Positionen sitzen kaum weiblichen Führungskräfte.

Die zwei Frauen im Bundesvorstand sind meines Erachtens eher eine Ausnahme mit repräsentativer Funktion und negieren die vorhergehende Feststellung somit keineswegs. Sie sind Einzelfälle, aber nicht die Regel, denn auf Bezirksebene ist die gleichberechtigte Präsenz nicht gegeben. Dies kann damit erklärt werden, dass der DGB es sich mit seinen Grundsätzen nicht erlauben kann, im Bundesvorstand, dem höchsten Gremium, keine Frau zu positionieren, da dieser viel in der Öffentlichkeit steht und in den Medien präsent ist.

Als Grund der Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzenpositionen wurde zum Einen die Dominanz der Männer in den Gewerkschaften genannt, die es dem anderen Geschlecht erschwert Akzeptanz zu erlangen. Diese Männerbünde könnten mit einer Quotenregelung aufgebrochen werden. Eine weitere Begründung für die Dominanz von Männern liegt laut Frau Lohmetsch in der Besetzung der Stellen durch Wahlen. „Das Problem ist bei uns, dass Führungspositionen an den Schaltstellen durch Wahlen erfolgen und nicht über Besetzungen der Führungsebene. Bei Wahlen kann sich nun mal jeder bewerben.“ Ferner argumentiert sie, diese Stellen seien für Frauen wenig attraktiv, weil sie keine Rücksicht auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nähmen. Auch hier lässt sich aber das Fehlen der Frauen eher durch die Dominanz der Männer erklären und durch die von ihnen geschaffenen Männerbünde, denn viele Frauen in Führungspositionen sind kinderlos oder finanziell durchaus in der Lage für eine Betreuung zu sorgen. Anders ist nicht ersichtlich, warum Frauen, die doch gut qualifiziert sind, diese Stellungen nicht wollen würden bzw. nicht bekommen könnten. Frauen müssten früh genug

---

<sup>296</sup> Das Glas Ceiling Phänomen ist eine Karriererestriktion, die Frauen den Aufstieg in die Führungsetagen erschwert. Nähere Erläuterung des Glass Ceiling Phänomens in Kapitel 3: Geschlechterforschung, Abschnitt 3.3.1. Karriererestriktionen, S. 50.

gefördert werden, um ihnen die Pforten zu diesen Positionen zu öffnen. Sie müssten von den Delegierten rechtzeitig als kompetent erkannt werden und in allen Gremien präsent sein. Eine Quotenregelung ist jedoch nur bedingt hilfreich, wenn es darum geht die Einstellung und Wahrnehmung der Menschen zu verändern. Laut Frau Raabe beispielsweise gibt es zu wenig kompetente Frauen, um bestimmte Quoten zu erfüllen. Mit dieser Einschätzung ist sie allerdings ziemlich isoliert, denn sieben andere Führungskräfte sprechen sich positiv über die Kompetenzen von Frauen aus. Selbst Herr Metje, der gegen jegliche Quotenregelung ist, sagt: „Es ist ein Fakt, dass Frauen hervorragend qualifiziert sind“. Dass es keine guten Frauen für die Spitzenpositionen gibt kann also nicht als Argument für die Unterrepräsentanz gewertet werden. Die nächste und letzte Überlegung zum Fehlen von Frauen in Machtpositionen birgt eine gewisse Hoffnung für die Zukunft. Vielleicht werden die Frauen die heutzutage Stellvertreterinnen und Abteilungsleiterinnen sind, die zukünftigen Vorgesetzten und Entscheidungsträger sein. Wenn es vor einigen Jahren diese gut qualifizierten Frauen noch nicht gab, könnte man nicht verlangen, dass plötzlich die besten Stellen mit weiblichen Führungskräften besetzt seien. Aber diese Aussicht wird durch eine Anmerkung von Frau Kaiser gebremst, denn schon in ihrer Vorgängergeneration sah die Situation ähnlich aus. Durch den hohen Mitgliedsanteil von Frauen in den Gewerkschaften seien auch die Frauen auf den Wahlpositionen mehr gefördert worden, aber zu jener Zeit hätten es auch nur Einzelne nach oben geschafft, ohne dies zu einer Normalität machen zu können. Dennoch gibt es genügend weibliche Führungskräfte im DGB – im Gegensatz zur Wirtschaft. Dort besetzen Frauen unter fünf Prozent aller Machtpositionen.<sup>297</sup>

Im Folgenden wird nun der Frage nachgegangen, ob Unterschiede im Führungsstil auf das Geschlecht zurück zu führen sind und ob meine

---

<sup>297</sup> Siehe: Flemming, Beate, Frauen sind die besseren Chefs, in: Stern, Nr. 26, 2006, S.58. und Pasero, Gender Trouble, S. 152.

Interviewpartner die Anforderungen an Führungskräfte des modernen Managements erfüllen. Bei der Analyse der Interviews wird sich an den, im vorigen Kapitel erarbeiteten, Kriterien wirksamer Führung, Kommunikation, Teamfähigkeit, Lernbereitschaft, Verfolgen von Visionen, Motivation, Vorbildfunktion, Selbsterkenntnis, Selbstregulation und Empathie, orientiert.

### 5.3. Ergebnisse

#### 5.3.1. Kommunikation

Für das zentrale Kriterium guter Führung, der Kommunikation, herrschte ein allgemeines Bewusstsein unter den befragten Führungskräften. Herr Metje unterstrich die Bedeutung der Kommunikation, die es vor allem für den DGB gäbe, folgendermaßen: „Eine unserer Hauptaufgaben, aber auch unserer Schwächen, ist Kommunikation. Wir sind eine Organisation oder Administration, die Informationen beschaffen muss, weiter verarbeiten, entwickeln, und sie anderen vermitteln muss“. Einen wichtigen Bestandteil seiner Arbeit sieht Herr Metje sowie fünf seiner Kollegen beiden Geschlechts, drei Frauen und zwei Männer, zum Einen darin, dass eine gute Verständigung gegeben sein müsse und zum Anderen in einem gelingenden Informationsfluss. Der Aspekt der Verständigung wird in den Zeichnungen von fünf Führungskräften, vier weibliche und ein männlicher, durch Doppelpfeile dargestellt.

<b>Darstellung der Kommunikation mittels Doppelpfeilen</b>		
	♀	♂
Doppelpfeile	<b>4 (67%)</b>	<b>1 (33%)</b>
Keine Doppelpfeile	<b>2 (33%)</b>	<b>2 (67%)</b>

Tabelle der Darstellung von Kommunikation mittels Doppelpfeilen

„Die Pfeile stellen die Kommunikation und Anweisungen dar. Diese gehen von mir zu den Leuten und von den Leuten zu mir und von den Leuten zu den



Leuten“ schildert Frau Schulze. Sie versucht dadurch zu demonstrieren, dass Kommunikation beiderseitig stattfindet. Es gebe folglich immer auf beiden Seiten einer Beziehung ein Bedürfnis nach Verständigung.

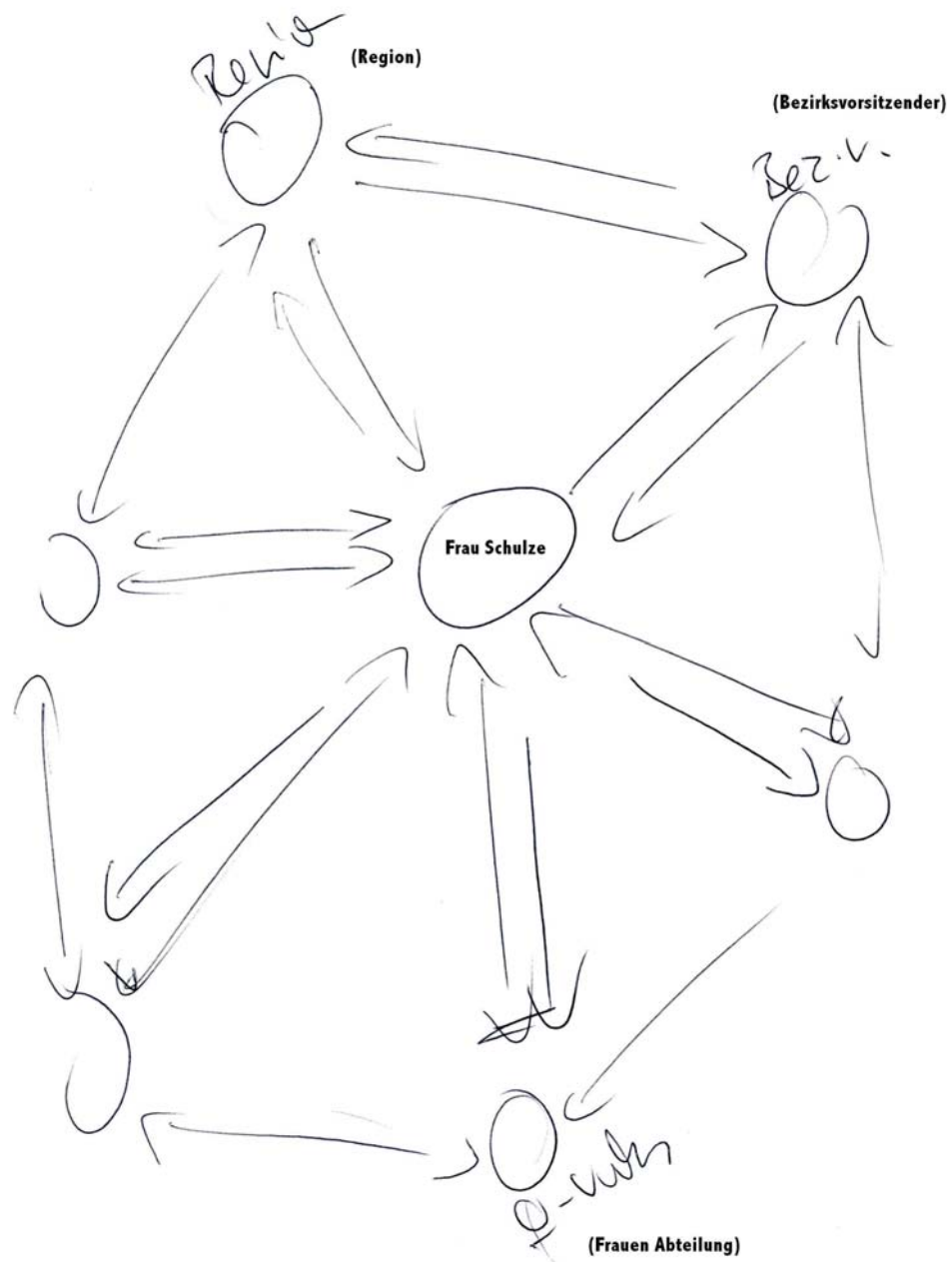


Abb. 13: Graphische Darstellung des Führungsstils von Frau Schulze

Frau Schulze bildet sich in ihrer Zeichnung in der Mitte eines Sechsecks ab. Die Ecken dieser geometrischen Figur symbolisieren die einzelnen Bezugspersonen, wie beispielsweise die Regionsvorsitzenden, oben links dargestellt, den Bezirksvorsitzenden, oben rechts abgebildet, die Abteilung für Frauen, unten dargestellt, die Jugendabteilung oder die Einzelgewerkschaften und andere. Mit den einzelnen Eckpfeilern sei sie durch ständige wechselseitige Kommunikation verbunden. Herr Patschek zeichnet sich, ähnlich wie seine Kollegin, in die Mitte eines Kreises, wo ein beiderseitiger Austausch bestehe. Dieser Austausch funktioniere von innen nach außen, sowie von außen nach innen.

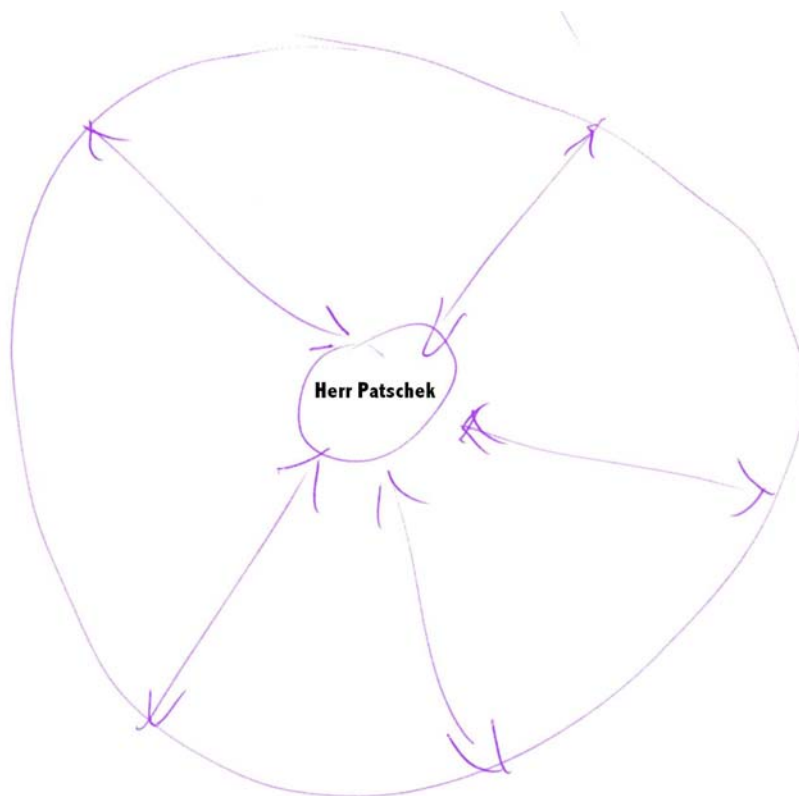


Abb. 14: Erste graphische Darstellung des Führungsstils von Herrn Patschek

Ein weiterer Aspekt der Verständigung wird in den Zeichnungen von Frau Schrader, Frau Schulze, Frau Raabe und Frau Kaiser ersichtlich, denen es wichtig ist, dass es auch eine gute Kommunikationsstruktur zwischen den einzelnen Bezugspersonen gebe.

<b>Darstellung der Kommunikation der Kontaktpersonen untereinander</b>		
	♀	♂
Kommunikation der Kontaktpersonen	<b>4 (67%)</b>	-
Keine Kommunikation der Kontaktpersonen	<b>2 (33%)</b>	<b>3 (100%)</b>

Tabelle der Darstellung von Kommunikation der Kontaktpersonen untereinander

Hier wurden ebenso Doppelpfeile verwendet, um zu zeigen, dass zum Beispiel die Abteilung Frauenpolitik nicht den Umweg über den Vorstand machen müsse, um mit der Abteilung Organisation in Verbindung zu treten. Frau Raabe spricht sich für ein „stark vernetztes Arbeiten“ aus, indem jeder die Möglichkeit habe, mit jedem in Verbindung zu treten. Diese direkten Kommunikationswege ermöglichen einen regen Informationsaustausch, wie von Managementexperten gefordert<sup>298</sup>. Zweitens seien direkte Kommunikationswege mit einem guten Informationsfluss, einer der wichtigsten Faktoren guter Kommunikation und somit guter Führung. Frau Schulze sieht eine große Bedeutung darin, dass alle Mitarbeiter ihre arbeitsnotwendigen Informationen auf funktionierenden, offiziellen Wegen erhielten. „Es ist wichtig, dass wir eine Struktur haben, die sicher stellt, dass die Menschen nicht davon abhängig sind, mit wem sie zum Mittagessen gehen. Sie dürfen nicht auf informelle Strukturen angewiesen sein, sondern die offiziellen, die formalen Strukturen müssen so aufgebaut sein, dass die Menschen die Informationen bekommen, die sie benötigen,“ erklärt Frau Schulze.

