

## Das Tätigkeitsprofil und das Leistungsverhalten weiblicher Leitungskader

Thiele, Gisela; Gerth, Werner

Forschungsbericht / research report

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Thiele, G., & Gerth, W. (1989). *Das Tätigkeitsprofil und das Leistungsverhalten weiblicher Leitungskader*. Leipzig: Zentralinstitut für Jugendforschung (ZIJ). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-403576>

### 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.



Das Tätigkeitsprofil und das Leistungsverhalten weiblicher Leitungskader

Bearbeiter: Dr. G. Thiele

Dr. W. Gerth  
(Abschnitt 3.)

Leipzig, den 22. 09. 1989

Inhaltsverzeichnis

	<u>Seite</u>
1. Einleitung	3
2. Populationsbeschreibung der Untersuchungs- studie zum Thema: "Das Leistungsverhalten junger Leiter und objektive sowie subjektive Bedingungen der Leitungstätigkeit"	5
3. Wertorientierungen und Lebensziele weiblicher Leiter	9
4. Anforderungen und Bedingungen des Leistungs- verhaltens von Frauen in Leitungsfunktionen	23
5. Belastungen in der Leitungstätigkeit weibli- cher Leitungskader	32
6. Motive und die weitere Bereitschaft von Frauen, eine Leitungsfunktion zu übernehmen	39
7. Zusammenfassende Aussagen zum Forschungs- bericht	46

## 1. Einleitung

Frauen in Leitungsfunktionen, insbesondere in hohe und höhere Verantwortungsbereiche einzusetzen - das ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe von volkswirtschaftlicher Priorität.

Partei und Regierung orientieren auf die bessere Nutzung des Bildungspotentials der Frau - einschließlich der Erhöhung ihres Anteils an leitenden Funktionen - das ist nicht nur eine Frage der höheren Bildungseffektivität, sondern auch der besseren Persönlichkeitsentfaltung sowie der Durchsetzung der Gleichberechtigung. Das um so mehr, als heute in der DDR 93 Prozent aller Frauen berufstätig sind, die ebenso wie ihre männlichen Kollegen hoch gebildet sind und über ein großes Potential an Fähigkeiten, Fertigkeiten, Sachwissen und Erfahrungen verfügen. Dieses große Potential ausschließlich nach männlichen Maßstäben zu evaluieren, ist volkswirtschaftlich nicht nur uneffektiv, sondern behindert auch den Zugang zu neuen Betrachtungsweisen zur Lösung von Zukunftsaufgaben.

Die höheren Anforderungen der achtziger und neunziger Jahre verlangen deshalb auch den verstärkten Einsatz von Frauen in hohen und höchsten Leitungsfunktionen in der Volkswirtschaft. Bisher ist der Einsatz weiblicher Leiter auf diesen Ebenen äußerst gering. Wenn Frauen überhaupt in leitenden Funktionen tätig sind, dann meist nur in bestimmten betrieblichen Bereichen, insbesondere im Absatz, der Materialwirtschaft, Verwaltung oder im Dienstleistungssektor und verstärkt auf unteren und mittleren Leitungsebenen. Viel zu gering ist - gemessen an den gesellschaftlichen Anforderungen - der Vorstoß weiblicher Leiter auf den Ebenen Abteilungsleiter, Fachdirektor, Direktor oder höheren Hierarchien, obgleich Frauen von ihrem Persönlichkeits- und Fähigkeitsprofil nicht minder dazu geeignet wären.

Die Ursachen und Gründe für diese Entwicklungen aufzuzeigen und praxisrelevante Schlußfolgerungen zu ziehen, ist ein Hauptanliegen des vorliegenden Forschungsberichtes. Es sind unter anderem aber auch solche wichtigen Fragen zu beantworten wie: Sind Frauen überhaupt in der Lage, effektiv zu leiten? Welche Unterschiede bestehen zwischen männlichen und weiblichen Lei-

tern? Besteht Anlaß zur Vermutung, Frauen leiten besser als ihre männlichen Kollegen? Gibt es ein verändertes Tätigkeitsprofil oder einen differenziert angewandten Leitungsstil bei weiblichen Leitern? etc.

