

### Frauen - die besseren Führungskräfte? "Soft skills" als neue Anforderungen im Management

Rastetter, Daniela

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Rastetter, D. (1997). Frauen - die besseren Führungskräfte? "Soft skills" als neue Anforderungen im Management. *Journal für Psychologie*, 5(2), 43-55. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-29143>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## Frauen - die besseren Führungskräfte? »Soft skills« als neue Anforderungen im Management

Daniela Rastetter

### Zusammenfassung

Immer wieder taucht in den Medien und der Management-Literatur die These auf, Frauen hätten besondere Fähigkeiten, die in Zukunft für Führungstätigkeiten gebraucht würden: die sog. »Soft skills«, zu denen unter anderem Beziehungsorientierung und Einfühlungsvermögen gehören. So hoffnungsvoll diese These sein mag, so trügerisch erweist sie sich bei näherer Betrachtung. Denn sie legt Frauen nicht nur auf bestimmte Eigenschaften fest, die ihnen noch nie Zugang zu Machtpositionen verschafften, sondern sie verschleiert auch die dem Management immanente Herrschaft, die dafür sorgt, daß Privilegien in Männerbünden gesichert werden. Der Beitrag will nachweisen, daß die den »Soft skills« zugrundeliegenden Annahmen keineswegs zu einer größeren Zahl von Frauen in Führungspositionen führen, sondern im Gegenteil deren Ausgrenzung legitimieren, in diesem Fall jedoch im besonders frauenfreundlichen Gewand.

### FRAUEN ALS NEUE GLÜCKSBINGERINNEN

Die Diskussion um »Soft skills« oder »Soft qualities« zieht sich nun schon einige Jahre durch die Management-Literatur. Unter diesen Begriffen werden Fähigkeiten und Eigenschaften verstanden, die für zukünftiges Management als besonders erfolgversprechend erachtet werden: Beziehungsorientierung, Intuition, Einfühlungsvermögen, ein »Gefühl« für MitarbeiterInnen und für zukünftige Entwicklungen etc. Gemäß vorherrschender Geschlechterstereotypen sollen vor allem Frauen diese »weichen« Fähigkeiten besitzen. Folglich, so die Argumentation, wären Frauen besonders geeignet für Führungspositionen.

Interessanterweise gehen bei der Unterstützung dieser These Managementbera-

terInnen, PraktikerInnen und feministisch orientierte WissenschaftlerInnen eine seltene Koalition ein - wenn auch aus unterschiedlichen Motiven. Tatsache ist, daß nach wie vor sehr wenige Frauen in Führungspositionen vertreten sind, und daß es wünschenswert wäre, wenn Vorbehalte bezüglich der Führungsfähigkeit von Frauen, die nach wie vor bestehen, erlöschen würden. Jedoch: »Soft skills« und die aus ihnen resultierende Folgerung der besonderen Führungseignung von Frauen führen nicht nur nicht zu diesem Ziel, sondern gehen von falschen Annahmen aus; letztendlich dienen sie dazu, Frauen weiterhin von privilegierten Positionen fernzuhalten.

Zunächst werden in einer Art Collage typische »Soft skill«-Aussagen vorgestellt, wie sie in der Management-Literatur zu finden sind. Geeignete Fundgruben sind hierfür die Zeitschriften Manager Magazin, Personalwirtschaft, Wirtschaftswoche oder die Management-Zeitschrift. Die Collage besteht aus wörtlichen Zitaten und komprimierten Zusammenstellungen wörtlicher Zitate (dieses vor allem in den Abschnitten »Frauen sind...«, »Frauen haben...«), die verschiedenen Beiträgen dieser Zeitschriften zum Thema »Frauen in Führungspositionen« entnommen sind. Da sie sich so oder ähnlich in allen Beiträgen zu »Soft skills« finden lassen, wurde auf eine genaue Quellenangabe zugunsten der Anschaulichkeit verzichtet. Die Entscheidung für die nachfolgenden Zitate erfolgte aufgrund ihrer Typizität für »Soft skill«-Behauptungen.<sup>1</sup>

Folgende Aussagen sind anzutreffen:  
Nicht mehr der Macho-Manager ist gefragt, sondern der Manager mit »soft touch«, der über der unabdingbaren Wirtschaftlichkeit des Unternehmens das Netzwerk nicht

vergißt, in das das Unternehmen eingebettet ist. Die Eigenschaften der Frauen, die jahrzehntelang als Schwächen apostrophiert worden sind, werden nun als Stärken in der Zukunft erkannt. Aufgrund der spezifischen Sozialisation bringt das weibliche Geschlecht die besten Voraussetzungen mit, um den Anforderungen der Zukunft umfassend gerecht werden zu können. Der Manager von morgen ersetzt das konventionelle lineare Denken durch das vernetzte Denken. Unbelastet von konventionellen Zwängen im Management, wird es den Frauen leichter fallen als den Männern, diese geforderten Perspektiven in einem adäquaten Zeitraum ins Visier zu nehmen.

Frauen bringen gerade jenes hohe Innovationspotential mit, das im Hinblick auf die zunehmende Sensibilität der Öffentlichkeit für Technologiefolgen, Umweltzerstörung oder Wirtschaftskriminalität im ökonomischen Alltag unabdingbar eingesetzt werden muß. Denn Frauen besitzen einen stark ausgeprägten Sinn für Gerechtigkeit, Realität und Menschlichkeit - Eigenschaften, die angesichts der wachsenden Krisen und der daraus resultierenden Anforderungen zunehmend im Management benötigt werden. Die weiblichen Schwächen sind Stärken, die zum Nutzen des Unternehmens umfassend in den Führungsetagen integriert werden sollten.

Der Typus des in erster Linie durchsetzungsstarken, disziplinierten, rein aufgabenbezogenen Managers ist immer weniger gefragt. Die Fähigkeit zur kooperativen Führung, Motivierung und Betreuung der Mitarbeiter, Kommunikationsbereitschaft und soziale Kompetenz werden erwartet. Die hierarchische Gliederung mit paramilitärischer Organisation verliert an Bedeutung. Das Team rückt in den Mittelpunkt. Die Stärke der Frauen liegt in sanften Führungseigenschaften: Frauen motivieren und informieren besser, können aktiv zuhören, sind teamfähiger. Frauen haben: verbale Begabung, kommu-

nikative Fähigkeiten, soziales Verhalten, große Belastbarkeit, Teamfähigkeit, Sensibilität, Kreativität, Kooperations- und Motivationsbereitschaft, weiblichen Pragmatismus, Phantasie, ein ganzheitliches Denken, Harmonie zwischen Arbeit und Freizeit, Ethik und Profit, Fremd- und Selbstbestimmung; Geduld, Bereitschaft zur Unterordnung, Freundlichkeit. Die weibliche Kultur ist an Beziehungsgefügen orientiert, am Austausch mit Menschen. Frauen fügen sich in eine Gruppe ein.