Einen neuen Aspekt zur Kommunikation, nämlich im Hinblick auf E-Mail und Mobiltelefonen, berichteten mir vier Führungskräfte beider Geschlechter. Laut Frau Kaiser passiere „sehr viel über die Kommunikationsschiene Handy oder E-Mail, anstatt direkt oder über das Büro, weil einfach weniger am Schreibtisch

<sup>298</sup> Siehe beispielsweise: Lukas, Kompetenz, S. 127. und Schaufler, Frauen in Führung!, S. 21.

geessen wird“. Frau Lohmetsch legt allerdings dennoch viel Wert auf den direkten Kontakt und die mündliche Verständigung von Angesicht zu Angesicht, denn nur so könne ein Feedback gegeben und Konflikte wirklich behoben werden. Herr Beyer versucht die Nutzung neuer Medien und die Vorteile der direkten Kommunikation zu kombinieren, indem er, bereits erwähnte, Telefonkonferenzen durchführt. Mit dem Handy sei es kein Problem, sich jederzeit einzuwählen und dennoch betätige man sich den Vorzügen der gesprochenen Sprache, denn Unstimmigkeiten könnten sogleich geklärt werden. Ich konnte in den Schilderungen der Befragten eine gute Balance zwischen dem Nutzen neuer Medien und dem Anteil der Face-to-Face-Kommunikationen erkennen. Sie scheinen erkannt zu haben, dass die Technik des Internets vieles erleichtere, ein Gespräch aber nicht ersetzen könne.

Ferner scheint es allen Führungskräften wichtig zu sein, als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen. Diese Bereitschaft lässt sich unter anderem daran erkennen, dass eine Führungskraft die Auseinandersetzung mit allen Angestellten suche. Frau Schulze berichtete, wie sie, als sie ihre Stellung antrat, mit allen Beschäftigten ein Gespräch führte, um sich gegenseitig kennen zu lernen. „Diese Einzelgespräche mit allen Leuten haben mir viel gegeben. Ich habe viele Informationen von jedem bekommen.“ Mit dieser Basis konnte sie Berührungshemmnisse abbauen und stabile soziale Beziehung für die Zukunft schaffen, die allen Mitarbeitern die Möglichkeit bot auch auf sie zuzukommen.

Einer Führungskraft sollte es überdies gelingen, Konflikte unter den Mitarbeitern innerhalb der eigenen Organisation beizulegen. Besonders deutlich wird dies in der Zeichnung und dazugehöriger Erklärung von Frau Lohmetsch. Als Einzige schilderte sie überdies ihren Führungsstil nicht im Verhältnis zu bestimmten Organen, sondern im Verhältnis zu anderen Menschen.

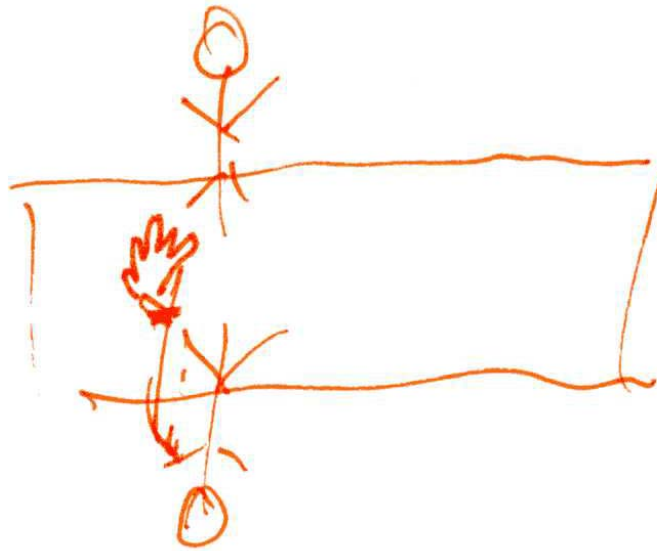


Abb. 15: Graphische Darstellung des Führungsstils von Frau Lohmetsch

„Es ist eine typische Situation wenn ich Personalgespräche führe, dass der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin mir gegenüber sitzt. Die Hand habe ich als ein Symbol gezeichnet, dass ich immer eine ausgestreckte Hand habe,“ erläuterte Frau Lohmetsch. Vorzüglich beschreibt sie, wie wichtig es als Vorgesetzte ist, stabile soziale Beziehungen aufzubauen, damit Konflikte behoben werden können.

#### **5.3.1.1. Open-Door-Policy**

Ein Beweis guter Kommunikation in einer Organisation lässt sich außerdem in dem Konzept der im letzten Kapitel erwähnten Open-Door-Policy erkennen. Mein Befund hierzu bezieht sich entweder auf die Aussagen meiner Gesprächspartner oder meinen eigenen Beobachtungen. Bei sechs von neun Interviewpartnern, vier davon Frauen und zwei Männer, kann dieses Büroprinzip festgestellt werden. „Meine Tür hier ist stets offen und die Leute wissen, wenn irgendetwas akut ist, dann können sie mich fast immer kurzfristig unterbrechen. Außerdem habe ich immer Pralinen hier, dass lockt auch an“, erzählte Frau

Schrader. Die Offenheit ihrer Bürotür symbolisiert eine leichte Zugänglichkeit zu ihr und eine spontane Gesprächsbereitschaft.

<b>Praktizieren der Open-Door-Policy</b>		
	♀	♂
Open-Door-Policy	<b>4 (67%)</b>	<b>2 (67%)</b>
Keine Open-Door-Policy	<b>1 (17%)</b>	<b>1 (33%)</b>

Tabelle zum Praktizieren der Open-Door-Policy

Die anderen drei Führungskräfte verfolgen andersartige Konzepte. Bei einem Gesprächspartner war der Zugang nur durch das Vorzimmer möglich, bei einer weiblichen Führungskraft herrschte die Open-Door-Policy nur bei den Mitarbeiter vor und bei einer anderen konnte ich kein deutliches Prinzip feststellen. Herr Patschek, dessen Büro nur über eine ebenfalls geschlossene Tür zum Vorzimmer zu betreten war, verdeutlicht mit dieser Maßnahme, dass er nicht spontan gesprächsbereit sei. Einem Mitarbeiter werde infolgedessen vermittelt, er störe ihn. Die Konsequenz könnte nun sein, dass ein Mitarbeiter dieses Risiko nicht eingehen möchte und somit wird der Informationsfluss gestört und die Kommunikation leidet. Nicht derart ausgrenzend, aber dennoch mit einer gewissen Diskrepanz zu ihrer eigenen Einschätzung, erscheint das Verhältnis im Hause von Frau Lohmetsch. Trotz ihrer hervorragenden Ansprechpartnerrolle stehe ihre eigene Tür scheinbar nicht immer offen, wohl aber die der Mitarbeiter. „Wir haben hier ein sehr offenes Verhältnis“, behauptet Frau Lohmetsch und fährt damit fort, dass sie viele offene Bürotüren hätten. „Der Vorsitzende und ich haben uns angewöhnt jeden Tag drei, viermal über den Flur zu gehen und in jedem Büro vorbeizugucken. Wir sprechen mit den Beschäftigten, und wenn diese etwas auf dem Herzen haben, müssen die mit uns auch keine Termine machen, dann wird sich die Zeit genommen. Des Weiteren sind diese Rundgänge bedeutend, um Präsenz zu zeigen.“ Für mich machte dieser Ansatz eher den Eindruck, als wollte sie die Mitarbeiter kontrollieren. Sie

meinte zwar, so müsse man keine Termine absprechen und könnte Angelegenheiten schnell klären, aber da die Mitarbeiter darauf angewiesen sind, wann der Vorstand seine Runde macht, sollte diese Variante der Open-Door-Policy kritisch betrachtet werden. Die zwei Führungskräfte, die keine oder keine ordnungsgemäße Open-Door-Policy verfolgen, stellen eine Minderheit, der im Übrigen guten Kommunikationskultur, dar. Sechs der neun befragten Führungskräfte praktizieren schließlich die Open-Door-Policy und außerdem basiert effektive Kommunikation nicht nur auf diesem Bürokonzept. Beim DGB werden offensichtlich kommunikative Fähigkeiten als wichtig erachtet und von den Führungskräften umgesetzt.

#### **5.3.1.2. Flache Hierarchien**

Nicht nur in den Leitsätzen des DGB werden flache Hierarchien gefordert, sondern auch die einzelnen Führungskräfte sehen hierin einen Schlüssel zum produktiven Umgang miteinander. Herr Beyer sagte, dass sie einen kooperativen Führungsstil beim DGB pflegten, weil es anders gar nicht ginge, eine politische Organisation zu führen. Es käme stets auf das Fachwissen der einzelnen Mitarbeiter an und dass dieses Wissen zusammengeführt werde. Dieses gemeinsame Entwickeln neuer Ideen und Konzepte könne nicht mit einer hierarchischen Struktur bewerkstelligt werden. Frau Schulze gab jedoch zu bedenken, dass man sich mit den Mitarbeitern im eigenen Haus nicht zu sehr vereinigen dürfe, denn da man weisungsbefugt ist, müsse eine gewisse Distanz gewahrt bleiben. „Mir geht es um den Aspekt, dass ich mir abschminken kann, dass die Menschen hier meine Freunde sind. Das sind sie nicht. Vor allem das Personal, demgegenüber ich weisungsbefugt bin, nicht. Wenn ich in der Lage bin jemanden abzumahnern, zu kündigen oder für jemanden eine Versetzung einzuleiten, dann kann ich nicht dessen Freund sein.“ Hier wird der Machtaspekt einer Führungsposition deutlich. Herr Patschek verdeutlichte dazu, dass er eine

erhöhte Position einnehme, wenn es sich um Kommunikation mit Mitarbeitern handle. Somit handelt es sich zwar weiterhin um wechselseitige Verständigung, diese Verständigung ist jedoch gekennzeichnet von Delegation des Vorgesetzten und Rückmeldung der Mitarbeiter.



Abb. 16: Zweite graphische Darstellung des Führungsstils von Herrn Patschek

Ebenfalls oberhalb ihrer Mitarbeiter zeichnen sich Frau Peters, Frau Schrader, Frau Kaiser, Frau Raabe und Herr Beyer.



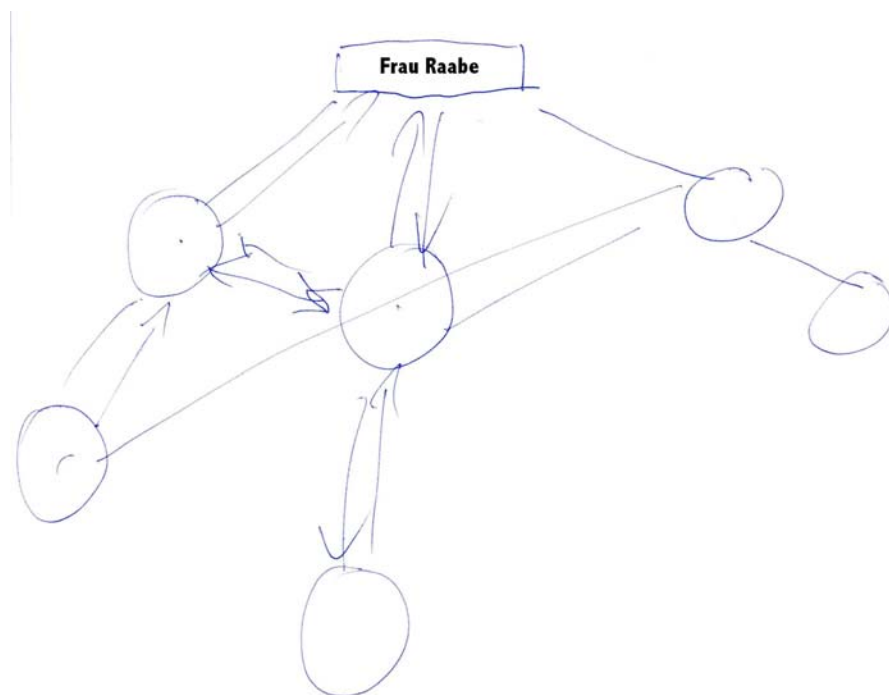


Abb. 17: Graphische Darstellung des Führungsstils von Frau Raabe

Frau Raabe skizziert sich im hierarchisch übergeordneten Rechteck zu jeglichen Kontaktpersonen, die als Kreise dargestellt sind, und kennzeichnet die Kommunikation mit Pfeilen und Strichen

Darstellung von Hierarchie	
♀	♂
4 (67%)	2 (67%)

Tabelle der Darstellung von Hierarchie

Frau Kaisers Zeichnung gleicht einem Organigramm des DGB und somit stellt sie sich über die regionale Ebene, ordnet sich jedoch auch unter der Bundesebene ein. Mit dem Bezirksvorsitzendem und anderen Mitarbeitern agiert sie auf Bundesländerebene. Die rosafarbenen Kreise stellten weibliche Führungspositionen dar und die schwarzen männliche. Pfeile kennzeichnen wiederum die vorherrschende Kommunikation in alle Richtungen<sup>299</sup>.

<sup>299</sup> Zwar sind die Pfeile nicht als Doppelpfeile dargestellt, aber im Interview betonte sie, dass die Kommunikation wechselseitig stattfindet.