Das sind Fragen, deren Beantwortung bisher vor allem auf Vermutungen basierte, die es durch empirische Daten zu belegen gilt, um den Einsatz beider Geschlechter in leitenden Funktionen effektiv und zielgerichtet vollziehen zu können.

Die dem Forschungsbericht zugrunde liegende komplexe Untersuchung erfaßt Leiter verschiedener Ebenen und Funktionsbereiche beider Geschlechter und deren objektiven und individuell-subjektiven Bedingungen in der Leitungstätigkeit. Das fachliche Wissen und Können, die Fähig- und Fertigkeiten sowie Persönlichkeitsmerkmale, Wertvorstellungen, Motive und Lebensziele von männlichen und weiblichen Leitern werden ebenso analysiert, wie Fragen der Eigenverantwortlichkeit, des Handlungsspielraumes und der Risikobereitschaft.

Davon ausgehend sollen wissenschaftlich begründete Informationen erarbeitet werden, wie Leiter der sozialistischen Wirtschaft denken und vor allem handeln, welche Erwartungen, Ziele, Interessen und Motive sie in ihrer Leitungstätigkeit unter den heutigen ökonomischen und politischen Bedingungen verfolgen.

"Die Verantwortung des Leiters heißt heute, die ökonomischen und sozialen Beziehungen in seinem Bereich so zu entfalten, daß die Interessenübereinstimmung zwischen der Gesellschaft, dem Kollektiv und dem einzelnen als Triebkraft höchster Leistung voll wirksam wird. Die Fähigkeit der Leiter, das ihnen anvertraute Kollektiv zu höchster Leistung zu führen, beginnt mit ihrem Vermögen, die in der sozialistischen Gesellschaft objektiv vorhandene Interessenübereinstimmung für jeden subjektiv erfaßbar und damit bewußt zu machen."

Kurt Hager

## 2. Populationsbeschreibung der Untersuchungsstudie zum Thema: "Das Leistungsverhalten junger Leiter und objektive sowie subjektive Bedingungen der Leitungstätigkeit"

---

Die dem Forschungsbericht zugrunde liegende organisations-eigene Studie "Das Leistungsverhalten junger Leiter und objektive sowie subjektive Bedingungen der Leitungstätigkeit", wurde im Zeitraum vom 14. September bis 15. Oktober 1987 durchgeführt. Die Ministerien für Elektronik/Elektrotechnik, für Werkzeug- und Verarbeitungsmaschinenbau und das Ministerium für Leichtindustrie waren in die Untersuchung einbezogen. Aus diesen drei Ministeriumsbereichen wählten wir 38 Betriebe verschiedener Größe und unterschiedlicher territorialer Lage aus. Dazu folgende Übersicht 1: Größe und Anzahl der beteiligten Betriebe:

über	400	Werkstätige/Beschäftigte	=	4	Betriebe
"	800	"	"	11	"
"	1 200	"	"	11	"
"	1 600	"	"	6	"
"	2 000	"	"	2	"
"	2 400	"	"	2	"
"	3 600	"	"	1	"

In die Studie waren insbesondere Mittel- und Großbetriebe einbezogen, um für die Leitungsebenen vergleichsweise ähnliche Bedingungen vorzufinden.

Die Betriebe liegen territorial betrachtet in den Bezirken: Magdeburg, Suhl, Erfurt, Dresden, Karl-Marx-Stadt, Leipzig, Gera, Frankfurt/Oder und Rostock.

Die Hauptmethode der Untersuchung war eine schriftliche Befragung mit Hilfe eines standardisierten Fragebogenprogramms und der Einsatz eines Tätigkeit-Zeit-Protokolls, um die zeitmäßigen Aufwendungen für bestimmte Arbeitstätigkeiten genauer erfassen zu können. Zu letzterem Problemkreis liegt ein spezieller Forschungsbericht vor,<sup>1</sup> in welchem die weiblichen

---

<sup>1</sup> Vgl. Thiele, G.: Das Zeitbudget in der Leitungstätigkeit, ZfJ Nr. 2383, 1988

differenzierte Berücksichtigung finden. Des weiteren können Informationen über die in die Studie einbezogenen Leitungsebenen (Betriebsdirektor, Fachdirektor, Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Meister, JFK-Leiter und Brigadier) dem ebenfalls bereits vorliegenden Forschungsbericht zum Thema: "Tätigkeitsprofil und Leistungsverhalten sozialistischer Leiter"<sup>1</sup> entnommen werden.