Frauen sind weniger autoritär, konsensfähig, führen Entscheidungen auf demokratischem Wege herbei, lassen Gefühle zu, sind flexibel, gehen mehr auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter ein, sind weniger betriebsblind, anpassungsfähiger, tolerant und weniger kompromißbereit, wenn sie eine Sache für richtig halten. Sie reden intensiver, sind stärker auf informelle Strukturen ausgerichtet, sind mutiger als ein Mann, gehen direkter auf Menschen zu, erfassen Situationen besser, erahnen, wo etwas nicht stimmt. Sie können besser zuhören, kommen schneller zum Punkt, sind sachbezogener, können besser verlieren und besser Niederlagen verkraften. Sie sind zäh und hartnäckig.

Einer Frau fällt es leichter, mit Worten zu motivieren. Sie ist stilvoller und aufmerksamer. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist Frauen besonders wichtig. Sie reflektieren ihren Führungsstil sensibler und kritischer. Sie zeichnen sich durch Zähigkeit und mitarbeiterorientiertes Handeln aus, sind sensibler im Umgang, individueller und disziplinierter. Sie nehmen besser wahr, lassen ruhiger ausreden, gehen einfühlsamer miteinander um. Sie sind sozialbewußt, legen weniger Wert auf Image und Prestige, sind realitätsbezogener, haben Integrationskraft und Charme.

Diese bunte Mischung an guten Eigenschaften und Fähigkeiten, die in sich auch noch widersprüchlich ist, läuft insgesamt auf beziehungsorientierte Qualitäten hin-

aus: Mitarbeiterorientierung, Kommunikation, Teamfähigkeit, Motivation... Bezüglich dieser Fähigkeiten wird ein Defizit im Managementbereich diagnostiziert, das von den Frauen behoben werden soll. Der Ansatz der mitarbeiterorientierten Führung ist in der Managementforschung keineswegs neu, hinzugetreten ist nun aber der Verweis auf Frauen als dafür Prädestinierte. Er wird häufig mit Prognosen unterlegt, die beweisen sollen, daß auch quantitativ ein Bedarf an weiblichen Führungskräften besteht. So wird behauptet, daß der Arbeitsmarkt in Zukunft nicht mehr genügend männliche Führungskräfte zur Verfügung stellt (z.B. Engelbrech 1994); von einer »Verknappung des Humankapitals« und einem »Wertewandel« ist die Rede.

Für diese Entwicklung wird eine ganze Reihe von Gründen genannt:

- Die internationale Verflechtung und Ausweitung zwingt die Unternehmen, neue Konzepte zu entwickeln, wofür sie mehr und qualifiziertes Personal brauchen.
- Technologische Veränderungen, insbesondere neue Computertechnologien und schnellere Kommunikationsmöglichkeiten, verlangen qualifizierte Fachkräfte.
- Durch die leicht sinkende zeitliche Verfügbarkeit bei den Männern, die aus ihrer gestiegenen Familienorientierung herrührt, brauchen Unternehmen mehr weibliche Führungskräfte.
- Eine große Zahl an leitenden Angestellten geht in den nächsten Jahren in den Ruhestand.
- Angehörige geburtsschwacher Jahrgänge kommen ins karrierefähige Alter, ein Umstand, der auf mittleren Hierarchieebenen zum quantitativen Defizit an Nachrückenden führt.

Mit dem quantitativen Argument des Mangels soll implizit begründet werden, warum Frauen trotz ihrer guten Eigenschaften noch nicht in großer Anzahl Führungspositionen übernommen haben, sondern im Gegenteil seit Jahren - je nach Ebene - über

2 bis 10 % Anteil nicht hinauskommen. Dabei wird jedoch so getan, als sei die Menge der Führungspositionen fix oder als könnte sie vorausgesagt werden (vgl. Weber 1993). Es ist aber immer auch aktive Entscheidungssache und Unternehmenskalkül, wie viele Stellen für welche Tätigkeiten geschaffen und wie sie bezahlt werden. Führungskräfte-mangel kann nicht einfach prognostiziert werden, weil Führungskräfte - mehr als andere - keine klar definierte Arbeitsmarktgruppe mit umgrenzten Aufgaben darstellen (vgl. Neuberger 1994, 135ff). Er widerspricht zudem den in Aussicht gestellten Umstrukturierungen in hierarchischen Systemen. Denn gerade wenn Hierarchie abgebaut wird und mehr Kooperation auf Gruppenebene stattfinden soll, würden viele Positionen, die für Frauen noch am ehesten erreichbar waren, nämlich auf mittlerer Hierarchieebene, wegfallen.

Inhaltliche Argumente bezüglich eines Führungskräfte-mangels durch neue Technologien und schnellere Kommunikation sind mit Argwohn zu betrachten, können doch auch Führungskräfte wegrationalisiert werden, wenn computergestützte Vernetzung Dienstreisen und andere Wege überflüssig macht. Zudem weisen Studien darauf hin, daß durch neue Technologien zwar neue Arbeitsplätze für Frauen entstehen, diese aber eher auf niedriger Ebene angesiedelt sind (Datenerfassung und -verarbeitung, vgl. Matheson 1992). Hochqualifizierte Programmier-tätigkeiten und Softwareentwicklung sind bereits zu typischen Männerberufen geworden. Zudem deutet nichts darauf hin, daß Männer wegen gesteigerter Familienorientierung weniger verfügbar wären. Vielmehr verschärfen zusätzliche karrierewillige Frauen den Konkurrenzkampf der Männer um rare Führungspositionen.

Argumente quantitativer Art sind somit nicht haltbar. Im folgenden wenden wir uns den inhaltlichen Aussagen und impliziten Annahmen zu, die in den »Soft skills« versteckt sind.

### DAS MASKULINE MANAGERBILD

Die Aussagen über »Soft skills« werden karikiert mit genau gegenteiligen Thesen, die sich ebenfalls in der Management-Literatur finden: Die Frau muß zum Mann werden, um erfolgreich zu sein. Auch diese Statements werden kurz collageartig vorgestellt. Sie sind verschiedenen Beiträgen über Frauen in Führungspositionen entnommen, die sich nicht auf »Soft skill«-Diskurse einlassen:

Konservative Werte wirken sich aufstiegsbegünstigend aus. Gefühle zeigen ist nicht förderlich. Killerinstinkte und der Wille zur Macht sind nötig. Jede Frau, die aufsteigen will, muß sich ändern und kämpfen. Dafür braucht sie die gleichen Charakterzüge wie ein Mann: Konkurrenzbereitschaft, Unabhängigkeit, Erfolgsorientierung, Einzelkämpfertum, Ehrgeiz, sich selbst darstellen, von sich überzeugt sein. Härtere Formen der Auseinandersetzung sind gefordert. Die eigene Person muß konsequent in den Mittelpunkt gestellt werden. In langfristigen Zeiträumen werden eigene Pläne verfolgt und Strategien gebildet. Dies ist nur mit männlichen Anteilen zu schaffen: Powern, Durchsetzungsvermögen, Standfestigkeit, autoritäres Verhalten. Frauen haben Schwierigkeiten, strategisch zu agieren. Sie müssen männlicher werden.