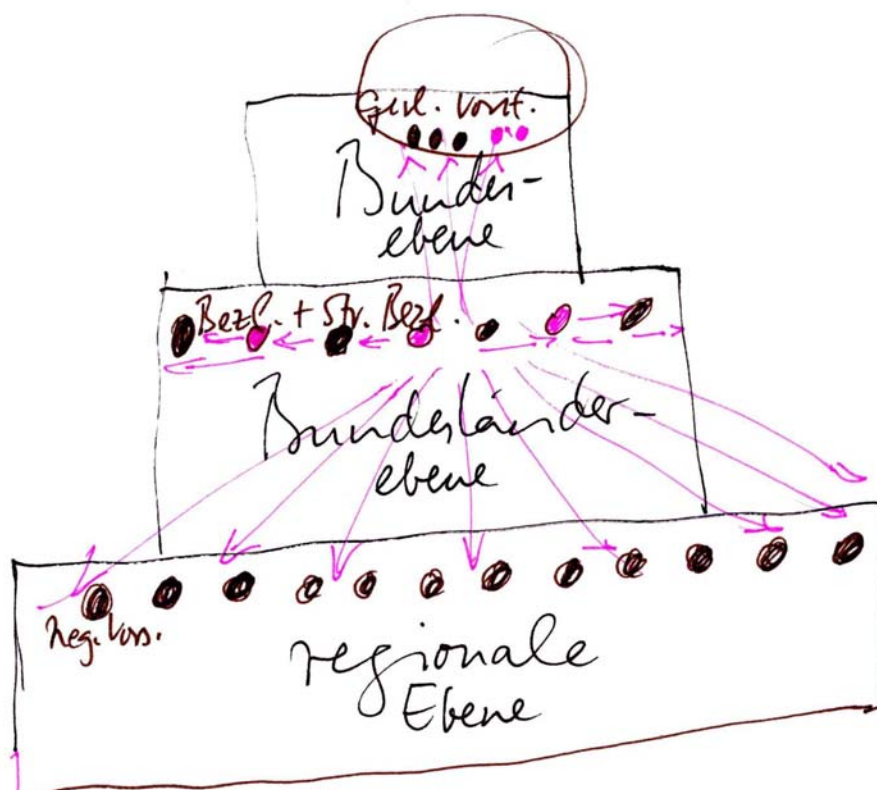


Abb. 18: Graphische Darstellung des Führungsstil von Frau Kaiser

Ein anderes Thema, warum ein gewisses Maß an Hierarchie erwünscht sei, bietet die Verantwortung. Alle Interviewten waren sich bewusst, dass sie die Verantwortlichen seien. „Verantwortung tragen in letzter Instanz immer mein Vorstandsvorsitzender und ich als Stellvertreterin. Da nehmen wir natürlich immer unsere Führungskräfte in Schutz, das müssen wir. Dafür sind wir gewählt und dafür sind wir ein bisschen stärker. Da müssen wir beide unsere starken Schultern zeigen. Das finde ich aber auch richtig. Ich erwarte das auch von den Regionsvorsitzenden, dass sie sich vor ihre politischen Sekretäre oder auch ihre Mitarbeiter stellen,“ kommentierte Frau Lohmetsch. Dies zeige sich vor allem bei finanziellen und personellen Aspekten sowie gegenüber dem Bundesvorstand, der Öffentlichkeit und den Medien. Es wurde gezeigt, dass manche Führungskräfte sich graphisch höher positionieren, weil sie zum Einen mehr Macht besitzen und zum Anderen die Verantwortung für etwaige

Entscheidungen tragen. Managementexperten bestätigen, dass es eine essentielle Eigenschaft guter Führungskräfte sei, sich für die Arbeit der Mitarbeiter zuständig zu fühlen. Diese Verantwortung dürfe jedoch nicht zu einer ständigen Kontrolle führen, sondern den Mitarbeitern müsse auch vertraut werden.

Ein wichtiges Werkzeug, um Vertrauen zu schaffen, ist es, gut zuzuhören. Diese Fähigkeit wurde von einer Frau und zwei Männern sogar eigenständig als positive eigene relevante Eigenschaft genannt. Herr Beyer berichtete, wie wichtig es sei „gut zuhören. Außerdem ist es wichtig auf die Menschen einzugehen, auch die Betroffenheit jeweils zu verstehen, die die Einzelnen haben. Das habe ich sehr stark gelernt, als ich damals Betriebe betreut habe und mit Betriebsräten ständigen Umgang hatte und Verhandlungen geführt habe.“ Ich selbst bekam ferner den Eindruck, dass alle Gesprächspartner gute Zuhörer waren.

Des Weiteren glaubten Frau Schrader und Frau Raabe an die Potentiale ihrer Mitarbeiter. „Wir haben gute Leute hier. Es wäre ja blöd, wenn man die Kompetenzen nicht nutzen würde“ begründet Frau Schrader. Weitere fünf Führungskräfte ließen ihren Mitarbeitern Freiraum zum selbstständigen Arbeiten. Frau Raabe erklärte, dass sie derzeit einen Jugendsekretär einarbeite und „der muss natürlich selber seine Pfade erst mal finden und suchen. Diese Phase dauert bekanntlich länger und da lass ich ihm auch erst mal breiten Raum. Ich möchte ihn nicht von vornherein einengen, sondern er soll alles selber erkennen und möglicherweise erkennt er ja was ganz Neues, was ich z.B. überhaupt noch nicht so gesehen habe und kommt damit mit seiner Jugendabteilung gut zurecht. Ich habe den Nachfolger für die Abteilung ‚Jugend‘ aus einer großen Gewerkschaft herausgesucht. Er sucht seinen Weg sehr stark in dem Thema ‚X‘. Diese Linie ist politisch gut und da werde ich ihn nicht behindern. Der Vorgänger hat das Projekt ‚Y‘ sehr gefördert. Beides ist wichtig. Ich werde dem neuen Kollegen jetzt nicht das Vorhergehende drüberstülpen und sagen, dass ist das Richtige und das andere rückst du mal an

die nächste Stelle, sondern, dass muss er selbst entscheiden mit seinem jetzigen Team.“

Herr Metje und Frau Lohmentsch sprachen sogar von einem gegenseitigem Vertrauen, welches vorherrsche. An Vertrauen fehlt es den Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern offensichtlich nicht, denn sie erwähnen einen Großteil der Kriterien die von Managementexperten verlangt werden. Demnach seien sie gute Zuhörer, glauben an die Potentiale ihrer Beschäftigten und ließen ihnen Freiraum. In den Gesprächen war die Problematik zwischen Vertrauen, Kontrolle und Verantwortung der Führungskräfte spürbar. Eine gewisse Hierarchie ist in allen Unternehmen und auch Organisationen vorhanden, schließlich haben die Führungskräfte mehr Verfügungsgewalt und bekommen eine höhere Entlohnung, und nur mittels Kommunikation und stabilen sozialen Beziehungen kann eine Hierarchie abgebaut werden. Wie flach die Hierarchien demzufolge erlebt werden, vermag diese Studie nicht zu erfassen. Nur die Einschätzungen der Mitarbeiter einer Führungskraft könnten darüber Aufschluss geben. Dennoch kann gesagt werden, dass die Kommunikation, die als Grundlage gelebter flacher Hierarchien beschrieben wird, den befragten Führungskräften des DGB gelingt.

Zusammenfassend lassen die beschriebenen Kommunikationsabläufe des DGB auf eine kooperative Art des Umgangs miteinander schließen und vermitteln den Eindruck einer Struktur mit flachen Hierarchien, ohne die Verantwortung zu vergessen. Es erweckt den Eindruck, dass alle Führungskräfte versuchen mittels Kommunikation ein Verhältnis von Gleichberechtigung zu schaffen.

### **5.3.2. Teamfähigkeit**

Gleichberechtigt arbeiten muss man vor allem im Team, was als Vorgesetzter oder Vorgesetzte nicht immer einfach ist. Beim DGB wird entweder im eigenen Haus im Team oder aber mit gleichrangigen Partnern der Einzelgewerkschaften

zusammengearbeitet. Es wird folglich ständig in Kooperation mit anderen gearbeitet, wobei die Führungskraft sich nicht immer in einer Vorgesetztenposition befindet. „Erfolg hat man nur im Team und das ist jetzt auch nicht nur so daher gesagt. Wenn man sich anguckt, welche Aufgaben zum Beispiel dieses Haus hat, stellt man sofort fest, dass ist keine Ein-Mann-Show, sondern, dass ist harte Arbeit, die insgesamt von einem Team geleistet werden muss“ resümiert Herr Metje. Überdies erwähnte Herr Patschek, dass eine Gruppe geführt werden müsse. Herr Beyer sieht Führung ferner im Zusammenführen von Ideen. Obwohl an dieser Stelle nur Männer zitiert werden, wurde die Bedeutsamkeit von Teamfähigkeit einer Führungskraft auch von Frauen genannt, sie wurde allerdings nicht näher erläutert oder thematisiert. Es erweckte den Anschein, als wäre Teamarbeit für alle Befragten ein fester Bestandteil ihrer Arbeit. Es wirkte wie eine Selbstverständlichkeit, dass man in der Lage sei sich mit anderen zu verständigen und konstruktiv zu arbeiten.

### 5.3.3. Lernbereitschaft

Nachdem nun das facettenreiche Feld der Kommunikation sowie die Teamarbeit analysiert wurde, steht im Folgenden die Lernbereitschaft der Führungskräfte und die Frage nach der Verfolgung einer Vision im Fokus der Betrachtungen. Ein ganz essentielles Instrument für Führungskräfte beim DGB scheint ihre Lernbereitschaft zu sein, denn sie wird von fünf Frauen sowie zwei Männern, als wesentliches Merkmal ihrer Arbeit genannt.

<b>Lernbereitschaft</b>		
	♀	♂
Als wichtig genannt	<b>5 (83%)</b>	<b>2 (67%)</b>
Nicht genannt	<b>1 (33%)</b>	<b>1 (33%)</b>

Tabelle zur Lernbereitschaft

Frau Schrader berichtete von einem Fall, als sie sich in ein neues Themengebiet einarbeiten musste. „Es gibt jede Menge furchtbarer Abkürzungen. MEQM und so weiter. Da sag ich immer ‚Stop – Was bedeutet das jetzt?‘ und lass mir das dann erklären. Das ist auch vernünftiger, als wenn ich so tue, als wüsste ich alles. Ich kann nicht alles wissen und dass wissen die Leute auch. Dann ist es besser, wenn ich das zugebt, dass ich nicht alles weiß, als wenn ich bluffe.“ Lernbereitschaft erkenne man ferner an der Offenheit für Neues, und Frau Raabe schilderte, wie sie darum bemüht sei, dass sie und alle ihre Mitarbeiter in der Lage seien sollten beispielsweise mit dem Computer umgehen zu können, weil sie von allen erwarte stets auf dem neusten Stand zu sein. Gar enthusiastisch wird das Lernen von Herrn Patschek wahrgenommen, denn „man muss sich täglich in neue Sachen einarbeiten. Dass ist das interessante an dieser Arbeitsstelle, dass sie derart vielfältig ist.“ Diese Bereitschaft, sich immer wieder von Neuem auf ungewisses Terrain zu begeben und es sogar als Freude zu empfinden, kann aus Sicht der Managementforschung nur positiv bewertet werden.

#### **5.3.4. Visionen verfolgen**

Ein weiteres positives Beispiel der Führungskompetenzen der Vorsitzenden beim DGB stellt das Formulieren von Leitsätzen dar. Zwar erfüllt der DGB seine Forderungen zum Frauenanteil in Gremien nicht, aber zum Thema der Mitbestimmung von Arbeitnehmern ist die Position unverkennbar. Unternehmensphilosophien können dazu beitragen, dass eine Organisation erfolgreicher ist, wenn diese Grundsätze allen Mitarbeitern bekannt sind und von ihnen verkörpert werden. Als Beweis hierfür möchte ich erneut die Besprechungen anführen. Sechs Führungskräfte, fünf weibliche und ein männlicher, berichteten, dass sie regelmäßig Besprechungen mit den Verwaltungsangestellten durchführten, um diese über die laufenden Projekte zu

informieren. Da die Verwaltungsangestellten nicht als politische Sekretäre tätig sind, aber dennoch in der Öffentlichkeit als DGB-Angestellte wahrgenommen werden – im Verein oder von Freunden – müssten sie wissen, woran gearbeitet wird und welche Positionen der DGB zu bestimmten Themen einnimmt. Frau Schulze benannte diesen Zustand ganz deutlich. „Bei der Gewerkschaft teilt sich die Welt immer zwischen politischen Menschen und der Verwaltung. Die Verwaltung wird bei uns auch ganz gerne von vielen vergessen. Das sind einfach die, die zuarbeiten sollen und man unterschätzt, dass hier auch selbstdenkende politische Wesen sind, die was weitertragen. Die werden beim Geburtstagskaffee oder abends in ihren Vereinen als Gewerkschaft wahrgenommen, weil sie bei der Gewerkschaft arbeiten. Man darf nicht vergessen, sie in die formale Struktur mit einzubinden,“ erklärt sie. Den Führungskräften ist bewusst, wie wichtig diese Besprechungen sind, damit alle Angestellten sich mit der Organisation identifizieren. Frau Raabe sagt, es sei bedeutsam, dass auch die Verwaltungsangestellten die Gelegenheit hätten, sich zu äußern und sich somit in den Entscheidungen wiederfinden. Dies zeigt, dass alle Mitarbeiter als selbstständig denkende Menschen wahrgenommen werden und dass man auch ihre Positionen ernst nehme.

Mitbestimmung durch Integration der Verwaltungsangestellten	
♀	♂
<b>5 (83%)</b>	<b>1 (33%)</b>

Tabelle zur Mitbestimmung durch Integration der Verwaltungsangestellten

Leitsätze dienten aber nicht nur den Verwaltungsangestellten zur Identifikation, sondern auch den politischen Sekretären und den Vorgesetzten selbst. In einer Organisation wie dem DGB kann man nur inhaltlich tätig sein, wenn man auch hinter seinen Grundsätzen steht. Dass sich auch die Führungskräfte mit der Organisation identifizieren, lässt sich daran erkennen, dass alle neun Befragten in der Wir-Form über den DGB sprachen. Dies ließ sich in den Interviews

ausgezeichnet beobachten und bietet einen verlässlichen Indikator, denn solche sprachlichen Formulierungen ereignen sich unbewusst.

Verwendung der Wir-Form
9 (100%)

Tabelle zur Verwendung der Wir-Form

Alle Gesprächspartnern nehmen das Leiten von Projekten, das Starten von Kampagnen, und das Führen von Verhandlungen immer als Kollektivarbeit, als Gewerkschaftler und nicht von ihnen als Einzelperson erbrachte Leistung, wahr. All dies sind Beweise für ein Zusammengehörigkeitsgefühl, welches eine effektive Arbeitskultur fördert und lassen auf eine tiefe Verwurzelung schließen lässt.

### 5.3.5. Motivation

Die bereits erwähnten Sitzungen mit den Verwaltungsangestellten zeigen ferner, dass es den Führungskräften bewusst ist, wie wichtig es ist, ihre Mitarbeiter zu motivieren. Herr Patschek und Frau Schulze erläutern zum Thema Motivation, wie wichtig es sei, seine Mitarbeiter zu loben. Frau Raabe thematisierte in diesem Zusammenhang ein interessantes Dilemma der Gewerkschaftsarbeit, wenn es darum gehe neue Tarife auszuhandeln. Erst müssten genügend Menschen mit ziemlich hohen Forderungen begeistert werden, um sie dann davon zu überzeugen, dass alle Möglichkeiten ausgeschöpft wurden, selbst wenn das Ergebnis weit unter den ursprünglichen Forderungen bleibe. Diese Gradwanderung, die Fingerspitzengefühl erfordere, stellt sie als schwierig dar. Motivieren soll eigentlich die Arbeit selbst und Potentiale sollten durch eine Person selbst freigesetzt werde und nicht durch Motivation von Außen.<sup>300</sup> Dies tut die Arbeit beim DGB meines Erachtens bei allen Befragten der Fallanalyse.