Das Hauptanliegen dieses Berichtes besteht in einer differenzierten Betrachtung spezifischer Denk- und Verhaltensweisen sowie Tätigkeitsbedingungen weiblicher Leitungskader. Dazu noch einige Daten, die für die Interpretation des empirischen Materials zu berücksichtigen sind. Die Angaben beziehen sich auf 650 Leiter, davon 411 männlichen und 239 weiblichen Geschlechts.

Tab. 1: Gegenwärtig ausgeübte Leitungsfunktion, Angaben in %

	gesamt
Betriebsdirektor	2
Fachdirektor	17
Abteilungsleiter	36
JFK-Leiter	4
Gruppenleiter	21
Meister	13
Brigadier/JB <sup>x</sup>	4
etwas anderes	3

<sup>x</sup> Im folgenden wird mit JB immer der Jugendbrigadier bezeichnet.

<sup>1</sup> Vgl. Thiele, G./Bertram, B./Gerth, W./Kasek, L.:  
FB: Tätigkeitsprofil und Leistungsverhalten sozialistischer  
Leiter, ZIJ Nr. 2376, 1988

Tab. 2: Geschlecht, Angaben in %

	weibliche Leiter	männliche Leiter
gesamt	36	64
Direktor	0	100
Fachdirektor	13	87
Abteilungsleiter	26	74
Gruppenleiter	53	47
Meister	20	80
JFK-Leiter	25	75
Brigadier/JB	45	55

Mit steigender Leitungsstufe verringert sich der Frauenanteil beträchtlich, eine im DDR-Maßstab, aber auch in anderen Ländern bekannte Tendenz. Bei der Interpretation der hier vorgelegten Ergebnisse ist der relativ große Anteil der weiblichen Leiter auf den Leitungsebenen Gruppenleiter sowie Brigadier/JB zu beachten, der sich bei speziellen Tätigkeitsprofilen besonders stark niederschlägt.

Tab. 3: Tätigkeitsbereich, Angaben in %

	Leiter gesamt	weibliche Leiter	männliche Leiter
Leitung/Ökonomie	21	30	18
Information/Dokumentation	4	5	3
Produktion	24	20	26
Forschung/Entwicklung	11	6	13
Technik	11	4	13
Ratio/Konstruktion	3	1	5
Materialwirtschaft	5	4	5
Absatz	4	8	3
anderer Bereich	17	22	14



Tab. 4: Familienstand, Angaben in %

	Leiter gesamt	weibliche Leiter	männliche Leiter
ledig	9	16	7
verheiratet	85	75	88
geschieden	6	9	5

Ein Viertel aller weiblichen Leiter unserer Untersuchung ist ledig oder geschieden. Mit höherer Leitungsebene steigt dieser Anteil prozentual an. Der Anteil verheirateter Männer ist um 12 %-Punkte höher als bei den Frauen.

Tab. 5: Kinderzahl, Angaben in %

	Leiter gesamt	weibliche Leiter	männliche Leiter
keine Kinder	10	18	7
1 Kind	35	33	36
2 Kinder	46	45	46
3 und mehr Kinder	9	4	11

Der Anteil weiblicher Leiter ohne Kinder ist deutlich höher als bei Männern mit Leitungsfunktion, auch der mit drei oder mehr Kindern ist geringer.

Familienstand und Kinderzahl verweisen darauf, daß Beruf, Familie und die Ausübung einer Leitungsfunktion unter bestimmten familiären Bedingungen in Übereinstimmung gebracht werden können.