Geschickte Anpassung, »harte« Eigenschaften und umfassende Kenntnisse männlicher Spielregeln sind nach diesen Aussagen der Schlüssel zum Erfolg. Karrierebücher für Frauen zielen in dieselbe Richtung, wie Hochschild (1994) in einer Untersuchung über amerikanische Ratgeberliteratur herausgefunden hat. In ihnen wird die Frau als jene dargestellt, die sich die richtigen Eigenschaften und das richtige Verhalten aneignen muß, um Erfolg zu haben - und nicht nur das, auch die passende gefühlsmäßige Einstellung wird ihr beigebracht. Je besser die Frau die Regeln gelernt hat und flexibel zu interpretieren weiß, desto mehr Vorsprung hat sie vor den anderen.

Die Propagierung weicher Qualitäten geht hingegen interessanterweise meist von männlichen Autoren aus, auch wenn sie von Frauen dankbar aufgegriffen wurde; denn schließlich steckt eine große Hoffnung darin, daß Frauen doch nicht, wie bislang vermutet, unzulängliche Subjekte im Machtspiel sind, sondern die eigentlich überlegenen, deren vormals denunzierte Eigenschaften sich plötzlich zu Vorzugsqualitäten wandeln. Die »Soft skill«-Debatte sendet die Botschaft aus: Frauen werden es in die Chefsessel schaffen, erstens, weil es nicht mehr genügend Männer für diese Aufgaben gibt, und zweitens, weil Frauen einfach besser sind. D.h. sie brauchen eigentlich nichts zu tun als abwarten, und das Wundermittel »Soft skills« wirkt ganz von alleine.

Der gegenteilige Diskurs warnt dagegen Frauen vor dem harten Geschäft des Managements und will ihnen beibringen, wie sie erfolgreich (»männlich«) agieren können. Bei den »männlichen« Eigenschaften werden im übrigen die gleichen Geschlechterstereotypen verwendet wie umgekehrt in der »Soft skill«-Debatte, nur in der männlichen Variante. Beide Argumentationen haben gemeinsam, daß sie Karriere, Führung und Management subjektivieren und individualisieren und jeweils nahelegen, daß erst die richtigen persönlichen Eigenschaften zum Erfolg führen. Dadurch werden die strukturellen, ökonomischen, situativen und sozialen Bedingungen vernachlässigt, die eine Führungskraft umgeben. Das in beiden Ansätzen verfolgte Eigenschaftskonzept verlegt die Verantwortung über den Erfolg der Frau gänzlich in ihre Person, womit auch ihr Scheitern auf ihr »falsches« Verhalten zurückgeführt werden kann (vgl. Neuberger 1994, 61ff). Egal ob die Frau nun besonders weiblich sein soll, wie die »Soft skills« nahelegen, oder eher männlich werden soll, ihr Erfolg hängt ausschließlich von ihr selbst ab.

Daß die Variante des »männlichen« Führungserfolges eher den allgemeinen Vor-

stellungen von einer Führungskraft und den realen Gegebenheiten nahekommmt, untermauern wissenschaftliche Untersuchungen, die zeigen, daß die Männern zugeschriebenen Eigenschaften diejenigen sind, die auch »guten« Managern zugesprochen werden (Kruse 1987, Powell 1990, vgl. Berthoin Antal & Izraeli 1993). Werden Versuchspersonen in Laborstudien gebeten, Attribute von erfolgreichen Führungskräften aufzulisten, werden überwiegend jene Merkmale genannt, die eher Männern im allgemeinen als Frauen im allgemeinen zugeordnet werden, und zwar von beiden Geschlechtern. Dies sind z.B. die Eigenschaften: initiiierend, selbstsicher, bestimmt, entschlußfreudig, leistungsorientiert, aufwärtsstrebend, dominant, sich durchsetzend, überzeugungsfähig.

Was nun Ergebnisse über wahrgenommene Unterschiede zwischen Frauen und Männern in Führungspositionen betrifft, so deutet alles darauf hin, daß sich die Geschlechter auf vergleichbaren Positionen in ihrer Persönlichkeit und ihrem Verhalten kaum unterscheiden, bzw. daß sie kaum unterschiedlich wahrgenommen werden (Morrison & Von Glinow 1990, Kruse 1987, Weinert 1990, Eagly & Johnson 1990). Aus dem alltäglichen Umgang miteinander entsteht ein realistisches Bild, das aber die angeblich vorteilhafteren weiblichen Qualitäten nicht zum Vorschein bringt. Geringe Unterschiede zwischen den Geschlechtern sind auch darauf zurückzuführen, daß in Organisationen die geeigneten Verhaltenssets mehr oder weniger vorgegeben sind und die PositionsinhaberInnen frühzeitig in ihre Rollen sozialisiert werden. Zudem werden sie durch Selektionsprozesse ausgewählt (und selektieren sich selbst aus), die überdauernden betrieblichen Kriterien genügen. Individuelle Unterschiede werden um so kleiner, je rigider die Verhaltensanforderungen von außen festgelegt sind. Aber auch, wenn Unterschiede zwischen männlichem und weiblichem Führungsver-

halten gefunden werden, sind damit keineswegs a priori bestimmte weibliche Fähigkeiten gegeben. So fanden Eagly & Johnson (1990) bei Frauen zwar einen demokratischeren Führungsstil als bei Männern. Dieser kann jedoch dadurch bedingt sein, daß Frauen wegen ihrer mangelnden Akzeptanz als Führungskräfte dazu gezwungen sind, konsensuelle Entscheidungen herbeizuführen, um in ihrer Rolle anerkannt zu werden.

Die Ergebnisse aus der geschlechtervergleichenden Führungsforschung sind allerdings recht uneinheitlich. Gründe dafür liegen nicht selten in methodischen Problemen, wenn etwa die untersuchten Gruppen von Frauen und Männern in ihrer Zusammensetzung nicht vergleichbar sind (vgl. Friedel-Howe 1990) oder wenn Führungspositionen uneinheitlich definiert werden. Aus diesem Grund schwanken im übrigen auch die von Unternehmen angegebenen Zahlen von Frauen in Führungspositionen erheblich.