---

<sup>300</sup> Siehe: Covey, Der 8. Weg, S. 319.



Frau Lohmetsch bestätigte wie angeregt sie über politische Themen diskutieren könne und wie engagiert sie sei. Dies verdeutlicht, dass sie mit Herzblut hinter den Positionen ihrer Organisation steht.

### 5.3.6. Vorbildfunktion

All diese Faktoren, dass die Führungskräfte motiviert sind, gewisse Leitbilder verkörpern, sich weiterbilden sowie teamfähiges Verhalten demonstrieren, erzeugt gewisse Standards. Sie repräsentieren den DGB nicht nur nach außen, sondern auch nach innen. Die Mitarbeiter können sich an diesen vorgelebten Standards ihrer Vorgesetzten orientieren. Jeder Vorgesetzte erfüllt somit eine Vorbildfunktion. Diese Rolle ist zwei Führungskräften bewusst. Herr Patschek sagte, er habe sich auch deswegen in der Zeichnung höher positioniert, weil „die Mitarbeiter sich daran ausrichten, was der Vorgesetzte so unternimmt“. Frau Raabe ist es ferner wichtig, dass die Beschäftigten „diesen Führungsstil mittragen, erlernen und auch wiederum weitergeben“. Die Führungskraft setzt folglich Maßstäbe für den Umgang innerhalb einer Organisation.

Vorbildfunktion		
	♀	♂
Bewusstsein für Vorbildfunktion	<b>1 (17%)</b>	<b>1 (33%)</b>
Kein Bewusstsein für Vorbildfunktion	<b>1 (17%)</b>	-

Tabelle zur Vorbildfunktion

Sich ihrer Vorbildfunktion nicht bewusst, scheint Frau Kaiser, denn sie reagiere des öfteren wütend. „Ich bin manchmal sehr jähzornig. Es geht lange gut, aber dann raste ich aus.“ Ihre Mitarbeiter hätten sich an ihre Jähzornigkeit bereits gewöhnt, berichtete sie, aber dieses Verhalten schafft definitiv keine stabilen sozialen Beziehungen. Ihre Reaktionen werden unberechenbar und sie handelt

leichtfertig. Es scheint fast so, als erkenne sie nicht, wie ihre Gefühle ihr Auftreten beeinflussen.

### **5.3.7. Selbsterkenntnis**

Zur Überprüfung dieser Selbsterkenntnis, stellte ich allen Interviewpartnern die Frage, ob sie schon mal einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin gegenüber emotional überreagiert hätten. Alle haben mit einem Lächeln zugegeben, dass das schon vorgekommen sei und offen darüber gesprochen. Auch Frau Kaiser schien genau zu wissen, dass ihre emotionalen Ausbrüche selten hilfreich seien. Sechs Führungskräften ist außerdem spontan ein Beispiel eingefallen, von dem sie berichteten. Sie hatten sich entweder im Ton vergriffen oder zu impulsiv reagiert. Frau Schulze berichtete von einem Personalgespräch mit einer Mitarbeiterin, die nach einer langen Krankheitsphase wieder ins Büro kam. „Und dann hat die fürchterlich einen auf Mitleid gemacht und mir ihre ganzen Krankheiten runtergerattert. Sitzt da und sagt ‚außerdem hatte ich dann ja noch den Darmkrebs in diesem letzten dreiviertel Jahr‘ und da war ich tief bewegt, weil niemand hatte es mir gesagt. Mein Personaler hatte es mir nicht gesagt und ihre Chefin auch nicht. Ich fand es einfach unglaublich, weil Darmkrebs ist ja auch so was Grundsätzliches. Da ist völlig das Mitleid in mir ausgebrochen und ich frage ‚ja, was für Behandlungen hatten Sie denn da?‘. Und dann sagt sie ‚ach, das war gutartig‘. Also das fand ich so richtig daneben, dass sie mir da von Hämorrhiden erzählt, als seien die Darmkrebs gewesen. So ungeheuerlich. Da war ich richtig sauer. Jede Freundlichkeit war bei mir verschwunden. Ich bin nicht ausfällig geworden, aber ganz plötzlich war ein Schalter umgelegt, und ich habe mich nur noch ganz korrekt gegeben,“ erläutert Frau Schulze. Dadurch, dass sie derart offen von der Situation erzählt, wird deutlich, dass die ihr eigenes Handeln kritisch überprüft und sich mit sich selbst im Einklang befindet. Die Erkenntnis eines Einflusses ihrer eigenen Gefühle auf ihr Handeln hatten alle

neun Führungskräfte. Ein Beispiel nannten spontan jedoch nur sechs und die sechs waren Frauen. Die Geschichten machen die Aussage weitaus glaubwürdiger und lassen die Frauen offener erscheinen.

Selbsterkenntnis		
9 (100%)		
	♀	♂
Geschichte erzählt	6 (100%)	-
Keine Geschichte erzählt	-	3 (100%)

Tabelle zur Selbsterkenntnis

Zwar erfüllen die Männer das Kriterium der Selbsterkenntnis, indem sie zugaben, bisweilen emotional überzureagieren, aber die weiblichen Führungskräfte scheinen ihre Gefühle bewusster wahrzunehmen. Dass Frauen ihren Emotionen mehr Aufmerksamkeit schenken zeigt auch das nächste Thema.

### 5.3.8. Selbstregulation

Konsequenzen aus den Erfahrungen der emotionalen Überreaktion zogen nämlich nur fünf Vorgesetzte. Sie erläuterten, dass sie ihr Verhalten nach jenem Ausbruch reflektiert hätten und ihre Gefühle in Zukunft zu kontrollieren versuchten. „Im Nachhinein hat mir auch ein bisschen Leid getan. Es war ihr erster Tag und dann passiert gleich so etwas Blödes,“ kommentierte Frau Schulze ihr Erlebnis mit der leidenden Beschäftigten. Frau Schrader erwartet von sich selbst mehr Zurückhaltung, denn „Spontaneität mag im Privatleben etwas bezauberndes sein, aber in einer Führungsposition ist davon abzuraten. Vor zwanzig Jahren hatten wir mal einen Warnstreik und ein türkischer Angestellter wollte arbeiten, anstelle zu streiken und den habe ich angeschnauzt. Ich war selbst ziemlich nervös. Das war allerdings richtig schlecht, weil von einer Frau angeschnauzt zu werden, dass hat der überhaupt nicht vertragen.“

Gerade dadurch, dass ich ihn angeschnauzt habe, ist er erst recht wieder an die Arbeit gegangen. Das hatte ich eben vollkommen falsch eingeschätzt. Besser gesagt, ich hab das überhaupt nicht eingeschätzt in dieser Situation. Also wenn mir exakt das Gleiche erneut passieren würde, dann würde ich heute mehr die Ruhe behalten, als ich das früher gemacht habe. Ich finde, ich bin früher sehr viel hektischer, sehr viel panischer gewesen.“ Es sei folglich wichtig, sich im Vorhinein der Konsequenzen seines Handelns bewusst zu werden. Des Weiteren sollten Sachlagen mit mehr Bedachtsamkeit analysiert und angegangen werden. Zwar sehen alle Befragten ihre emotionale Überreaktion ein, aber Konsequenzen daraus ziehen nur fünf, davon vier Frauen und ein Mann.

<b>Selbstregulation</b>		
	♀	♂
Reflexion	<b>4 (67%)</b>	<b>1 (33%)</b>
Keine Reflexion	<b>1 (17%)</b>	<b>-</b>

Tabelle der Selbstregulation

Somit ist auch hier kein eindeutiger Geschlechterunterschied festzustellen, dennoch aber eine Tendenz erkennbar. Selbstregulation könnte, trotz des einen Mannes, der versucht seine Emotionen zu kontrollieren, eher eine Fähigkeit weiblicher Führungskräfte sein. Am Beispiel von Frau Kaisers Jähzorn wiederum wird deutlich, dass die Selbstregulation auch für Frauen nicht notwendigerweise den logischen Schritt nach der Selbsterkenntnis darstellt. Nichtsdestoweniger überzeugten alle Frauen in der Darstellung der Selbsterkenntnis gegenüber den Männern als fähiger und zum Thema der Selbstregulation lässt sich ebenfalls eine geschlechtsspezifische Tendenz feststellen. Es bleibt festzuhalten, dass die geschilderten emotionalen Ausbrüche alle harmlos wirkten und daher als nicht strukturell eingestuft werden können. Dessen ungeachtet entschuldigt dies nicht das Fehlen einer adäquaten Reflexion. In wieweit die befragten Führungskräfte die Emotionen fremder Personen zu erkennen versuchen, behandelt der folgende Absatz.

### 5.3.9. Empathie

Managementexperten benennen die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzudenken, als eine zentrale Eigenschaft moderner Führung.<sup>301</sup> Es gehe darum, den Kontakt zu anderen Menschen zu erleichtern und das Verständnis füreinander zu verbessern. Frau Schulze verdeutlichte, dass sie mittels Empathie die Leistung der Mitarbeiter verbessern könne. „Im Grunde genommen heißt für mich führen, mich auf die Leute einzulassen, mit denen ich zu tun habe und zu wissen, wann sie am besten arbeiten. Darauf versuche ich dann einzugehen.“ Außerdem schilderte sie wie gegenseitiges Hineindenken die Zusammenarbeit fördert, wenn auch die Mitarbeiter darauf achteten wie sie am effektivsten arbeitet. Frau Lohmetsch hingegen nutze Empathie, um eine gute Atmosphäre zwischen sich und ihren Mitarbeitern zu schaffen. „Ich frage nach, wie es der Kollegin oder dem Kollegen geht in der Situation, an dem Arbeitsplatz, wo er/sie arbeitet, wo er/sie selber auch Probleme sehen, mit wem sie Probleme haben, was im privaten Umfeld passiert oder passiert ist, ob da alles in Ordnung ist. Auf diesem Weg pirsche ich mich dann langsam an die beruflichen Probleme heran und versuche mit dem Beschäftigten Hilfestellungen zu erarbeiten.“ Weitere Führungskräfte äußern sich zustimmend zur Relevanz des Einfühlungsvermögens. Wiederum Frau Lohmetsch, aber auch Herrn Patschek nennen die Eigenschaft der Empathie als ihren Erfolg bedingende, persönliche Stärke.

Herr Patschek betrachtet diese Fähigkeit jedoch kritisch. „Was ich gerne möchte ist, dass wir offen miteinander umgehen, dass wir uns sagen, wo die Seele klemmt. Ich finde auch, dass das Persönliche nicht zu kurz kommen sollte. Sofern man davon weiß, wie die persönliche Situation sich bei dem Einzelnen

---

<sup>301</sup> Siehe: Goleman, What makes a leader, S. 89f. und Menkes, Wie klug müssen Manager sein?, S. 28f.

momentan darstellt, kann und sollte man da Rücksicht drauf nehmen. Es gibt ja die vielfältigsten Dinge im Leben, ob das ein Trauerfall ist, eine Scheidung, ein neuer Freund, oder Freundin, gibt es ja alles. Aber ich denke, so ein Zustand darf eben auch nicht von Dauer sein.“ Auch Herr Metje warnt davor, es mit der Empathie, zu übertreiben, denn es müsse klare Grenzen zwischen der Arbeit und dem Privaten geben. Zustimmend äußert sich ferner Frau Schrader, die das Einfühlungsvermögen als eine „Frauenfalle“ sieht. Sie meint damit, dass von Frauen eine höhere Empathie erwartet würde und somit mehr Verständnis für persönliche Angelegenheiten – was auch als Bestätigung des früher genannten Token-Phänomens gewertet werden kann. Als Beispiel führte sie eine Situation mit einem Mitarbeiter an, der stets früher gegangen sei, um sein Kind von der Schule abzuholen und von ihr Entgegenkommen gefordert habe, weil sie schließlich eine Frau sei. Bei der Empathie gehe es darum, andere Menschen zu verstehen, nicht aber darum, immer Verständnis zu haben.

Ein völlig anderer Aspekt der Empathie wird von Frau Raabe angesprochen. Sie betont die Geflogenheiten anderer Kulturen zu berücksichtigen, was gerade durch die zunehmende europaweite und globale Arbeit des DGB an Bedeutung gewonnen habe. Es sei wichtig verschiedene Sprachen zu sprechen und sich auf die verschiedenen Kulturen einzulassen. „Die internationale Dimension wird immer wichtiger, und es wird auch immer mehr von uns verlangt, diese Sprachen zu beherrschen. Europäische Betriebsräte werden immer mehr. Gremien, wie z.B. der interregionale Gewerkschaftsrat, den wir hier haben mit Polen und Tschechien und andere. Dass heißt, man muss sich auf diesem Parkett langsam aber sicher bewegen. Und man muss noch mal ganz andere Fragen der sozialen Kompetenz einbringen, nämlich, dass man die Sitten, Gebräuche, Herangehensweise dieser Länder kennt. Also man muss auch diese internationalen Fragen und besonders die europäischen immer stärker berücksichtigen. Das erfordert ein zusätzliches neues Denken.“ Die

Auswirkungen der Globalisierung machen sich folglich auch beim DGB bemerkbar und werden erkannt.

Einen weiteren Gesichtspunkt nennt sie und zwei Kollegen, indem sie auch die unterschiedlichen Arbeitskulturen zu berücksichtigen versuchten. Wie oben bereits erläutert, ist es außerordentlich bedeutsam für Gewerkschaftler in der Lage zu sein, mit den unterschiedlichsten Menschen produktiv kooperieren zu können. Frau Kaiser hält sich für kommunikativ und glaubt, sie habe keine Probleme sich mit den unterschiedlichsten Menschen zu unterhalten. „Es ist egal, ob das ein Betriebsrat ist oder eine Putzfrau oder die Ministerin, ich habe da keine Berührungsängste. Ich habe auch keine Kommunikationsprobleme der Gestalt, dass ich vor einem Betriebsrat so rede, dass der nichts mehr versteht,“ erklärt Frau Kaiser. „Man muss immer sehen, dass man die Sprache der Leute spricht“, stimmt Herr Beyer zu.

Der letzte Aspekt des Einfühlungsvermögens handelt davon, die Mitarbeiter zu fördern. Eine wichtige Aufgabe sieht Frau Raabe darin, ihre „Kollegen, die ja meistens jünger sind, fachlich besser zu machen, als man selbst ist. Die zukünftigen Aufgaben, die neue Zeit erfordert immer wieder neue Kompetenzen. Und es wäre tödlich, wenn ich ihre fachlichen Fähigkeiten unter meinen halten würde. Sie müssen wachsen, über mich hinaus“. Vor allem diese gesunde Einstellung verdeutlicht wie Empathie zum Erfolg einer Organisation beitragen kann.

Alle Aspekte des Einfühlungsvermögens, Offenheit und Verständnis anderen Menschen, Ländern und Kulturen gegenüber, wurde von den Interviewten behandelt und dies zeigt, dass Empathie als eine wichtige Eigenschaft für den Beruf des politischen Sekretärs angesehen wird.