### 3. Wertorientierungen und Lebensziele weiblicher Leiter

Jede Persönlichkeit ist durch ein System von Wertorientierungen gekennzeichnet, das ihr eigentliches, bestimmendes Merkmal darstellt. Man versteht darunter die grundsätzliche und relativ dauerhafte Orientierung des einzelnen Menschen an den Werten der Gesellschaft. Die Werte existieren objektiv als Gegenstände und materielle Verhältnisse und Bedingungen in Natur und Gesellschaft zur Sicherung und Entwicklung des gesellschaftlichen und individuellen Lebens. Damit werden sie zugleich Bestandteil des gesellschaftlichen Überbaus und zwar in Form von weltanschaulichen, politischen, moralisch-ethischen, juristischen, sozialen und sonstigen Soll-Ansprüchen an die Mitglieder der Gesellschaft ausgedrückt in politischen Programmen, in ethisch-moralischen Prinzipien, Normen, in Leitbildern und Idealen usw. Diese Soll-Ansprüche widerspiegeln, was unter den jeweiligen gesellschaftlichen (Produktions-)Verhältnissen **w e r t** voll ist, und lenken bewusst das Denken und Handeln der Mitglieder der Gesellschaft auf Verwirklichung gesellschaftlicher Interessen und Ziele. Damit sind die gesellschaftlichen Werte zugleich historischen Wandlungen und Veränderungen unterworfen.

Die Wertorientierungen der Menschen sind das individuelle Korrelat, die subjektive, bewußtseinmäßige Widerspiegelung der gesellschaftlichen Werte. Sie entstehen durch lebenslange Aneignung der gesellschaftlichen Bedingungen und Werte durch den einzelnen Menschen, durch Lernprozesse, die im Kindes-, vor allem aber im Jugendalter besonders intensiv verlaufen. Die Wertorientierungen gehören zum Grundbestand der Persönlichkeit, sie bilden ihren motivationalen Kernbereich, bestimmen wesentlich und übergreifend das Verhalten "von innen her".

Im Programm der SED sowie in den Dokumenten des XI. Parteitages der SED sind die entscheidenden Zielstellungen, die konkreten Bedingungen und die Wege zu ihrer Verwirklichung für die weitere Gestaltung der entwickelten sozialistischen Gesellschaft, d. h. die grundlegenden Werte unserer Gesellschaft für die gegenwärtige Entwicklungsetappe klar formuliert. Sie

müssen sich in den übergreifenden Wertorientierungen und Lebenszielstellungen der Werktätigen möglichst umfassend widerspiegeln, ihr Denken und Verhalten bestimmen, d. h. als persönlich "wertvoll" erkannt und begriffen werden.

Das geschieht meist nicht spontan, sondern ist das Resultat der Tätigkeit der Werktätigen, ihrer Erfahrungen aus der beruflichen Tätigkeit und weiteren politischen, fachlichen und sozialen Aktivitäten im Betrieb und im gesellschaftlichen Alltag.

Das bedeutet, vor allem die berufliche Tätigkeit und die weiteren Aktivitäten der Werktätigen im Betrieb müssen entsprechend gestaltet sein, damit sie die Werte der Gesellschaft als persönlich bedeutsam "erleben" können. Das gilt besonders für die jungen Werktätigen, die ihre Wertorientierungen erst präzisieren und vertiefen.

Eine hohe Verantwortung tragen in dieser Hinsicht die Leiter der verschiedenen Ebenen in unserer Volkswirtschaft. Sie müssen die Produktions- und Arbeitsprozesse so organisieren, daß mit dem ökonomischen Resultat der Wert dieser Leistungen für die Gesellschaft und zugleich für jeden einzelnen deutlich, sein bewußtes, aktives Mitwirken in diesen gesellschaftlichen Prozessen gesichert wird.

Das sind wichtige Voraussetzungen für eine zunehmende subjektive Identifizierung mit solchen objektiven Werten.

Das bedingt zugleich, daß die Leiter in hohem Maße ebenfalls solche Wertorientierungen und Lebenszielstellungen verfolgen, die den Werten unserer sozialistischen Gesellschaft adäquat sind.