Interviewstudien mit Frauen in Führungspositionen zeigen wiederum deutlich, daß sich Frauen in einem permanenten Anpassungsprozeß befinden, bei dem sie sich die im Unternehmen üblichen Verhaltensweisen aneignen und versuchen, so wenig wie möglich aufzufallen, um nicht in eine Sonderrolle zu geraten (vgl. Rastetter 1994, 264; Manthey 1992). In den Aussagen der betroffenen Frauen ist nie davon die Rede, daß ihre besonderen weiblichen Fähigkeiten geschätzt oder anerkannt würden, sondern höchstens davon, daß sie individuell manche als typisch weiblich bezeichneten Strategien anwenden, um sich besser behaupten zu können. Je höher die Position, scheint der Schluß daraus zu sein, um so härter ist der Konkurrenzkampf und um so dysfunktionaler erweisen sich weiche, beziehungsorientierte Eigenschaften.

#### **ZUGRUNDELIEGENDE GESCHLECHTERTHEORIE**

Welche impliziten oder expliziten theoretischen Annahmen über Differenzen zwischen Frauen und Männern liegen den Tex-

ten über »Soft skills« zugrunde? D.h. wie werden Geschlechterunterschiede durch das Pochen auf weibliche Management-Qualitäten konstruiert (vgl. Wetterer 1995)? In der mittlerweile umfangreichen Literatur zur Geschlechterdifferenz (z.B. Gildemeister & Wetterer 1992) lassen sich zwei unterschiedliche Grundsatzpositionen unterscheiden:

- die egalitäre Position: Unterschiede zwischen den Geschlechtern sind gesellschaftlich bedingt und lassen sich überwinden.
- die dualistische Position: Es gibt grundsätzliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern, die zu einer Neubewertung und Aufwertung der spezifischen Fähigkeiten und Eigenschaften der Frauen Anlaß geben.

Die Wurzel der Geschlechterdifferenz wird bei der ersten Position in der Gesellschaft verortet, bei der zweiten - an Einfluß gewinnenden - in der psychischen und physischen Natur der Frauen, welche auch von Sozialisationsprozessen mitbedingt sein kann. Die grundsätzliche Problematik sämtlicher Ansätze besteht in der Konzentration auf den »weiblichen« Sozialcharakter, der die Geschlechterpolarität als solche nicht in Frage stellt und der bei Frauen das Geschlecht als vorrangiges Differenzierungsmerkmal festschreibt. Vorstellungen von einer an das Geschlechtliche gebundenen weiblichen Erfahrungswelt werden damit bestätigt. Die »Soft skill«-Debatte orientiert sich ganz eindeutig an der dualistischen Position, insofern sie weibliche Eigenschaften zu benennen weiß, die Frauen qua Natur oder Erziehung besitzen.

Historisch betrachtet wurden Frauen nicht deshalb bestimmte Eigenschaften zugeschrieben, weil diese als natürlich-weiblich galten, sondern umgekehrt wurden in einer Kultur und Epoche die jeweils wenig geschätzten, minderwertigen Eigenschaften als weiblich definiert (Cockburn 1988, 191). Die Dichotomie weich/hart beispielsweise diente Männern dazu, Frauen von technologischen Arbeitsbereichen auszuschlie-

ßen, solange es sich um schwere Mechanikerarbeit handelte. Sobald diese Arbeiten sauberer und körperlich leichter wurden, sind Frauen mit der Dichotomie Kopf/Bauch konfrontiert worden, in der das Männliche (und der Ingenieur) mit dem Kopf, mit Logik und Intellekt, das Weibliche mit dem Bauch, mit Irrationalität und Körperlichkeit identifiziert wurden. Eine Konsequenz daraus mündet in das oben beschriebene männliche Managerbild. Die scheinbar guten Eigenschaften von Frauen, an Dualismen wie Kopf-Bauch und weich-hart orientiert, sind traditionell diejenigen, die zum Ausschluß der Frauen aus bestimmten Positionen und Erwerbsbereichen führten (vgl. Manthey 1992). Es scheint unwahrscheinlich, daß sie ihnen nun plötzlich zum Vorteil gereichen sollen; vielmehr ist der Verdacht naheliegend, daß sie wiederum dem alten Zweck dienen, diesmal aber, dem Zeitgeist geschuldet, in geschickterer Verpackung.

Das Männliche ist in den Gegensatzpaaren normalerweise das Höherwertige und die Norm, das Weibliche das Minderwertige und die Abweichung. Z.B. gilt in den Paaren Rationalität-Irrationalität oder Kultur-Natur ersteres sowohl als dem Männlichen näherstehend als auch gesellschaftlich höherwertiger. Nun scheint es zwar, daß bei den »Soft skills« diese Asymmetrie genau umgekehrt wird und das männliche Modell das Überholte, das weibliche hingegen das Erstrebenswerte ist, aber wenn man die dahinterstehenden impliziten Annahmen rekonstruiert, ist das Gegenteil der Fall: Männer in Führungspositionen haben eine selbstverständliche Daseinsberechtigung, welche sich Frauen erst verdienen müssen. Eine Collage von Aussagen über die Führungseignung von Frauen - wiederum der Management-Literatur entnommen - dient hierfür als Beleg:

Es gibt keinen Beweis für die These, daß Frauen weniger belastbar seien als Männer. Aber sie müssen dieselben Voraussetzungen mitbringen wie ihre männlichen Kollegen: Unempfindlichkeit gegen Kränkun-

gen, Selbstbewußtsein, psychische Belastbarkeit, Identifikation mit dem Beruf. Wenn eine Frau ihre Rolle als Hausfrau und Mutter sieht, wird sie mit Sicherheit nicht die psychische Belastbarkeit mitbringen, um einen Topjob im Management zu machen. Menstruation und Klimakterium wirken sich nur ungünstig auf die Leistungsfähigkeit aus, wenn psychische Probleme dazukommen.

Frauen sind genauso befähigt zu Führungspositionen wie Männer. Frauen passen genauso gut in Führungspositionen wie Männer.

Galt es bisher für weibliche Führungskräfte, so gut - oder besser - zu sein als ein Mann, sollten Frauen sich nunmehr vornehmen, anders, aber ebenso gut zu sein wie Männer.

Frauen bewähren sich keineswegs weniger als ihre männlichen Kollegen.

Frauen können jede Position ausfüllen, wenn sie die richtige Qualifikation haben.

Können Frauen führen?

Insbesondere die letzten beiden Aussagen klingen zwar neutral, aber welche Botschaft steckt dahinter? Frauen müssen erst ihre Qualifikation beweisen, bei Männern wird diese unhinterfragt angenommen. Frauen müssen auf ihre Führungsfähigkeit geprüft werden, bei Männern wird diese Frage nicht gestellt. Natürlich werden auch Männer durch aufwendige Eignungsfeststellungen (Assessment Center!) selektiert, jedoch steckt in jedem Eignungstest die Annahme, daß die KandidatInnen potentiell für geeignet gehalten werden. Niemand würde die Grundsatzfeststellung treffen: »Männer müssen so gut sein wie Frauen. Sie können jede Arbeit machen, wenn sie so qualifiziert wie Frauen sind.« In den obigen Aussagen wird vermittelt: »Der Mann« ist zweifelsohne prinzipiell geeignet für Führungstätigkeiten, er ist belastbar, selbstbewußt und identifiziert sich mit seinem Beruf (man muß nur noch die Guten von den Schlechten trennen). Der Mann wird als die norma-

le, selbstverständliche Führungskraft betrachtet, die Frau als diejenige, die zwar wichtige Eigenschaften mitbringt, aber sich anstrengen muß, genauso gut wie ein Mann zu sein. Die empirische Tatsache, daß überwiegend Männer in Führungspositionen anzutreffen sind, scheint ihre Eignung von vornherein zu legitimieren. Damit werden dahinterstehende Herrschaftsmechanismen verschleiert.