Bevor die Ergebnisse der Studie zusammengefasst und die Beantwortung der Fragestellungen zeigen wird, dass es keinen speziellen weiblichen Führungsstil im DGB gibt und, dass sich vielen Prinzipien moderner Führung bedient wird,

sollen zwei weitere Aspekte vorgestellt werden, die die Meinungen der Führungskräfte wiedergeben.

Da Unterschiede im Führungsstil nicht auf dem Geschlecht basieren, stellt sich die Frage, auf welchen Eigenschaften eines Menschen sie dann beruhen. Die Ausführungen der Interviewpartner zu dieser Frage ergaben zwei häufiger genannte Merkmale: das Alter und die Herkunft. Der zweite Aspekt behandelt die erlebten Verhaltensunterschiede von Männern und Frauen in Führungspositionen. Hier kristallisierten sich drei Merkmale heraus in denen sie sich geschlechtsspezifisch unterscheiden sollen, der Empathie, dem Geltungsbedürfnis und dem Erstellen von Netzwerken. Welche Positionen die untersuchten Führungskräfte zu diesen beiden Aspekten, die über meinen eigentlichen Forschungsgegenstand hinausblicken, einnehmen, wird im folgenden erläutert.

#### **5.4. Exkurs: Meinungen der Führungskräfte**

##### **5.4.1. Worauf unterschiedliche Führungsstile basieren**

Auf dem Geschlecht beruhen Unterschiede im Führungsstil also, wie bei der theoretischen Erörterung und Untersuchung formuliert, nicht. Meine Gesprächspartner lieferten im Anschluss an die Gespräche zwei andere Erklärungen für die unterschiedlichen Situationshandhabungen und den unterschiedlichen Umgang mit Menschen. Zum Einen hänge der ausgeübte Stil vom Alter einer Führungskraft ab und zum Anderen sehen sie einen Zusammenhang mit der Herkunft und Sozialisation.

Das Alter wurde viermal als Grund für die Wahl eines Führungsstils genannt. Je jünger eine Führungskraft sei, um so moderner müsste sie führen und je älter sie sei, um so eher müsste sie sich an der Vorstellung orientieren, Führen bedeute ständige Machtkontrolle. Viele Führungskräfte, unabhängig vom Geschlecht, die



einer früheren Generation angehörten, verfolgten klare hierarchische Strukturen, indem man nur durch das Vorzimmer, mit Anmeldung oder ähnlichen Umwegen das Gespräch hätte suchen können. Frau Raabe sagt, diese Führungskräfte wüssten es oft nicht besser. „Es kommt darauf an, ob er überhaupt gelernt hat, je vernetzt zu arbeiten. In den letzten 20 Jahren hat sich sehr viel entwickelt, was z.B. Projektarbeit und was Netzwerkarbeit angeht, und man hat für diese neue Formen von Arbeit nicht immer das Verständnis, wenn man die Art und Weise selbst nicht begriffen hat.“ Die Open-Door-Policy, als Beispiel eines innovativen Führungsprinzips, werde ich mir unter dem Aspekt des Alters nun erneut ansehen. Eine männliche Führungskraft, die dieses Bürokonzept verfolge, berichtete von einer Vorgängerin, die „gefürchtet und berüchtigt“ gewesen sei für ihre Härte. Diese Schilderung würde den Einfluss des Alters auf den Führungsstil bestätigen. Gerade bei ihm war ich jedoch von dieser Darstellung überrascht, denn mit seinen ca. 60 Jahren gehört er zu den ältesten meiner Stichprobe. Es könnte folglich sein, dass die verstaubten Vorstellungen von Führung langsam aussterben. Nur mit dem Alter scheint es allerdings doch nicht zusammenzuhängen, denn Herr Patschek, der keinen Wert auf die Open-Door-Policy lege, ist nicht etwa älter sondern mit seinen ca. 40 Jahren erheblich jünger als die eben genannte Führungskraft. Insgesamt scheinen sich die Prinzipien moderner Führung durchzusetzen, dieses Fallbeispiel verdeutlicht allerdings, dass man sich nicht einfach auf die Modernität einer jungen Führungskraft verlassen könne. Folglich habe weder das Geschlecht noch das Alter einen eindeutigen Einfluss auf das Führungsverhalten.

Die zweite, unerwartete, Begründung für die Unterschiedlichkeit von Führungsstilen, lieferten zwei Führungskräften, welche Herkunft und Sozialisation als entscheidende Komponenten nannten. Eine Führungskraft betonte, dass Menschen, die in der ehemaligen DDR aufgewachsen sind, anders denken und daher einen kollegialeren Führungsstil verfolgten. Es gehe diesen Führungskräften nicht so sehr um die Darstellung ihrer Macht, sondern um das

Vorantreiben der Sache. „Menschen, die in der DDR aufgewachsen sind, haben von klein auf die dialektische Denkweise erlernt. Immer vom Allgemeinen zum Besonderen, oder andersherum und daher sind sie es gewohnt, viel strukturierter zu denken und zu planen.“ Als Beispiel führte sie das Organisieren einer Kampagne auf. „Wir sind es gewohnt immer eine Zielstellung zu formulieren und auf dieses Ziel hinzuarbeiten. Das kann man auf zwei Wegen machen, entweder man sucht sich einzelne Mitstreiter, die zu Kampagnenträger werden und diese mit verschiedenen Aktivitäten unterfüttern, oder eben andersherum. Und im westlichen Denken handelt man eher nach der ‚Bersteinischen‘<sup>302</sup> Bewegung: Bewegung ist alles, das Endziel ist nichts.“ Diesen Aspekt zu überprüfen, soll nicht Teil dieser Arbeit sein, aber es stellt einen höchst interessanten Gesichtspunkt dar, den es weiter zu untersuchen lohnen würde. Es scheint eine größere Identifikation von Menschen mit ihrer Herkunft erkennbar zu sein, als mit ihrem Geschlecht. Somit wird ersichtlich, dass ein Mensch sich nicht nur über sein Geschlecht identifiziert, sondern durch viele verschiedene Faktoren. Hinter einer Frau, sowie hinter einem Mann steht eine Persönlichkeit, geprägt von vielen Erlebnissen. Dennoch versucht Gesellschaft immer wieder Unterschiede der Menschen im Hinblick auf das Geschlecht zu finden.

---

<sup>302</sup> Gemeint ist Eduard Bernstein, Politiker der SPD im Vorkriegskaiserreich, der mittels beständiger Reformprozesse, im Gegensatz zu einer proletarischen Revolution, die Erneuerung der Gesellschaft herbeiführen wollte. Dieser Widerspruch zu Marx endete im sogenannten Revisionismusstreit und wurde 1903 offiziell von der SPD abgelehnt. Später konnte sich Bernstein gegen den revolutionären Ansatz, der vor allem von Rosa Luxemburg und Lenin vertreten wurde, durchsetzen. Die Zustimmung der Reichstagsfraktion zu den Kriegskrediten Wilhelm II im August 1914 markieren die endgültige Abkehr der SPD von revolutionären Konzepten. Nur 1933 sollte der nach Prag ins Exil geflohene Parteivorstand diesen reformistischen Ansatz verurteilen. Siehe: Winkler, Heinrich August, Weimar 1918-1933. Die Geschichte der ersten deutschen Demokratie, München 1998, S. 13ff, 557ff. und Miller, Susanne / Potthoff, Heinrich, Kleine Geschichte der SPD. Darstellung und Dokumentation 1848-1980, Bonn 1981, S. 73ff.

#### **5.4.2. Welche Geschlechtsunterschiede es gibt**

Ein unterschiedlicher Führungsstil basiert also nicht auf dem Geschlecht eines Menschen, dennoch gibt es andere Verhaltenweisen, die als typisch männlich oder typisch weiblich eingestuft werden. Die drei Eigenschaften, Empathie, Geltungsbedürfnis und Networking, die von den befragten Führungskräften als geschlechtsspezifisch kategorisiert wurden, werden an dieser Stelle erläutert.

Die Empathie wird von Frau Kaiser und Frau Raabe als weibliche Fähigkeit eingestuft. „Einen Unterschied sehe ich in der Empathie und auch im Rücksichtnehmen auf persönliche Rahmenbedingungen“, erläuterte Frau Schulze. Frau Lohmetsch sieht Frauen ebenfalls als bedachtsam und in der Rolle der „Kümmerer“. Die obigen Ausführungen konnten allerdings zeigen, dass Männer gleichfalls empathisch sind wie Frauen und von Herrn Patschek wurde es sogar als relevante eigene Fähigkeit dargestellt.

Das kontroverseste Thema zum Geschlechterunterschied ist das Geltungsbedürfnis, denn diese Eigenschaft wird oftmals den Männern zugesprochen. Zwei Frauen nannten dies sogar von sich selbst aus, die anderen Führungskräfte fragte ich nach ihrer Einschätzung. Alle sechs Frauen erlebten Geltungsbedürfnis als ein typisch männliches Phänomen. „Männer stellen sich nun mal besser dar. Sie verwenden überhaupt sehr viel Energie darauf, sich darzustellen. Dies würde ich als Hauptunterschied sehen zwischen Männern und Frauen. Dieses Pfauenradschlagen“, erläuterte Frau Schrader. Alle berichteten davon, wie es Männern wichtig sei, sich bei Veranstaltungen in den Vordergrund zu drängen und sich zu präsentieren. Frau Lohmetsch kritisiert an ihren männlichen Kollegen, sie würden dem Leitsatz folgen „es ist alles gesagt worden, aber noch nicht von jedem“. Frauen würden versuchen bereits Gesagtes nicht zu wiederholen, nur um eine Wortmeldung gehabt zu haben. Zwei, der drei Männer äußern sich hierzu gegensätzlich und reagierten gar verblüfft darauf, mit dieser Wahrnehmung konfrontiert zu werden. Herr Patschek habe dies so noch

nicht beobachtet und weicht, ähnlich wie Herr Metje, dieser herausfordernden Frage aus. Herr Metje bezeichnet es ferner, allerdings mit einem Schmunzeln auf den Lippen, als ein böses Vorurteil. Ebenfalls als Vorurteil wird das männliche Geltungsbedürfnis im dritten Fall, bei Herrn Beyers Geschichte deutlich. Er erzählte von einer Kollegin, die sich nicht so leicht etwas sagen lasse und sich gerne mal in Sitzungen wichtig tue. Geltungsbedürfnis und Durchsetzungsfähigkeit müssen hier jedoch unterschieden werden. Der Vorwurf, den die Frauen den Männern machen, bezieht sich auf die Zentrierung ihrer Person, im Gegensatz zu Sachverhalten, die im Mittelpunkt stehen sollten. Von dieser Art des Auftretens lassen sich Frauen allerdings nicht beeindrucken, denn sie haben sie erkannt. „Mein Vorgesetzter, der macht ein Schlusswort von einer Dreiviertelstunde, und ich sage das selbe und vielleicht noch ein bisschen ambitionierter in einer Viertelstunde“, stellt Frau Lohmetsch nüchtern fest. Zusammenfassend erklärte Frau Kaiser, „Ich muss mich nicht übermäßig wichtig machen. Ich denke, ich habe meine Sachen immer so hingekriegt, dass die Inhalte eher im Vordergrund standen und nicht der Darstellungsaspekt. Also das sind Männerspiele. Ich finde sie eher lächerlich und je älter ich werde, desto blöder finde ich sie und kann überhaupt nicht mehr darüber lachen. Früher bin ich ja in so eine Bezirksvorstandssitzung gegangen und habe mir vorher gesagt, dass guckst du dir wieder an wie ein Polit-Kabarett und dann erträgst du das leichter.“ Beim Geltungsbedürfnis von Führungskräften scheint es geschlechtsspezifische Unterschiede zu geben. Ob dies Vorurteile sind oder Fakten vermag nur eine weiterführende Beobachtung klären. In den Ausführungen von Managementexperten wird dieses Verhalten nicht behandelt und somit lassen sich schwer Aussagen treffen, ob dieses Verhalten einen Einfluss auf den Führungsstil hat. Da es aber mit Sicherheit die Kommunikationskultur beeinflusst, müsste Geltungsbedürfnis Auswirkungen auf den Umgang mit anderen Menschen haben. Meine Untersuchungen zum Kommunikationsverhalten zeigten dafür allerdings keine Anzeichen. Auch

geschlechtsspezifische Unterschiede der Kommunikation konnten nicht festgestellt werden. Beim Geltungsbedürfnis scheint es folglich einen geschlechtsspezifischen Unterschied zu geben, dieser habe allerdings keinen direkten Einfluss auf den Führungsstil. Ferner konnten die Untersuchung zeigen, dass Männer, selbst wenn sie ein höheres Geltungsbedürfnis haben, dennoch in der Lage sind zuzuhören oder sich in andere hineinzudenken. Somit beeinflusst das Geltungsbedürfnis ihre eigentlichen Tätigkeiten nicht. Außerdem zeigen die Frauen sich von einem solchen Verhalten nicht beeindruckt und können sich offensichtlich dagegen zur Wehr setzen. Vielleicht ist ein solches Verhalten aber auch von einer gewissen Erwartungshaltung beeinflusst und die Führungskräfte benehmen sich entsprechend. Diese Selbstdarstellung könnte allerdings auch positive Aspekte haben, denn es wird Präsenz gezeigt und darauf geachtet, dass man nicht aus dem Gedächtnis anderer verschwindet. Ferner wird den Männern von Frau Schulze und Frau Raabe zugeschrieben, sie kümmerten sich eher als Frauen um Netzwerke, um ihre Ziele zu erreichen. Diese Priorität wird ihnen allerdings nicht vorgeworfen, sondern die Frauen ziehen die Konsequenz, dass sie sich ebenfalls mehr um die gezielte Nutzung sozialer Beziehungen zu bemühen hätten, um ihre Interessen durchzusetzen. Frau Schulze zeigte auf, „ich sehe wie die männlichen Kollegen in vergleichbaren Positionen mehr Zeit haben oder sich nehmen für ihre Netzwerke. Für Ihre Kontakte, für ihre Telefonate, um irgendetwas abzukaspern. Und bis man erst mal geschnallt hat, dass das was in den Sitzungen beschlossen wird, irgendwie nie in den Sitzungen besprochen wird, sondern alles vorher schon klar ist, da brauchst du auch so deine Zeit. Auch, dass man sich da immer seine Verbündeten sucht. Ich denke, man müsste viel mehr Zeit damit verbringen, so machen es die Buben ja auch und nicht immer so fleißig sein. Ich bin immer noch sehr fleißig, aber ich habe es immerhin erkannt.“ Viele Entscheidungen würden folglich bereits im Vorfeld getroffen und wenn man zu dem Kreis der Personen gehören möchte, die eingeweiht sind, müssten Frauen mehr

Networking betreiben. Direkte Auswirkungen auf den Führungsstil hat Networking jedoch nicht. Die Schilderungen der Führungskräfte deuten vielmehr darauf hin, dass Frauen erneut aus bestimmten Verbindungen ausgeschlossen würden, was ihnen ihre Karriere erschwere, wie das Glass Ceiling Phänomen oder die Männerbünde.<sup>303</sup> Dass die weiblichen Führungskräfte die Konsequenz ziehen, ihre eigenen Netzwerke aufzubauen, ist eine zukunftsweisende Reaktion.