Die Ergebnisse der Studie belegen, daß die Leiter in unserer Volkswirtschaft in beachtlicher Ausprägung solche Wertorientierungen und Lebensziele verfolgen. (vgl. Tabelle 6)

**Tab. 6: Wertorientierungen von Leitern ("sehr bedeutsam" und "bedeutsam" zusammengefasst; in Klammern: "sehr bedeutsam"), Angaben in %**

	Leiter gesamt	weibl. Leiter	männl. Leiter
1. treuen Lebenspartner finden	97 (88)	97 (92)!	97 (84)
2. anerkannter Fachmann in Beruf sein	98 (72)	97 (72)	98 (73)
3. persönlichen Beitrag zur Sicherung des Friedens leisten	95 (69)	94 (69)	95 (69)
4. Natur erhalten/ Umwelt schützen	94 (66)	94 (71)!	94 (63)
5. hohe Allgemeinbildung erreichen	93 (49)	92 (49)	94 (49)
6. engagiert für Stärkung des Sozialismus eintreten	90 (52)	89 (52)	90 (53)
7. beruflich lebenslang weiterbilden	81 (38)	78 (41)	<u>85 (37)!</u>
8. stets überdurchschnittl. Leistungen in der Arbeit erreichen	80 (31)	75 (32)	<u>85 (31)!</u>
9. stets mit modernster Technik arbeiten	74 (30)	72 (30)	75 (31)
10. Familie mit 2 oder mehr Kindern haben	68 (45)	69 (55)!	67 (40)
11. hohen materiellen Wohlstand erreichen	61 (12)	58 (14)	64 (12)
12. persönl. Interessen denen der Gesellschaft unterordnen	60 (13)	60 (13)	61 (13)
13. konsequent gesund leben	54 (10)	<u>60 (18)!</u>	47 ( 7)
14. hohe Position erreichen	26 ( 4)	27 ( 3)	26 ( 4)
15. Erfindungen machen	21 ( 3)	17 ( 3)	<u>24 ( 3)!</u>

Ein erster Überblick zeigt, daß die ersten fünf am häufigsten von den Leitern genannten Wertorientierungen in außerordentlich ausgewogener Weise die wichtigsten Werte unserer sozialistischen Gesellschaft in der gegenwärtigen Entwicklungsstufe widerspiegeln:

- glückliches Familienleben und Partnerschaft
- hohes berufliches Wissen und Können
- Aktivitäten zur Sicherung des Friedens sowie der Umwelt und Natur
- engagierter Einsatz zur Stärkung der sozialistischen Gesellschaftsordnung

Für 52 Prozent bis knapp 90 Prozent der Leiter sind diese Orientierungen persönlich "sehr bedeutsam"; über 90 Prozent bis fast 100 Prozent halten sie insgesamt für bedeutsam. Die Konzentration dieser Wertorientierungen ist nicht zufällig. Vergleiche zeigen, daß sie untereinander im engen Zusammenhang stehen, sich gegenseitig bedingen. (Die Korrelationskoeffizienten "r" nehmen Werte zwischen 0,20 - 0,57 ein; nur bei der Orientierung auf Familie und Partnerschaft ist der Zusammenhang mit den anderen genannten Wertorientierungen schwächer.)

Solche klaren Positionen und Zielsetzungen werden von jungen Arbeitern sowie Fach- und Hochschulkadern ohne Leitungsfunktion nicht erreicht; sie identifizieren sich um 10 %-Punkte bis 20 %-Punkte weniger häufig mit den genannten Werten. Das verwundert nicht; wird doch damit belegt, daß die Leiter eine positive Auswahlgruppe darstellen, für die beabsichtigte Funktion die geeignetsten Kdr in politischer und fachlicher Hinsicht ausgewählt wurden. Dabei gilt es zu berücksichtigen, daß die Verantwortung der Leitungsfunktion, ihre Ausübung, solche Wertorientierungen und Zielstellungen weiter ausprägt und festigt.

Auch weitere wichtige gesellschaftliche Werte, die insbesondere für die verantwortungsvolle Ausübung von Leitungsfunktionen in der Volkswirtschaft wesentlich sind, kommen in beachtlichem Ausmaß in den Wertorientierungen der Leiter zum Ausdruck, wenngleich ihnen auch nicht so häufig hohe Bedeutsamkeit zuerkannt wird.