In der Propagierung von »Soft skills«, die Frauen zugeschrieben werden, wird die Geschlechterdichotomie weitergeführt. Gegensätze werden forciert und festgeschrieben, unter gleichzeitiger Nichtinfragestellung männlicher Führungsmodelle. Das Unhinterfragte ist aber in der Regel das für normal und gut Befundene.

Welche Angebote die »Soft skills« den Frauen machen, soll das nächste Kapitel zeigen. An dieser Stelle bleibt festzuhalten: Die »Soft skill«-Debatte bewirkt eine rhetorische Integration bei faktischer Exklusion der Frau.

## **DIE ROLLE DER GUTEN MUTTER**

Welche Rollen werden Frauen in der »Soft skill«-Debatte angeboten? Welche Anforderungen werden an sie gestellt?

Die meisten propagierten Eigenschaften der weiblichen Führungskraft passen zur Rolle der fürsorglichen und doch organisierten Mutter, die ihre Familie fest im Griff hat, aber liebevolle Beziehungen nicht aus den Augen verliert (siehe die Collage zu Beginn: »sensibel, soziale Kompetenz, Geduld, Freundlichkeit, Einfügen in Gruppe, Eingehen auf die Bedürfnisse der anderen, anpassungsfähig, diszipliniert...«). Manche AutorInnen, wie Sally Helgesen in ihrem Buch »Frauen führen anders« (1991), sagen sogar explizit, daß Mutterschaft eine exzellente Schule fürs Management sei. Die Mutter gibt ihre Gunst nicht - wie die Geliebte - einem einzelnen Mann, sondern verteilt sie im Idealfall auf alle gleichermaßen. Der Geliebten will sich der Mann nicht unterlegen fühlen, die Macht der Mutter kann er

zur Not anerkennen. Denn in der Kernfamilie spielt die Mutter neben dem Vater typischerweise die Rolle der zweiten Autorität.

Komplementär zur Mutter ist die männliche Rolle des tapferen Kriegers, der scheinbar autark in die weite Welt hinauszieht, gleichzeitig aber nach der Mutter sucht (vgl. Bradford et al. 1975, Rastetter 1992). Der Typus »Held, Krieger« geht in den Helden Geschichten einsam, aber unbeirrt seinen Weg und steht allein gegen die Welt (Neuberger 1994, 51). Da es in der realen Welt und schon gar in Unternehmen keine Helden gibt, wollen die phantasierten Firmenhelden zwar gerne autonom ihr Imperium lenken, dabei aber umsorgt und bemuttert werden. Der »Held« erwartet im Unternehmen von der Frau die Schaffung eines guten Klimas, kooperativen Führungsstil, Menschlichkeit, Wärme und Förderung des Teamgeistes, also genau das, was heute unter »Soft skills« verstanden wird.

Mit diesem Rollenangebot werden Frauen in höheren Positionen daran gehindert, zur ersten Autorität zu werden. Denn sie sind auf eine Rolle festgelegt, die nicht mit großer Macht verbunden ist, sondern nach innen wirkt. Werden an Frauen Anforderungen wie Einfühlungsvermögen und Kommunikationsfähigkeit gestellt, werden demnach vielmehr Bedürfnisse nach Umsorgtsein befriedigt als angebliche neue Management-Anforderungen erfüllt. Zudem: Die sexuelle Bedrohung durch Frauen, die in Männerdomänen eindringen, kann eingedämmt werden, wenn die Frau auf die unsexuelle Rolle der Mutter verwiesen wird, wie sie in unserer Gesellschaft in Medien und Werbung transportiert wird. Die Angst vieler Männer vor sexueller Verstrickung und vor Abgrenzungsproblemen zwischen professioneller und intimer Beziehung veranlaßt diese dazu, Frauen auf Eigenschaften festzulegen, die weit entfernt sind von sexueller Initiative und Macht über den Mann.

Frauen nehmen die Mutterrolle nicht un-

gern an, finden sie doch damit Anerkennung und bewegen sich auf sicherem Terrain. Risiken bleiben jedoch nicht aus: Frauen werden leicht zu »seelischen Müllern« für alle möglichen Probleme der MitarbeiterInnen. Die »Mutter« wird gemäß ihrer Unterstützung für die Gruppe bewertet und nicht gemäß ihrer eigenständigen Beiträge. Die Rolle der guten Mutter behindert die Kritikmöglichkeiten der Frau; sie wird zur Spezialistin für emotionale Angelegenheiten.

Weibliche Untergebene projizieren auf die Mutter mehr Macht als diese tatsächlich hat, weil sie übergroße Wünsche nach Solidarisierung auf die Führungsfrau lenken. Enttäuschung und Neid führen dann leicht zu einer ambivalenten Haltung der Frau gegenüber. Nicht zuletzt daher mögen die oft beklagten Probleme zwischen kooperierenden Frauen in Unternehmen rühren. Was ist das Ergebnis, wenn der Frau im Unternehmen bewußt oder unbewußt die Mutterrolle angeboten wird? Wenn die Frau diese nicht erfüllt, wird sie als ungeeignete Vorgesetzte betrachtet. Wenn sie diese erfüllt, bedeutet das, daß sie sich auf eine Rolle festlegen läßt und fortan daran gemessen wird.

Wie schon so oft wird - diesmal im Gewand der weiblichen Führungsqualitäten - über die Frau geredet, ohne daß sie das Subjekt dieser Diskurse wäre. Nach Michel Foucault (1989) ist bei allen diskursiven Praktiken Argwohn angebracht und die Frage berechtigt, wem die Diskurse dienen. Gerade machtlose Gruppen der Gesellschaft machen permanent die Erfahrung, daß über sie geredet und geforscht wird, ohne daß sie selbst dieses Wissen produziert und Einfluß darauf genommen haben. Die Beziehung zwischen Frauen als realen Subjekten und der in Diskursen hergestellten Repräsentation der Frau ist keine direkte, sondern eine diskursive Kolonisierung der Heterogenität von Frauen (Calas 1992). Typischerweise wird ein krasser Gegensatz gebildet zwischen den realen beruflichen

Möglichkeiten, die dem weiblichen Geschlecht offenstehen und der symbolischen Ordnung, die in Diskursen, Idealen und Bildern wie jenem der guten Mutter lebendig wird. Der Gegensatz läßt sich daran erkennen, daß es unwahrscheinlich ist, daß Frauen die Entwürfe, die sie darstellen sollen, auch selbst verwirklichen können.