Es wurden noch weitere Unterschiede zwischen Männern und Frauen genannt, aber meist nur von einer Führungskraft, ohne dass die Aussage von anderen bestätigt wurde. Hier finden sich Äußerungen wie „Männer unterdrücken Emotionen eher als Frauen“ oder „Männer legen weniger Wert auf eine harmonische Atmosphäre am Arbeitsplatz“. Weil diese Feststellungen weit auseinander klaffen, scheinen sie jedoch eher Einzelmeinungen zu repräsentieren, als generelle, durchgängige Beobachtungen. Frauen und Männer scheinen sich in mancherlei Hinsicht zu unterscheiden und dennoch sollte man mit solchen Äußerungen vorsichtig sein, denn oftmals entsprechen sie Stereotypen und spiegeln keine verlässliche Einschätzung der Realität wider. Die Meinung „Frauen sind einfühlsamer“ bestehe beispielsweise immer noch, lässt sich aber empirisch nicht bestätigen. Mittlerweile scheinen auch Männer begriffen zu haben, dass Empathie ein elementares Werkzeug im Umgang mit anderen Menschen ist. Sehr interessant gestaltete sich die Diskussion um das Geltungsbedürfnis. Alle Frauen beobachten es bei Männern, aber diese reagierten überrascht auf den Vorwurf. Hier geht die Wahrnehmung und die Selbstwahrnehmung anscheinend stark auseinander. Wiederum etwas anerkennender fällt die Analyse des Networking der Männer aus. Die Frauen begreifen, dass Beziehungen zu Menschen besser genutzt werden müssten. Es

---

<sup>303</sup> Zu diesen Karriererestriktionen siehe Kapitel 3: Die Geschlechterforschung, Abschnitt 3.3.1. Karriererestriktionen, S. 50.

geht darum sie zu begeistern, zu motivieren, aber vor allem darum, sie ins eigene Boot zu holen. Die Diskussion um Networking zeigt wiederum, dass der DGB einem Unternehmen in seinen Managementaufgaben und -methoden um nichts nachsteht.

### **5.5. Fazit**

Ein Mann und vier Frauen waren während der Interviews der Ansicht, dass es einen typisch weiblichen Führungsstil geben könnte. Einige hatten folglich die Erfahrung gemacht, dass Unterschiede im Führungsstil auf dem Geschlecht basieren. Laut den Erfahrungen von Frau Schulze sei es ein völlig anderer Führungsstil, den Frauen verfolgten. Sie räumte allerdings ein, dass dies ihre subjektive Meinung ohne Anspruch auf Verallgemeinerung sei. Auch Frau Kaiser und Frau Raabe hätten sich Unterschiede auf dem Geschlecht basierend vorstellen können. Herr Patschek denkt, dass Frauen auf Grund ihrer gesellschaftlichen Rolle immer noch gezwungen sind mehr Härte zu zeigen. Auch Frau Lohmetsch ist sich unsicher, ob es wirklich keinen weiblichen Führungsstil gibt, oder ob manche Frauen sich nur nicht trauen, ihn anzuwenden. Frau Raabe reagierte auf die Schilderung des Forschungsstandes zum weiblichen Führungsstil verblüfft, versteht aber, dass Soft-Skills heutzutage von allen Führungskräften gefordert würden und Männer sowie Frauen diese erbringen können: „Das ist neu für mich. Es war lange in der Diskussion, dass der weibliche Führungsstil mehr von z.B. sozialen Kompetenzen geprägt wäre. Aber genauso kann ich mich damit anfreunden, dass mit der Weiterentwicklung der Gesellschaft, sich das immer mehr annähernd.“ Die Meinung, dass es einen typisch weiblichen Führungsstil gibt, existiert also weiterhin bei fünf Führungskräften. Keine dieser Fünf verfehlt ihn allerdings, sondern sie zeigten sich einsichtig, dass das Geschlecht kein zuverlässiger Indikator für Führungsunterschiede ist.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Kriterien an eine moderne Führungskraft, wie gute Kommunikation, Teamfähigkeit, Lernbereitschaft, Verfolgen von Visionen, Motivieren, Erfüllen einer Vorbildfunktion, Selbsterkenntnis, Selbstregulation und Empathie, von den Befragten des DGB erfüllt werden. Die Tabellen liefern einen guten Überblick, um dies zu belegen. Viele grundlegende Werkzeuge, wie Zuhören oder der Wir-Gedanke, wurden selbstständig genannt und wurden von mir während des Interviews erlebt. Auch die Kommunikationsstruktur hinterlässt einen positiven Eindruck. Die Bedeutung der Kommunikation wird auch in vielen graphischen Darstellungen der Führungsstile deutlich, denn in sechs Zeichnungen nimmt sie eine elementare Rolle ein.

Beeindruckend war die Bereitschaft der Führungskräfte Neues zu lernen, denn es wurde als Freude bezeichnet, sich in aktuelle Themen einzuarbeiten. Des Weiteren wird ein Dilemma zwischen flachen Hierarchien und Verantwortung, durch die Balance von Vertrauen und Kontrolle, deutlich. Wie von Managementexperten beschrieben<sup>304</sup>, thematisierten auch die Führungskräfte des DGB die Herausforderung die Mitarbeiter während eines Projekts zu begleiten, aber nicht zu kontrollieren. Ebenso wurde die Aufgabe angesprochen Verantwortung zu übernehmen. Diese Verantwortung schafft eine gewisse Hierarchie, die mittels des Glaubens an die Potentiale der Mitarbeiter, einer Bereitschaft zum Ansprechpartner und strukturierter Besprechungen, flach gehalten wird.

Eine Kritik muss an den Nachbereitungen der wöchentlichen Sekretärsbesprechungen geübt werden, weil keine Protokolle angefertigt werden. Kein Interviewpartner erwähnte, dass es eine schriftliche Fixierung des Besprochenen gäbe und dies stellt ein Defizit dar, denn die Erinnerungen jedes Einzelnen können variieren.<sup>305</sup> Es wäre hilfreich, wenn nach einer Sitzung ein

---

<sup>304</sup> Siehe: Drucker / Paschek, Nachwort, S. 229.

<sup>305</sup> Siehe: Assmann, Kulturelles Gedächtnis, 34ff. und Erll, Kollektives Gedächtnis, S. 7ff.



Memo an alle Beteiligten gehe, mit einem Fazit des Besprochenem und einer Zusammenfassung der Entscheidungen, welches als Orientierung dienen könne. Grundsätzlich werden allerdings im DGB wichtige Managementprinzipien umgesetzt. Ferner, und dies ist das Hauptanliegen vorliegender Arbeit, lassen sich keine geschlechtsspezifische Unterschiede empirisch feststellen.

Die Einschätzungen zu einer Frauenquote im DGB kontrastieren gewaltig, denn tendenziell sind die Frauen dafür und die Männer dagegen. Die Einstellung gegenüber einer Quotenregelung sagt allerdings nichts über den Führungsstil einer Führungskraft aus und somit ist dieses Ergebnis zwar aufschlussreich, aber nicht zur Analyse eines geschlechtsspezifischen Unterschieds des Führungsstils von Nutzen. Offenheit ist jedoch ein solches relevantes Instrument. Eine Führungskraft muss offen gegenüber neuen Ideen, neuen Errungenschaften und vor allem offen gegenüber den verschiedensten Menschen sein. Meine Frage der emotionalen Überreaktion zum Thema Selbsterkenntnis beantworteten zwar alle Befragten ordnungsgemäß, aber Geschichten erzählten nur Frauen. Dass sie mir eine solche Begebenheit erzählten, werte ich als Offenheit. Ferner macht es die Aussage glaubwürdiger, sie seien sich ihren Gefühlen bewusst. Ebenfalls mehr Frauen als Männer zogen eine Konsequenz daraus, dass Gefühle das Handeln beeinflussen. Sie versuchten in Zukunft ihr Handeln, besser zu kontrollieren. Dennoch war es auch eine Frau, die den Schritt von Selbsterkenntnis zur Selbstregulation ganz ignorierte und als unberechenbar und launig auftrat. Somit lässt sich hier nur eine vage Tendenz ableiten. Diese Tendenz könnte dahingehend formuliert werden, dass Frauen ihren Gefühlen mehr Aufmerksamkeit schenken, als ihre männlichen Kollegen. Es ist ihnen eher bewusst, dass Emotionen ihre Handlungen beeinflussen und vor allem versuchen sie, dieser Entwicklung wenn nötig entgegenzuwirken.

Es sollte an dieser Stelle noch einmal betont werden, dass bei den anderen Kriterien sich allerdings überhaupt keine Unterschiede, die auf dem Geschlecht basieren, lassen feststellen. Die Relevanz der Empathie wurde häufig genannt

und von weiblichen sowie männlichen Führungskräften näher behandelt. Ebenso waren Männer und Frauen bereit sich weiterzubilden, und auch als Ansprechpartner versuchten männliche und weibliche Führungskräfte zur Verfügung zu stehen. Somit konnte die Analyse meiner Stichprobe zeigen, dass es nur einen Unterschied gibt, der auf das Geschlecht zurückzuführen sein scheint: Frauen konzentrieren sich eher auf die Auswirkungen ihrer eigenen Gefühle. Dieser eine Unterschied rechtfertigt aber keineswegs das Formulieren eines typisch weiblichen Führungsstils. Somit lässt sich die These bestätigen, dass Unterschiede im Führungsstil generell nicht auf dem Geschlecht beruhen.

## **6. Fazit und Ausblick**

Ob Bundeskanzlerin Angela Merkel mit ihrer Art zu Führen Erfolg hat, wie in der Einleitung postuliert, sei dahin gestellt, weiblich ist ihr Führungsstil jedoch auf keinen Fall. Der weibliche Führungsstil existiert nämlich nicht. Geschlechtsspezifische Fragestellungen spielen beim erfolgreichen modernen Führen keine Rolle.

Die Entwicklung der Führungsstilforschung von ein-, über zwei-, zu dreidimensionalen Ansätzen zeigt, dass viele Faktoren den Führungsstil und somit auch den Führungserfolg beeinflussen. Zu den berücksichtigten Faktoren zählten beispielsweise die Aufgabenorientierung, die Mitarbeiterorientierung und die Situation. All diese Einflussfaktoren sind Stücke eines Mosaiks für einen erfolgreichen Führungsstil. Managementexperten wie Drucker, Malik, Goleman oder Collins formulierten hingegen bestimmte Prinzipien, denen eine Führungskraft folgen solle, um erfolgreich zu führen. Sie postulieren, dass beispielsweise, Kompetenzen wie Zuhören und als Ansprechpartner zur Verfügung stehen, sowie soziale Fähigkeiten, das Verfolgen einer Vision, Selbsterkenntnis und Empathie und vor allem kommunikative Fähigkeiten dazu von Bedeutung sind. Diese Forderungen, die Führungskräfte zu einem modernen und erfolgreichen Führungsstil verhelfen sollen, gleichen in vielerlei Hinsicht den Kompetenzen, die Frauen stereotypischerweise zugeschrieben werden. Diese Schlussfolgerung führte zu der Annahme, dass es sich bei dem skizzierten modernen Führungsstil, um einen weiblichen Führungsstil handle. Die weibliche Führungskraft wurde somit zum Geheimrezept des modernen Management erklärt. Die Geschlechterforschung konnte aber zeigen, dass es einen typisch weiblichen Führungsstil nicht gibt. Meine empirische Studie beim Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) bestätigte dies. In den untersuchten Kategorien, Besprechungskultur, Kommunikation, Teamfähigkeit, Lernbereitschaft, Verfolgen von Visionen, Motivation, Vorbildfunktion, Selbsterkenntnis,

Selbstregulation und Empathie, konnten größtenteils keine Unterschiede, die auf das Geschlecht zurückzuführen sind, festgestellt werden. Es wurde zwar eine Tendenz erkennbar, dass Frauen ihre eigenen Emotionen eher berücksichtigen als Männer, denn bei der Selbsterkenntnis sowohl als bei der Selbstregulation zeugten ihre Aussagen von mehr Offenheit und Reflexion. Die Empathie wiederum wurde von weiblichen sowie männliche Führungskräften angesprochen und näher erläutert. Auch bei der Lernbereitschaft oder der Motivation sowie allen anderen Faktoren waren keine geschlechtsspezifischen Unterschiede erkennbar. Dieses Resultat lässt das Fazit zu, dass es trotz der latenten geschlechtsspezifischen Unterschiede nicht angemessen ist, einen typisch weiblichen Führungsstil zu formulieren. Er ist nicht mehr als ein Mythos.

Des Weiteren wäre die Existenz auch gar nicht wünschenswert, denn sie unterstützt die Fortführung von Vorurteilen und setzt Maßstäbe, die nicht erfüllt werden können. Diskriminierungen gegen Frauen sowie andere benachteiligte Gruppen, wie beispielsweise Migranten, Homosexuelle oder ältere Arbeitnehmer, können nur mittels der Destruktion von Stereotypen und Vorurteilen abgebaut werden, was nicht nur moralisch geboten, sondern auch für Organisationen ökonomisch sinnvoll ist.

Der moderne Führungsstil kann von Männern sowie von Frauen gleichermaßen ausgeführt werden. Unterschiede im Führungsstil lassen sich folglich nicht von der Geschlechtszugehörigkeit ableiten. Viele Variablen, wie die Herkunft, das Alter oder die politische Verortung, formen die Persönlichkeit einer Führungskraft und diese müssen im vorherrschenden Kontext gesehen werden, um den Führungsstil einer Person zu begreifen. Meine Untersuchung deutete an, dass das Alter allerdings, ebenfalls wie das Geschlecht, keinen zuverlässigen Indikator für die Art des Führens darstellt. Dieser Befund lässt die Schlussfolgerung zu, dass eigentlich jeder den modernen Führungsstil erlernen

könne, wenn er oder sie will. Aber vielleicht bringen bestimmte Personen manche Kompetenzen, die ihnen das Praktizieren des modernen Führungsstils erleichtern von vornherein mit? Einen aufschlussreichen Aspekt zu dieser Frage, welche Eigenschaften, wenn nicht das Geschlecht, den Führungsstil beeinflussen, äußerte in meiner Studie Frau Raabe. Sie sieht den Einfluss der Herkunft und Sozialisation als ausschlaggebend. Sie sagte, dass Führungskräfte, die in der ehemaligen DDR aufgewachsen seien, bessere Führungskompetenzen mitbrächten. Meine Arbeit vermag dazu leider keine näheren Aussagen treffen, wohl aber dazu warum Frauen, obwohl sie sich im Führungsstil nicht von ihren männlichen Kollegen unterscheiden, immer noch diskriminiert werden.