So spielt in den Wertorientierungen der Leiter die weitere Bildung und die fachliche Weiterbildung eine wichtige Rolle. Überdurchschnittliche Leistungen zu erreichen, ist darüber hinaus für knapp ein Drittel (31 %) eine persönlich sehr bedeutsame Lebensorientierung, weitere 50 Prozent messen dem

ebenfalls bestimmte Bedeutung bei. Auch die Zuwendung zum Einsatz moderner Technik in ihrem Leitungsbereich ist für rund drei Viertel der Leiter erstrebenswert, für 30 Prozent ist das sogar von großer persönlicher Bedeutung. Die große Mehrzahl der Leiter besitzt in dieser Hinsicht für junge Werkstätige durchaus Vorbildwirkung. Unbefriedigend ist dagegen die Haltung vieler Leiter zu persönlichen wissenschaftlich-technischen Höchstleistungen in Form von Erfindungen und der Erlangung von Patenten: Nur für 22 Prozent der Leiter (!) ist das eine bedeutsame Orientierung für die eigene berufliche Tätigkeit, für nur 3 Prozent davon sehr bedeutsam. Während noch ein weiteres Drittel (31 %) dem "mittlere Bedeutung" einräumt, spielt das in den Lebenszielstellungen von 47 Prozent nur eine geringe oder gar keine Rolle! Selbst wenn berücksichtigt wird, daß persönliche Erfindertätigkeit nicht zum unmittelbaren Aufgabengebiet vieler Leiter gehört, ist das Engagement für persönliche schöpferische Leistungen unter Leitern nicht ausreichend ausgeprägt: Zwar geben 50 Prozent bis 65 Prozent der Leiter in der Forschung und Entwicklung sowie im Ratio-Mittelbau an - den zentralen Bereichen für wissenschaftlich-technische Neuentwicklungen -, daß das Leisten von Erfindungen für sie ein bedeutsames Lebensziel ist, aber selbst von ihnen verneinen das 10 Prozent bis 25 Prozent! Und auch bei Leitern von Jugendforscherkollektiven, die eigens zur Realisierung wissenschaftlich-technischer Höchstleistungen konstituiert werden, sind persönlich Erfindungen zu machen nur für 40 Prozent eine bedeutsame, langfristige Lebenszielstellung.

Die Stimulierung schöpferischer Leistungen bei jungen Werkstätigen, eine wichtige Aufgabe der zuständigen Leiter, kann kaum optimal erfolgen, wenn bei vielen Leitern selbst dafür nur geringes Engagement und Streben vorhanden ist. Dieses Problem ist vielschichtig und reicht von der Ausprägung entsprechender Orientierungen schon während des Studiums junger Menschen an den Hoch- und Fachschulen vor allem durch aktive Einbeziehung in Forschungs- und Entwicklungsarbeiten bis hin zur materiellen Absicherung der Realisierung von Forschungsaufgaben sowie zu stimulierenden finanziellen und ideellen Anerkennungen.

Es ist auch keineswegs allein ein Problem junger Leiter; auch bei Älteren ergeben sich keine nennenswert anderen Orientierungen. Wertorientierungen schließlich, die vorwiegend auf die individuelle Lebensgestaltung gerichtet sind, nehmen - gemessen an dem Verhältnis zu den zentralen gesellschaftlichen Werten - einen geringeren Stellenwert ein, bestimmen aber bei einem nicht geringen Teil der Leiter das Denken und Verhalten deutlich mit. So ist die Erlangung eines hohen materiellen Wohlstandes für fast zwei Drittel der Leiter (62 %) eine bedeutsame Lebenszielstellung, die im Prinzip auch den Wertmaßstäben unserer sozialistischen Gesellschaft entspricht. Nahezu gleich häufig (60 %) bejahen die Leiter die Unterordnung persönlicher Interessen unter denen der Gesellschaft als persönlich bedeutsame Wertorientierungen. Rund die Hälfte hält es für wichtig, gesund zu leben, und beruflicher Aufstieg bzw. Karriere ist für etwa ein Viertel der Leiter eine wesentliche Lebenszielstellung.