Es scheint, daß Frauen in die Falle der Macht laufen, wenn sie die ihnen zugeschriebenen Eigenschaften als wahr und authentisch anerkennen. So wird klar, wie die faktische Exklusion trotz rhetorisch-diskursiver Integration zustande kommt. Nach wie vor dienen die als weiblich bezeichneten Eigenschaften dazu, Frauen von Entscheidungspositionen fernzuhalten. Der Widerspruch zwischen traditioneller Minderwertigkeit von als weiblich bezeichneten Eigenschaften und deren plötzlichen forcierten Anpreisung löst sich auf.

#### **DIE GEFÜHLSPROFIS**

In der »Soft skill«-Debatte wird an Frauen implizit die Anforderung gerichtet, professionell und »sachlich« mit ihren Gefühlen umzugehen (siehe Aussagen aus der an den Anfang gestellten Collage: »Sie nehmen besser wahr, gehen einfühlsamer miteinander um, gehen auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter ein, lassen Gefühle zu, besitzen einen Sinn für Menschlichkeit, motivieren und betreuen ihre Mitarbeiter...«). Denn Frauen sollen nicht irgendwelche spontanen Gefühle zulassen und je nach Sympathie mit den MitarbeiterInnen umgehen, sondern jene Gefühle einsetzen, die zum Wohl des Unternehmens sind (»die weiblichen Schwächen sind Stärken, die zum Nutzen des Unternehmens in den Führungsetagen integriert werden sollen«). Der professionelle Umgang mit Gefühlen ist schon immer eine Domäne typischer Frauentätigkeiten gewesen. Arlie Hochschild (1990) hat in ihren Untersuchungen die Dimensionen der sog. Gefühlsarbeit untersucht. Dabei sollen im Kontakt mit KundInnen positive Gefühle erzeugt werden, so daß diese zu-

frieden sind und weiterhin die Dienstleistungen des Unternehmens nachfragen. Typischerweise ist dies bei Stewardessen, Empfangsdamen, Sekretärinnen und Verkäuferinnen der Fall, d.h. bei klassischen, nicht besonders statushohen Frauenberufen. Die Qualifikationen zur Gefühlsarbeit werden ohne große Honorierung oder Ausbildung in Anspruch genommen.

Ähnliches scheint jetzt bei höherqualifizierten Berufen zu geschehen. Die Arbeitsaufgabe, die Frauen zu erfüllen haben, wird um die Vermarktung von als weiblich bezeichneten Attributen erweitert. Der Gewinn liegt auf der Hand. Wenn schon Frauen nicht mehr abgehalten werden können, Führungstätigkeiten auszuüben, sollen sie wenigstens mit einem spezifischen Zusatznutzen eingesetzt werden. D.h. sie sollen ihre weiblichen Fähigkeiten, die sie vermeintlich oder tatsächlich besitzen, zum Wohle des Unternehmens vermarkten (vgl. Manthey 1992). Dabei kann man die MitarbeiterInnen als interne KundInnen betrachten, wie es heute in der modernen Personalmarketing-Perspektive getan wird (vgl. Rastetter 1996). Weiche, beziehungsorientierte Eigenschaften sind funktional für die gestiegenen Anforderungen an gelungene Kommunikation und Interaktion mit MitarbeiterInnen, deren Begeisterung und Einsatzfreude sichergestellt werden müssen. Allerdings sind dies zusätzliche Anforderungen an die Managerin, denn von der sachlichen Aufgabe ist sie deswegen nicht entbunden, weshalb immer wieder betont wird, daß Frauen kein Ersatz für Männer seien, sondern eine zusätzliche Bereicherung.

Als zweite Autorität im Management sollen Frauen typische Vermittlerfunktionen ausführen, diesmal nicht mehr zwischen Chef und Außenstehenden, wie die Sekretärin, oder zwischen Fluglinie und Fluggast, wie die Stewardess, sondern zwischen Top-Management und unteren Hierarchie-Ebenen, deren Angehörige zum Mitmachen und zur Loyalität angehalten werden sollen

- eine Aufgabe, die nach Bekunden von Personalverantwortlichen immer schwieriger wird. Frauen sollen ihre klassische Binnenfunktion einnehmen: durch Einfühlung, Kommunikation und Motivation ein gutes Klima nach innen schaffen, während Männer nach außen agieren und die weitreichenden Entscheidungen treffen. Man könnte so weit gehen zu sagen, daß Frauen als das statusunterlegene Geschlecht dazu gezwungen sind, Gefühle gegen gesellschaftliche Akzeptanz zu tauschen, und ihnen deshalb keine andere Wahl bleibt, als ihre prekäre Position als Führungsfrau mit Gefühlsarbeit zu stabilisieren.

Hier ist eine neue Doppelbelastung zu sehen: Frauen müssen »weibliche« Fähigkeiten zeigen und gleichzeitig strikt sachlich bleiben, müssen also widersprüchliche Anforderungen ausbalancieren. Sie sollen bei aller Einfühlsamkeit und Fürsorglichkeit rational und distanziert bleiben, denn persönliche Beziehungen und echte Intimität sind mit »Soft skills« nicht gemeint. Anders als der harte Manager haben sie eine Gratwanderung zu vollführen, stets so weiblich zu sein, daß die geschlechterstereotypen Erwartungen an sie erfüllt werden, und so professionell, daß sie den Führungstätigkeiten gewachsen sind. Das Problem dabei ist, daß eigene Gefühle und die anderer unter Kontrolle gehalten werden müssen, damit das Gefühlsmanagement nicht in eine wirklich intime, persönliche Beziehung umkippt. Dieser Balanceakt wird Frauen auch in den typischen Frauenberufen mit Gefühlsarbeit zugemutet: sie sollen als Stewardessen so nett sein, daß sich der Kunde wohlfühlt, aber sich so abgrenzen, daß er nicht zuviel erwartet und nicht zu weit geht.

### **WO BLEIBT DIE HERRSCHAFT?**

Mit den »Soft skills« wird so getan, als gäbe es nur neuartige Aufgaben zu lösen, als sei die Führungstätigkeit eine Arbeit wie jede andere, deren definierte Arbeitsanforderun-

gen möglichst gut erfüllt werden müssen. Aber: Anforderungen an Führungskräfte sind unscharf definiert und hängen vom sozio-kulturellen Kontext ab (Neuberger 1994, 171). Von den postulierten absoluten Maximen ökonomischer und organisatorischer Effizienz kann nicht ausgegangen werden. Je höher eine Position, desto weniger abgegrenzt ist das Aufgabenfeld und desto weniger Regeln existieren, die handlungsleitend und erfolgversprechend wären (Kanter 1977, 48).