Es scheint unwesentlich wie Frauen führen, denn in den Führungsetagen sind sie immer noch unterrepräsentiert. Dieser Fakt wird durch bestimmte Karriererestriktionen erklärt, denen Frauen sowie andere soziale Minderheiten, wegen der Dominanz der Männer, ausgesetzt sind. Selbst im DGB lässt sich eine gewisse Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen feststellen, denn die Bezirksleiterstellen sind lückenlos mit Männern besetzt. Aufgrund dieser Beobachtung sprechen sich vier von sechs Frauen, eher aus Ratlosigkeit als Überzeugung, für die Einführung einer Quotenregelung beim DGB aus. Die drei befragten Männer wiederum sind höchstens für eine relative Quote und erkennen die Notwendigkeit von Frauenförderung nicht.

Meine Studie bestätigte, dass der weibliche Führungsstil nicht existiert. Darüber hinaus konnte ferner festgestellt werden, dass die Führungskräfte des DGB sich den Prinzipien des modernen Management betätigen. Ich orientierte mich an den erarbeiteten Komponenten des modernen und erfolgreichen Führungsstils, zur Analyse der Führungsstile und fand heraus, dass viele der geforderten Instrumente angewendet werden. Ein Indikator dafür, dass eine Vision verfolgt wird und sich die Führungskraft mit dieser und der Organisation identifiziert, ist das Benutzen der Wir-Form im Zusammenhang mit der Organisation. Alle neun

Führungskräfte verwendeten stets die Wir-Form, wenn von Projekte oder Kampagnen des DGB die Rede war, selten stellten sie ihre eigene Person in den Mittelpunkt. Sie schienen stets im Dienste des DGB zu Handeln.

Eine Vision zu verfolgen kann nur erfolgreich sein, wenn sie von allen Beschäftigten verkörpert wird. Hierzu leisten die Führungskräfte des DGB ihren Beitrag, indem sie nicht nur Besprechungen mit den politischen Sekretären, sondern auch mit den Verwaltungsangestellten durchführen. Die Verwaltungsangestellten werden nämlich von der Öffentlichkeit, ihren Freunden und Verwandten, ebenfalls als Vertreter des DGB wahrgenommen und daher ist es von Bedeutung, dass sie wissen welche Standpunkte der DGB zu aktuellen Themen vertritt. Die interviewten Führungskräfte des DGB haben erkannt wie wichtig es ist, alle Beteiligten einer Organisation zu informieren und mit einzubeziehen. Genau dieses Ziel verfolgt eine von den Erziehungswissenschaften entwickelte Zukunftskonferenz, die mit dem Glauben an kreative Potentiale aller Beschäftigten, darauf abzielt, gemeinsame Zukunftsvisionen zu realisieren. Da Gruppenintelligenz enorme Potentiale besitzt lässt sich durch einen derartigen Zukunfts-Check viel bewerkstelligen. Eine Zukunftskonferenz ebnet den Weg für die Zukunft einer Organisation und fördert gleichzeitig das Zusammengehörigkeitsgefühl aller Beschäftigten. Diese Ambitionen müssen vor allem von der Führungsetage verfolgt werden, sonst sind sie wirkungslos. Die Führungskräfte dürfen sich nicht in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stellen, sondern müssen allen ein Forum bieten. Nur mittels der soeben skizzierten Methode könne Kreativität, wie Burow sie beschreibt, entfacht werden.

Dies lässt mich zu einem weiteren Ergebnis der Untersuchung kommen: Die Geschlechtsunterschiede, welche die Interviewpartner, zwischen Männern und Frauen in Führungspositionen, festzustellen meinen. Ein anschauliches Thema bietet hier das Geltungsbedürfnis, denn alle sechs Frauen erleben das Bedürfnis

sich Darzustellen, als ein typisch männliches Phänomen. Darunter verstehen sie, dass Männer in Diskussionen meist etwas sagen würden, auch wenn sie lediglich einen vorherigen Kommentar wiederholen. Es sei Männern folglich wichtiger die eigene Person in den Mittelpunkt zu rücken, als die Sache. Den drei männlichen Führungskräften wiederum sei dieses Phänomen noch nie aufgefallen. Meine vorherigen Ausführungen verdeutlichen jedoch, dass dieses geschlechtsspezifische Geltungsbedürfnis keinerlei Einfluss auf den Führungsstil zu haben scheint.

Erwartete Geschlechterrollen beeinflussen häufig das Verhalten der Menschen. Die Entstehung dieser Geschlechterstereotypen basiert meist nicht auf realen Erlebnissen, sondern sind Ergebnisse gesellschaftlicher Strukturen und deren Diskurs. Der Dekonstruktionsansatz vermag diese Vorurteile abzubauen und durch realitätsnähere Konstrukte zu ersetzen. Er zeigt auf, wie Frauen und andere soziale Minderheiten, strukturell diskriminiert werden, indem sie an der Glass Ceiling scheitern oder als Token wahrgenommen werden.

Das Diversity Management formuliert einen Ausweg aus dieser Einstellung gegenüber Menschen, die nicht der homogenen Gruppe angehören, indem es die Vorteile einer vielfältigen Organisationskultur aufzeigt. Es bewirke nicht nur die Chancengleichheit jeglicher Minderheiten, sondern Kreative Gruppen in Organisationen erhöhten den Wettbewerbsvorteil und rüsteten die Organisation für die Zukunft. Mit den Potentialen einer multikulturellen Organisation ist sie eher gewappnet für die Anforderungen einer globalen Welt und bevorstehenden Veränderungen. In der direkten Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Menschen können dann Vorurteile und Stereotypen abgebaut werden.

Meine Ausführungen zeigen, dass die befragten Führungskräfte des DGB sich moderner Managementprinzipien betätigen und somit effektiv Führen. Des Weiteren war es möglich aufzuzeigen, dass der weibliche Führungsstil nicht

existiert und die Kategorisierung des Führungsstil in männliche und weibliche Kompetenzen falsch ist. Schließen möchte ich diese Arbeit mit einem Zitat von Albert Einstein, der fortwährende Fehleinschätzungen folgendermaßen kommentiert. „Welch triste Epoche, in der es leichter ist, ein Atom zu zertrümmern als ein Vorurteil.“



## Literaturverzeichnis

- Assmann, Jan, Das kulturelle Gedächtnis, Schrift, Erinnerung und politische Identität in frühen Hochkulturen, München<sup>4</sup> 2002.
- Bass, Bernard, Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications, New York<sup>3</sup> 1990.
- Bass, Bernhard / Steyrer, Johannes, Transaktionale und transformationale Führung, in: Kieser, Alfred u.a.. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band X), Stuttgart<sup>2</sup> 1995, S. 2053-2062.
- Bass, Bernard, Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact, Mahwah 1998.
- Bauer, Sibylle / Neujahr-Schwachulla, Gaby, Führungsfrauen, Anforderungen und Chancen in der Wirtschaft, Stuttgart 1993.
- Birker, Klaus, Führungsstile und Entscheidungsmethoden, Berlin 1997.
- Bischoff, Sonja, Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland, Neuer Blick auf alten Streit, Köln 1999.
- Blake, Robert / Mouton, Jane / Lux, Emil, Verhaltensgitter der Führung (Managerial Grid), in: Handwörterbuch der Führung, (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band X), Stuttgart 1987, S. 2015-2028.
- Blake, Robert / Mouton, Jane, Verhaltenspsychologie im Betrieb, Das Verhaltensgitter, eine Methode zur optimalen Führung in Wirtschaft und Verwaltung, Düsseldorf 1968.
- Blanchard, Kenneth / Hersey, Paul, Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources, Englewood Cliffs<sup>2</sup> 1972.
- Blöchliger, Karl, Funktionen und Bedeutung der Gruppe im Unternehmen, in: Kälin, Karl / Müri, Peter, Sich und andere führen, Psychologie für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Thun<sup>9</sup> 1996, S. 115-128.
- Book, Esther, Der beste Mann für diesen Job ist eine Frau, Das Erfolgsgeheimnis der US-Top-Managerinnen, München 2001.

- Breuer, Stefan, Max Webers Herrschaftssoziologie, Frankfurt am Main 1991.
- Brose, Peter / Hentze, Joachim, Personalführungslehre, Grundlagen, Führungsstile, Funktionen und Theorien der Führung, Ein Lehrbuch für Studenten und Praktiker, Stuttgart<sup>2</sup> 1990.
- Browne, Clarence, „Laissez-faire“ or „Anarchy“ in Leadership, in: ETC: A review of general semantics, Jg. 13, 1955, S. 61-66.
- Burow, Olaf-Axel, Die Individualisierungsfalle, Kreativität gibt es nur im Plural, Stuttgart 1999.
- Burow, Olaf-Axel, Ich bin gut – wir sind besser, Erfolgsmodelle kreativer Gruppen, Stuttgart 2000.
- Burow, Olaf-Axel / Hinz, Heinz, Die Entdeckung des Kreatives Feldes –oder: wie die Schule bzw. die Organisation laufen lernt, in: Burow, Olaf-Axel / Hinz, Heinz (Hrsg.), Die Organisation als Kreatives Feld, Evolutionäre Personal- und Organisationsentwicklung, Kassel 2005, S. 35-76.
- Carli, Linda / Eagly, Alice, Gender, Hierarchy, and Leadership: An Introduction, in: Journal of Social Issues, Jg. 57, H. 1, 2001, S. 629-636.
- Carli, Linda / Eagly, Alice, The female leadership advantage: An evaluation of the evidence, in: The leadership quarterly, Jg. 14, H. 6, 2003, S. 807-834.
- Collins, Jim, Der Weg zu den Besten, Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg, München<sup>5</sup> 2005.
- Collins, Jim / Porras, Jerry, Immer erfolgreich, Die Strategien der Top-Unternehmen, München 2005
- Covey, Stephen, Der 8. Weg, Mit Effektivität zu wahrer Größe, New York 2004.
- Cox, Taylor, The Multicultural Organization, in: Academy of Management Executive, Jg. 5, H. 2, 1991, S. 34-47.
- Drucker, Peter, Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren, München 2002.
- Drucker, Peter, Das Geheimnis effizienter Führung, Harvard Business Manager, Jg. 8, 2004, S. 26-33.

- Drucker, Peter, What makes an Effective Executive, in: Harvard Business Review, Jg. 82, H. 6, 2004, S. 58-63.
- Drucker, Peter, Was macht eine effektive Führungskraft aus?, in: Drucker, Peter / Paschek, Peter (Hrsg.), Kardinalstugenden effektiver Führung, Frankfurt 2004, S. 9-25.
- Drucker, Peter / Paschek, Peter, Anstelle eines Nachworts, in: Kardinalstugenden effektiver Führung, Frankfurt 2004, S. 225-235.
- Eagly, Alice / Johannesen-Schmidt, Mary, The Leadership Styles of Women and Men, in: Journal of Social Issues, Jg. 57, H. 4, 2001, S. 781-797.
- Eagly, Alice / Engen, Marloes / Johannesen-Schmidt, Mary, Transformational, Transactional, and Laissez-faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men, in: Psychological Bulletin, Jg. 129, H. 4, 2003, S. 569.
- Eifert, Christiane, Deutsche Unternehmerinnen und die Rhetorik vom „weiblichen Führungsstil“ nach 1945, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Jg. 50, 2005, S. 17-35.
- Erhard, Gertrud, Weiblicher Führungsstil, in: Regnum, Internationale Vierteljahresschrift der Schönstattbewegung, Jg. 29, H. 1, 1995, S. 51-66.
- Erll, Astrid, Kollektives Gedächtnis und Erinnerungskulturen, Stuttgart 2005.
- Ernst, Stefanie, Geschlechterverhältnisse und Führungspositionen, eine figurationssoziologische Analyse der Stereotypenkonstruktion, Wiesbaden 1999.
- Fiedler, Fred, A Theory of Leadership Effectiveness, New York 1967.
- Fiedler, Fred / Mai-Dalton, Renate, Führungstheorien – Kontingenztheorie, Stuttgart<sup>2</sup> 1995, in: Kieser, Alfred u.a (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band X), S. 940-953.
- Fischer, Heinz, Vorbereitung auf die europäische Unternehmung – „Die Führungskräfte für Europa“, in: Würtele, Günther (Hrsg.), Lernende Elite, was gute Manager noch besser macht, Frankfurt am Main / Wiesbaden 1993, S. 161-193.
- Flick, Uwe, Qualitative Sozialforschung, Eine Einführung, Hamburg<sup>3</sup> 2005.

- Fleishman, Edwin, Twenty Years of Consideration and Structure, in: Hunt, James / Fleishman, Edwin (Hrsg.), Current Developments in the Study of Leadership, A Centennial Event Symposium held at Southern Illinois University at Carbondale, Carbondale 1973, S. 1-37.
- Flemming, Beate, Frauen sind die besseren Chefs, in: Stern, Nr. 26, 2006, S. 52-62.
- Frey, Regina, Warum Männer und Frauen zuhören und einparken können – oder warum eine theoretisch inspirierte Gender-Praxis angebracht ist, in: Netzwerk Gender Training (Hrsg.), Geschlechterverhältnisse bewegen, Erfahrungen mit Gender Training, Königsstein 2004, S. 39-46.
- Fuchs, Peter, Der Mensch – das Medium der Gesellschaft?, in: Göbel, Andreas / Fuchs, Peter (Hrsg.), Der Mensch – das Medium der Gesellschaft?, Frankfurt am Main 1994, S. 15-39.
- Gläser, Jochen, Datenschutzrechtliche und ethische Probleme beim Publizieren von Fallstudien: Informantenschutz und „Objektschutz“, in: Soziologie, Forum der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, H. 4, 1999, S. 32-47.
- Gläser, Jochen / Laudel, Grit, Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, Wiesbaden 2004.
- Goffee, Rob / Jones, Gareth, Führen mit Charakter, in: Harvard Business Manager, Jg. 28, H. 3, 2006, S. 60-72.
- Goleman, Daniel, What makes a leader, in: Harvard Business Review, Jg. 82, H. 1, 2004, S. 82-91.
- Groth, Torsten, Wie systemtheoretisch ist „Systemische Organisationsberatung“? Neue Beratungskonzepte für Organisationen im Kontext der Luhmannschen Systemtheorie, Münster 1996.
- Grunwald, Wolfgang / Rudolph, Hagen, Qualifikation von Spitzenkräften: Was erfolgreiche Manager auszeichnet, in: Würtele, Günther (Hrsg.), Lernende Elite, was gute Manager noch besser macht, Frankfurt am Main / Wiesbaden 1993, S. 195-222.
- Hanke, Edith, Max Webers „Herrschaftssoziologie“, Eine werksgeschichtliche Studie, in: Hanke, Edith / Mommsen, Wolfgang (Hrsg.), Max Webers

- Herrschaftssoziologie, Studien zur Entstehung und Wirkung, Tübingen 2001, S. 19-46.
- Harms, Kirsten, Warum Frauen anders führen, in: Cicero, H. 2, 2006, S. 141.
- Harragan, Betty, Games mother never taught you, Corporate games for women, New York 1978.
- Helgesen, Sally, The Female Advantage. Women's ways of Leadership, New York 1990.
- Helgesen, Sally, Frauen führen anders, Vorteile eines neuen Führungsstils, Frankfurt am Main 1991.
- Henning, Margaret / Jardim, Anne, Frau und Karriere, Der Weg zur Spitze in einer männerbestimmten Arbeitswelt, Reinbek 1978.
- Hesselbein, Frances, Herausforderungen, denen sich Non-Profit-Organisationen künftig stellen müssen, in: Drucker, Peter / Paschek, Peter (Hrsg.), Kardinalstugenden effektiver Führung, Frankfurt 2004, S. 181-191.
- Hexel, Dietmar, Stellungnahme des DGB-Bundesvorstandes, Abt. Mitbestimmung und Rechtspolitik zu dem Bericht der „Kommission Mitbestimmung“ von BDA und BDI, in: Themen von A-Z: Mitbestimmung, [http://www.dgb.de/themen/themen\\_a\\_z/abiszdb/abisz\\_search?kwd=Mitbestimmung&showsingel=1](http://www.dgb.de/themen/themen_a_z/abiszdb/abisz_search?kwd=Mitbestimmung&showsingel=1), 2004, besucht am 29.06.2006.
- Höhler, Gertrud, Das neue Profil des Top-Managers, in: Würtele, Günther (Hrsg.), Lernende Elite, was gute Manager noch besser macht, Frankfurt am Main / Wiesbaden 1993, S. 133-160.
- Höhler, Gertrud, Wölfin unter Wölfen, Warum Männer ohne Frauen Fehler machen, München<sup>4</sup> 2001.
- Jago, Arthur, Führungstheorien – Vroom/Yetton-Modell, Stuttgart<sup>2</sup> 1995, in: Kieser, Alfred u.a (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band X), S. 1058-1075.
- Jungk, Robert / Müllert, Norbert, Zukunftswerkstätten, Mit Phantasie gegen Routine und Resignation, München<sup>6</sup> 1997.