Führungstätigkeiten zeichnen sich deshalb dadurch aus, daß Ursache-Wirkungs-Ketten häufig nicht identifizierbar sind und ein Überblick über alle Haupt- und Nebeneffekte einer Handlung fehlt. Je größer aber die Unsicherheit ist, desto größer ist die Notwendigkeit, eine homogene, vertrauenswürdige Gruppe zu bilden. Nicht Kenntnisse und Fähigkeiten sind die wichtigsten Auswahlkriterien, sondern Vertrauen, Mitgliedschaft in der richtigen Gruppierung und Zuverlässigkeit. Je enger der Kreis der Privilegierten ist und je mehr sich die Mitglieder gegenseitig verpflichtet fühlen, desto leichter ist Kontrolle auszuüben.

Durch die Übereinstimmung in Wertvorstellungen, Kommunikationsstilen und Verhaltensmustern wird die Zusammenarbeit erleichtert, wird Vertrauen geschaffen und Angst vor Unvorhersehbarkeiten gemildert. Wenn Macht und Privilegien an diejenigen weitergegeben werden, die dazu passend und vertraut erscheinen, können gleichzeitig Selbstwertgefühl und Prestige durch Spiegelung und Bestätigung gestärkt werden.

Daraus resultiert die informelle »bündische« Orientierung der Führungsmannschaften von Organisationen, die als eine der größten Aufstiegsbarrieren für Frauen eingeschätzt wird. Der Männerbund kann mithin als konstitutiv für Organisationen und ihre herrschaftssichernden Instanzen betrachtet werden (Rastetter 1994, 236ff).

Allen Elementen des Männerbundes gemeinsam ist ein ausgeprägtes Abgrenzungsbedürfnis gegenüber Frauen, dessen Funktionen sind:

- Sinnstiftung: Der Männerbund bietet die exklusive Chance, ohne Frauen tätig zu werden und Ergebnisse herzustellen.
- Herrschaftssicherung durch Ressourcenakkumulation und -wahrung: Wissen, Macht und Geld müssen nicht mit Frauen geteilt werden.
- Unsicherheitsreduktion: Vertrautheit und sicherer Umgang innerhalb des eigenen Geschlechts wird den zwischengeschlechtlichen konfliktären Interaktionen vorgezogen.

Das Management bietet sich geradezu dafür an, zum Männerbund zu werden, denn es hat eine sinnstiftende Wirkung durch die allgemein als wichtig anerkannten Führungsaufgaben, deren Handhabung und Durchführung aber nicht direkt zu strukturieren und zu beurteilen sind, was ihm eine geheimnisvolle Aura verleiht; es beinhaltet ein hohes Unsicherheitspotential, das durch die Aufnahme von vertrauten und ähnlichen Personen reduziert wird; und es weist innerhalb der Organisation und nach außen eine hohe Ressourcen- und Machtakkumulation auf, die durch bündisches Verhalten gesichert werden kann.

Alle drei Funktionen tragen wiederum dazu bei, daß Asymmetrien zwischen Männern und Frauen verstärkt werden. Vor allem der Aspekt der Ressourcenakkumulation bringt den Zwang mit sich, das damit verbundene Kriterium Geschlecht durch klare Geschlechterkategorien immer wieder abzusichern, um die gewonnenen Ressourcen zu erhalten. Dazu tragen die »Soft skills« mit ihren dualistischen Gegensätzen zwischen den Geschlechtern und gleichzeitiger Homogenisierung innerhalb eines Geschlechts ideal bei.

Macht- und Herrschaftsaspekte in oberen Hierarchieebenen, obwohl nicht erst in jüngster Zeit diskutiert und erforscht, wer-

den bei den »Soft skills« schlicht ignoriert oder verdrängt. Statt dessen werden die sachlichen Anforderungen an Führungskräfte in den Vordergrund gerückt, als ob es bei Hierarchie um nichts weiter als sinnvolle Aufgabenteilung ginge. Für die »Soft skills« folgt daraus: Auch wenn es in Zukunft neue Aufgaben im Management geben sollte, heißt das noch lange nicht, daß die dafür vermeintlich oder tatsächlich Geeigneten auch an diese Aufgaben herangelassen werden. Ein Abbau der Geschlechterhierarchie ist nicht in Sicht; im Gegenteil, die bindende Wirkung von Männerbündnissen hat keineswegs an Kraft verloren (vgl. Manthey 1992, 103).

#### **FAZIT**

Es besteht zwar Bedarf an Führungskräften, die vergemeinschaftende Personalpolitik betreiben (Krell 1994). Diese steht in der Tradition personalpolitischer Instrumente, die betriebliche Gemeinschaften erzeugen und zum Zwecke der Leistungssicherung instrumentalisieren wollen. Von vergemeinschaftender Personalpolitik ist jedoch keine Gleichstellung von Frauen und Männern zu erwarten, sondern im Gegenteil basiert sie auf dem Ausschluß jener, die die Gemeinschaft stören, und darunter gehören auch (noch) die Frauen. Denn Vergemeinschaftung als Prinzip der Herrschaftssicherung (Türk 1993) setzt die Grenzziehung zu Andersartigen voraus, um eine kollektive Identität der Mitglieder zu erleichtern. Die dafür notwendige »emotionenorientierte Führung« (Krell 1994) hat indessen nichts spezifisch Weibliches an sich, denn charismatische Führergestalten und die Massen bewegende Manipulatoren sind und waren in der Geschichte in überwiegender Zahl männlichen Geschlechts. Die Zuweisung bestimmter Eigenschaften und Fähigkeiten zu Frauen ist von Nachteil, weil jedes Festgelegtsein aufgrund eines Gruppenmerkmals, hier des Geschlechts, Argumente für Ausschluß oder für spezifische Sonderbehandlungen liefert. Sie legiti-

miert die Festlegung frauentypischer Bereiche, die nach altem Muster gering bewertet und entlohnt werden. Frauen werden in eine Falle gelockt, wenn ihre bislang unentgeltlich erbrachten privaten Dienste nun als besondere Qualifikation für ökonomische Kontexte bezeichnet werden, deren Gesetze dafür aber nicht gelten dürfen, angeblich um den besonderen Wert weiblicher Fähigkeiten nicht zu zerstören.

Zudem werden nur jene Frauen akzeptiert, die als dazu passend und wenig bedrohlich für den Männerbund erlebt werden. Somit sind die »Soft skills« nur eine weitere Strategie, Frauen nicht in bedrohlich großer Anzahl in Führungspositionen zu bringen, eine Strategie, die wegen ihres frauenfreundlichen Aussehens aber besonders hinterlistig ist. Die geringe Anzahl von Frauen in Führungspositionen wird demnach auf absehbare Zeit kein ökonomisches oder organisationales Problem sein, sondern wie bisher das Problem von Frauen.