- Kälin, Karl, Die Gruppenprozesskontrolle als Führungsmittel, in: Kälin, Karl / Müri, Peter, Sich und andere führen, Psychologie für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Thun<sup>9</sup> 1996, S. 129-134.
- Käsler, Dirk, Einführung in das Studium Max Webers, München 1979.
- Kanter, Rosabeth, Men and Women of the Corporation, New York 1977.
- Knapp, Gudrun-Axeli, Dezentriert und viel riskiert. Anmerkungen zur These vom Bedeutungsverlust der Kategorie Geschlecht, in: Knapp, Gudrun-Axeli / Wetterer, Angelika (Hrsg.), Soziale Verortung der Geschlechter, Gesellschaftstheorie und feministische Kritik, Münster 2001, S. 15-62.
- Knapp, Gudrun-Axeli, Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die Praxis, in: Krell, Gertraude (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik, Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung, Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, Wiesbaden<sup>4</sup> 2004, S. 151-159.
- Korte, Hermann, Einführung in die Geschichte der Soziologie, Opladen 1992.
- Krell, Gertraude, „Weiblicher Führungsstil“ und „moderne Organisationskultur“ – eine Frauenförderliche Verbindung?, in: Zeitschrift Führung und Organisation, Jg. 6, 1994, S. 377-380.
- Krell, Gertraude, Androgynie, Management, Personalpolitik: Androgyne Führungskräfte oder / und Organisationen als Erfolgsfaktor?, in: Bock, Ulla / Alfermann, Dorothee, Androgynie. Vielfalt der Möglichkeiten, in: Querelles, Jahrbuch für Frauenforschung, H. 4, Stuttgart 1999, S. 173-182.
- Krell, Gertraude, Frauen entwickeln – Organisationen und Männer nicht? In: Organisationsberatung - Supervision – Coaching, H. 2, 2001, S. 113-120.
- Krell, Gertraude, Vorteile eines neuen, weiblichen Führungsstils: Ideologiekritik und Diskursanalyse, in: Krell, Gertraude (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik, Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung, Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, Wiesbaden<sup>4</sup> 2004, S. 377-392.
- Krell, Gertraude, Diversity Management, Optionen für (mehr) Frauen in Führungspositionen?, in: Benschel, Norbert / Peters, Sibylle (Hrsg.), Frauen

- und Männer im Management, Diversity in Diskurs und Praxis, Wiesbaden<sup>2</sup> 2002, S. 105-129.
- Krell, Gertraude, Vorwort, in: Krell, Gertraude (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies, Analysen aus Organisation, Personal, Marketing und Controlling, Wiesbaden 2005, S. 3-7.
- Kutzschenbach, Claus von, Souverän führen, Zielorientiert motivieren, effektiv managen, strategisch planen, Wiesbaden 1999.
- Lamneck, Siegfried, Qualitative Sozialforschung, München<sup>4</sup> 2005.
- Lewin, Kurt / Lippitt, Ronald / White, Ralph, Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates“, in: The Journal of Social Psychology, Jg. 10, 1939, S. 271-299.
- Lewin, Kurt, Feldtheorie, Stuttgart 1982, (Kurt-Lewin-Werksausgabe, Band 4).
- Likert, Rensis, Neue Ansätze der Unternehmensführung, New York 1961.
- Likert, Rensis, The Human Organization: Its Management and Value, New York 1967.
- Lippitt, Ronald, Kurt Lewin und die Anfänge der Gruppendynamik, Berlin 1979, in: Heigl-Evers, Annelise (Hrsg.), Lewin und die Folgen, Sozialpsychologie, Gruppendynamik, Gruppentherapie, (Die Psychologie des 20. Jahrhunderts, Band VIII), S. 621-624.
- Löhmer, Andreas, Der Change in Non-Profit-Organisationen, in: Online Blatt MZSG, [http://www.mom.ch/download/1506/de/Malik\\_MZSG\\_OnlineBlatt\\_2005\\_03\\_Change\\_in\\_Non-Profit-Organisations.pdf](http://www.mom.ch/download/1506/de/Malik_MZSG_OnlineBlatt_2005_03_Change_in_Non-Profit-Organisations.pdf), 2005, besucht am 08.06.2006.
- Loden, Marilyn, Als Frau im Unternehmen Führen, München 1998.
- Lück, Helmut, Die Feldtheorie und Kurt Lewin, eine Einführung, Weinheim 1996.
- Luhmann, Niklas, Ökologische Kommunikation, Opladen 1990.
- Luhmann, Niklas, Beobachtungen der Moderne, Opladen 1992.
- Luhmann, Niklas, Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 2000.

- Lukas, Andreas, Welche Kompetenz Führung braucht, in: Schuppert, Dana (Hrsg.), Kompetenz zur Führung, Was Führungspersönlichkeiten auszeichnet, Wiesbaden 1993, S. 113-139.
- Lukas, Andreas, Was Manager der Zukunft auszeichnet, in: Lukas, Andreas / Schuppert, Dana (Hrsg.), Signale zum Aufbruch, Was Manager der Zukunft auszeichnet, Wiesbaden 1994, S.11-22.
- Malik, Fredmund, Leistung und Verantwortung – Wozu Top-Manager eigentlich bezahlt werden, in: Lukas, Andreas / Schuppert, Dana (Hrsg.), Lust auf Leistung, Die neue Legitimation in der Führung, Wiesbaden 1993, 55-74.
- Malik, Fredmund, Der Unterschied zwischen gutem und schlechtem Management – eine Gradwanderung, in: Lukas, Andreas / Schuppert, Dana (Hrsg.), Signale zum Aufbruch, Was Manager der Zukunft auszeichnet, Wiesbaden 1994, S. 89-116.
- Malik, Fredmund, Führen – Leisten – Leben, Wirksames Management für eine neue Zeit, Stuttgart<sup>9</sup> 2001.
- Malik, Fredmund, Management, Das A und O des Handwerks, Frankfurt am Main 2005.
- Marrow, Alfred, Kurt Lewin, Leben und Werk, Weinheim 2002.
- Mayring, Philipp, Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, Weinheim<sup>8</sup> 2003.
- Measelle, Richard, Die Welt aus neuer Sicht, in: Würtele, Günther (Hrsg.), Lernende Elite, was gute Manager noch besser macht, Frankfurt am Main / Wiesbaden 1993, S. 23-42.
- Menkes, Justin, Wie klug müssen Manager sein?, in: Harvard Business Manager, Jg. 28, H. 2, 2006, S. 28-40.
- Miller, Susanne / Potthoff, Heinrich, Kleine Geschichte der SPD. Darstellung und Dokumentation 1848-1980, Bonn 1981.
- Nerge, Sonja, Weiblicher Führungsstil und die doppelte Vergesellschaftung von Frauen, in: Frauenforschung, Jg. 10, 1992, S. 79-88.



Nerge, Sonja, Frauenfrühling im Management?, Europas Management zwischen Kulturpatriarchat und Emanzipation, Berlin 1993.

Neuberger, Oswald, Führen und führen lassen, Stuttgart<sup>6</sup> 2002.

N.N., DGB Aufbau, <http://www.dgb.de/dgb/aufbau.htm/>, besucht am 30.06.2006.

N.N., DGB Aufgaben, <http://www.dgb.de/dgb/aufgaben/aufgaben.htm/>, besucht am 30.06.2006.

N.N., Aufruf des DGB zum Internationalen Frauentag 2006: „Gleich gestellt – doppelt stark“, in: Themen von A-Z: Frauenpolitik, [http://www.dgb.de/themen/themen\\_a\\_z/abiszdb/abisz\\_search?kwd=Frauenpolitik&showsingel=1](http://www.dgb.de/themen/themen_a_z/abiszdb/abisz_search?kwd=Frauenpolitik&showsingel=1), 2006, besucht am 29.06.2006.

N.N., Deutscher Gewerkschaftsbund Satzung, <http://www.dgb.de/dgb/aufgaben/aufgaben.htm/>, 2002, besucht am 30.06.2006.

N.N., Deutschland sozial gestalten, Gewerkschaftliche Anforderungen an die Programme der Parteien im Bundestagswahlkampf 2005, in: Themen von A-Z: Arbeit + soziale Gerechtigkeit, [http://www.dgb.de/themen/themen\\_a\\_z/abiszdb/abisz\\_search?kwd=Arbeit%20%2B%20soziale%20Gerechtigkeit&showsingel=1](http://www.dgb.de/themen/themen_a_z/abiszdb/abisz_search?kwd=Arbeit%20%2B%20soziale%20Gerechtigkeit&showsingel=1), 2005, besucht am 29.06.2006.

N.N., Informationen und Positionen der Grundsatzabteilung, Zukunft der Arbeit – Zukunft der Gesellschaft, in: Themen von A-Z: Zukunftsprogramm, [http://www.dgb.de/themen/themen\\_a\\_z/abiszdb/abisz\\_search?kwd=Zukunftsprogramm&showsingel=1](http://www.dgb.de/themen/themen_a_z/abiszdb/abisz_search?kwd=Zukunftsprogramm&showsingel=1), 2000, besucht am 29.06.2006.

Ogger, Günter, Nieten in Nadelstreifen, Deutschlands Manager im Zwielicht, München 1996.

Pasero, Ursula, Gender Trouble in Organisationen und die Erreichbarkeit von Führung, in: Pasero, Ursula / Priddat, Birger (Hrsg.), Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender, Wiesbaden 2004, S. 143-163.

Pease, Allan / Pease, Barbara, Warum Männer nicht zuhören und Frauen schlecht einparken, Ganz natürliche Erklärungen für eigentlich unerklärliche Schwächen, München 2002, S. 59f und 381f.

- Priddat, Birger, Vom Gender trouble zur Gender-Kooperation, in: Pasero, Ursula / Priddat, Birger (Hrsg.), Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender, Wiesbaden 2004, S. 165-197.
- Rastetter, Daniela, Sexualität und Herrschaft in Organisationen, Eine Geschlechtervergleichende Analyse, Opladen 1994.
- Reddin, William, Das 3-D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements, Landsberg am Lech 1981.
- Rooke, David / Torbert, William, Die sieben Managertypen - und welcher Erfolg hat, in: Harvard Business Manager, Jg. 7, 2005, S. 18-30.
- Schaufler, Birgit, Frauen in Führung!, von Kompetenzen, die erkannt und genutzt werden wollen, Bern 2000.
- Sepehri, Paivand / Wagner, Dieter, Diversity und Managing Diversity, Verständnisfragen, Zusammenhänge und theoretische Erkenntnisse, in: Bensel, Norbert / Peters, Sibylle (Hrsg.), Frauen und Männer im Management, Diversity in Diskurs und Praxis, Wiesbaden<sup>2</sup> 2002, S. 130-148.
- Spöhring, Walter, Qualitative Sozialforschung, Stuttgart<sup>2</sup> 1995, (Teubner-Studienskripte; 133).
- Staehle, Wolfgang, Management, Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, (Vahlens Handwörterbuch der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften), München<sup>8</sup> 1999.
- Steyrer, Johannes, Charisma in Organisationen. Sozial kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung, Frankfurt am Main 1995.
- Surowiecki, James, Die Weißheit der Vielen, Warum Gruppen klüger sind als Einzelne und wie wir das kollektive Wissen für unser wirtschaftliches, soziales und politisches Handeln nutzen können, München 2005.
- Tannenbaum, Robert / Schmidt, Warren, How to Choose a Leadership Pattern, Should a leader be democratic or autocratic in dealing with his subordinates – or something in between?, in: Harvard Business Review, Jg. 2, 1958, S. 95-101

- Trommer, Heide, Gender Mainstreaming: Zauberstrategie auf dem Weg zur Geschlechtergerechtigkeit?!, in: Netzwerk Gender Training (Hrsg.), Geschlechterverhältnisse bewegen, Erfahrungen mit Gender Training, Königsstein 2004, S. 175-188.
- Vroom, Victor / Yetton, Philip, Leadership and Decision-Making, Pittsburgh 1973.
- Weber, Max, Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie, Tübingen 1972.
- Winkler, Heinrich August, Weimar 1918-1933. Die Geschichte der ersten deutschen Demokratie, München 1998.
- Wollert, Artur, Führen, in: Schuppert, Dana (Hrsg.), Kompetenz zur Führung, Was Führungspersönlichkeiten auszeichnet, Wiesbaden 1993, S. 169-186.
- Wunderer, Rolf / Dick, Petra, Frauen im Management, Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle, Berlin 1997.
- Wunderer, Rolf, Führung und Zusammenarbeit, Eine unternehmerische Führungslehre, Neuwied<sup>5</sup> 2003.
- Zimbardo, Philip / Gerring, Richard, Psychologie, München<sup>16</sup> 2004.
- Zürn, Peter, Die sieben Komponenten der persönlichen Führungskompetenz, in: Schuppert, Dana (Hrsg.), Kompetenz zur Führung, Was Führungspersönlichkeiten auszeichnet, Wiesbaden 1993, S. 187-205.