Wenn also »Soft skill«- und ähnliche Diskurse von der Art »Frauen sind..., Männer sind...« nicht weiterhelfen, wo sind dann mögliche Lösungen zu suchen? Sinnvoller - und zum Teil schon praktiziert - sind politische Strategien von externen und internen Kontrollinstanzen - d.h. von Staat, Arbeitnehmerverbänden und Interessengruppen, die auf der Basis normativer Forderungen nach Chancengleichheit und Gleichstellung aller Gesellschaftsmitglieder versuchen, etablierte Vorrechte einzelner Gruppierungen abzubauen.

### Anmerkungen

1. Die bekanntesten Bücher zum Thema, die in die gleiche Richtung gehen, stammen von Loden (1988) und Helgesen (1991).

### Literatur

BRADFORD, DAVID L., SARGENT, ALICE G., SPRAGUE, MELINDA S. (1975): The Executive Man and Woman: The Issue of Sexuality. In: Gordon, F., Strober,

- M. (Hg.). *Bringing Women into Management*, 39-58. New York: McGraw-Hill
- BERTHOIN ANTAL, ARIANE & IZRAELI, DAFNA N. (1993): A Global Comparison of Women in Management: Women Managers in Their Homelands and as Expatriates. In: Fagenson, E. A. (Hg.). *Women in Management*, 52-96. Newbury Park u.a.: Sage
- CALÁS, MARTA B. (1992): An/Other Silent Voice? Representing »Hispanic Woman« in Organizational Texts. In: Mills, A. J., Tancred, P. (Hg.). *Gendering Organizational Analysis*, 201-221. Newbury Park u.a.: Sage
- COCKBURN, CYNTHIA (1988): Die Herrschaftsmaschine. Geschlechterverhältnisse und technisches Know-How. Berlin, Hamburg: Argument Verlag
- EAGLY, ALICE H. & JOHNSON, BLAIR T. (1990): Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin* 108 (2), 233-256
- ENGELBRECH, GERHARD (1994): Die Wiedereingliederung von Frauen ins Berufsleben im Konflikt zwischen Humankapitalentwertung und vorsorglicher betrieblicher Personalpolitik. In: Beckmann, P., Engelbrech, G. (Hg.). *Arbeitsmarkt für Frauen 2000 - Ein Schritt vor oder ein Schritt zurück?* BeitrAB 179, 852-875
- FOUCAULT, MICHEL (1989): *Sexualität und Wahrheit*. Bd. 1 (erstmalig ersch. 1977). Frankfurt/M.: Suhrkamp
- FRIEDEL-HOWE, HEIDRUN (1990): Ergebnisse und offene Fragen der geschlechtsvergleichenden Führungsforschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 1, S.3-16
- GILDEMEISTER, REGINE U. WETTERER, ANGELIKA (1992): Wie Geschlechter gedacht werden. Die kulturelle Konstruktion der Zweigeschlechtlichkeit und ihre Reifizierung in der Frauenforschung. In: Knapp, G.-A., Wetterer, A. (Hg.). *Traditionen Brüche*, 201-255. Freiburg: Kore
- HELGESEN, SALLY (1991): *Frauen führen anders. Vorteile eines neuen Führungsstils*. Frankfurt/M.: Campus
- HOCHSCHILD, ARLIE (1990): *Das gekaufte Herz*. Frankfurt/M.: Campus
- HOCHSCHILD, ARLIE (1994): The Commercial Spirit of Intimate Life and the Abduction of Feminism: Signs from Women's Advice Books. *Theory, Culture & Society* 11 (2), S.1-24
- KANTER, ROSABETH (1977): *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books

**KRELL, GERTRAUDE** (1994): Vergemeinschaftende Personalpolitik. München, Mering: Hampp

**KRUSE, LENELIS** (1987): Führung ist männlich. Gruppendynamik 18 (3), S.251-267

**LODEN, MARILYN** (1988): Als Frau im Unternehmen führen. Freiburg: Haufe

**MANTHEY, HELGA** (1992): Der neue Man(n)ager. Effizienz und Menschlichkeit. Berlin: o.V.

**MATHESON, KIMBERLEY** (1992): Women and computer technology. In: Lea, M. (Hg.). Contexts of Computer-Mediated Communication, 66-88. New York u.a.: Harvester Wheatsheaf

**MORRISON, ANN M. U. VON GLINOW, MARY ANN** (1990): Women and Minorities in Management. American Psychologist 45 (2), 200-208

**NEUBERGER, OSWALD** (1994): Führen und Geführt werden. Stuttgart: Enke

**POWELL, GARY N.** (1990): One more time: Do female and male managers differ? Academy of Management Executive 4 (3), S.68-75

**RASTETTER, DANIELA** (1992): Mach bloß kein Theater. Die Organisation als Rollenspiel. In: Krell, G., Osterloh, M. (Hg.). Personalpolitik aus der Sicht von Frauen, 230-250. München, Mering: Hampp

**RASTETTER, DANIELA** (1994): Sexualität und Herrschaft in Organisationen. Eine geschlechtervergleichende theoretische Analyse. Opladen: Westdeutscher Verlag

**RASTETTER, DANIELA** (1996): Personalmarketing, Bewerberauswahl und Arbeitsplatzsuche. Stuttgart: Enke

**TÜRK, KLAUS** (1993): Politische Ökonomie der Organisation. In: Kieser, A. (Hg.). Organisationstheorien, 297-332. Stuttgart: Kohlhammer

**WEBER, CLAUDIA** (1993): Welche Maske zu welcher Gelegenheit? Anmerkungen zur Debatte um Frauen und Management. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.). Profitable Ethik - effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management? 209-221. München/Mering: Hampp

**WEINERT, ANSFRIED** (1990): Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungs- und Leistungsverhalten. In: Domsch, M., Regnet, E. (Hg.). Weibliche Fach- und Führungskräfte, 35-58. Stuttgart: Schaeffer Verlag

**WETTERER, ANGELIKA** (1995): Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen. Frankfurt/M.: Campus

Neu

Asanger

Michael Märtens

## Psychotherapie im Kontext

Soziale und kulturelle Koordinaten therapeutischer Prozesse.

1997, 283 S., kt., DM 58.-/SFr. 53.-/ÖS 423.- (328-8)

Wer den Verlauf einer therapeutischen Behandlung erfassen und verstehen will, darf sich nicht nur auf die Vorgänge innerhalb der Therapeut-Klient-Begegnung selbst beschränken. Jede Therapie findet im Kontext einer spezifischen Lebenswelt statt und ist durch die therapieinternen Prozesse nur bedingt determiniert. Die Untersuchung der außertherapeutischen Einflüsse ist deshalb von großer Bedeutung für die therapeutische Praxis.

Roland Asanger Verlag, Rohrbacher Str. 18, D-69115 Heidelberg  
Tel. 06221/18 31 04, Fax 06221/16 04 15