Allerdings bestehen zwischen den Wertorientierungen: "hohen materiellen Wohlstand zu erreichen" und "persönliche Interessen den gesellschaftlichen unterzuordnen" nur sehr geringe Zusammenhänge! Die Mehrheit derjenigen, für die materieller Wohlstand eine bedeutsame Orientierung darstellt, ist teilweise auch auf die Unterordnung eigener Interessen unter die der Gesellschaft orientiert, zum Teil jedoch nicht. Das gleiche gilt für diejenigen, für die materieller Wohlstand keine dominierende Orientierung darstellt. Mit dem Streben nach beruflichem Aufstieg sind dagegen die Zusammenhänge mit dem materiellen Wohletandedenken wesentlich enger! Das verweist darauf, daß prinzipiell nicht die einzelnen Wertorientierungen das Denken und Handeln der Menschen bestimmen, sondern ihre Dominanz in Wechselwirkung mit anderen dominierenden Wertorientierungen. Mit anderen Worten: bestimmte, eng miteinander verknüpfte und sich gegenseitig bedingende Wertorientierungskomplexe determinieren das Denken und Handeln!

Die getroffenen Aussagen gelten für die Leiter insgesamt. Sie differenzieren sich in bestimmter Weise, wenn man die Wertorientierungen und Lebenszielstellungen von männlichen und weiblichen Leitern vergleicht.

Im allgemeinen existiert eine außerordentlich hohe Übereinstimmung in den grundlegenden Wertorientierungen beider Geschlechter von Leitern, vor allem in jenen, die für die Leitungstätigkeit besonders relevant sind. Diese Übereinstimmung ist größer als zwischen den Wertorientierungen männlicher und weiblicher junger Werktätiger insgesamt. Das bestätigt die vorgenannte Aussage unter einem anderen Aspekt, daß in der Regel relativ unabhängig vom Geschlecht für Leitungsfunktionen Kader nach den gleichen Kriterien ausgewählt und eingesetzt wurden.

Unterschiede werden nahezu nur in außerberuflichen und sozialen Bereichen sichtbar, mit einer Ausnahme: Die Zuwendung zu technisch-kreativen Leistungen ist noch geringer bedeutsam als bei männlichen Leitern! Das ist nicht nur dadurch bedingt, daß weibliche Leiter fast ausschließlich in jenen betrieblichen Bereichen eingesetzt sind, in denen solche Aufgaben und Leistungen kaum gefordert werden. Die Gründe liegen viel tiefer und sind weitaus komplexer. Sie beginnen schon mit der nahezu typisch geringeren Orientierung der Mädchen auf Beschäftigung mit Technik und technischen Geräten im Elternhaus, die dann auch zu entsprechend anderen Berufs- und Studienwünschen führen und letztlich zur Folge haben, daß auch Leitungsfunktionen möglichst außerhalb von Forschungs-, Entwicklungs- und Rationalisierungsbereichen der Betriebe angestrebt werden, Naturwissenschaft und Technik und gar schöpferische Erfindungsleistungen für weibliche Leiter kaum eine bedeutsame Lebenszielstellung darstellen.

Das ist keineswegs nur ein zählebiges Relikt der Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern aus der bürgerlichen Gesellschaft, die kurzfristig unter sozialistischen Bedingungen überwunden werden kann. Viele objektive gesellschaftliche Bedingungen auch in der gegenwärtigen, konkret-historischen Entwicklungsphase des Sozialismus reproduzieren - wenn auch nicht mehr so absolut wie in früheren Jahren - Tendenzen solcher "Arbeitsteilung", die dann zu Interessen- und Werte-"Teilungen" führt, zu geschlechtsspezifischen Lebenszielen vor allem im Hinblick auf naturwissenschaftlich-technisch kreative Leistungen.



Unterschiede nach der Qualifikation der Leiter sind minimal. Vergleiche zeigen nur, daß mit steigender Qualifikation vom Facharbeiter bis zum Hochschulkader die persönliche Bedeutung von beruflicher Weiterbildung und das Streben nach überdurchschnittlichen Leistungen anwächst, während die Erreichung hohen materiellen Wohlstandes und die Orientierung auf eine Familie mit zwei und mehr Kindern in der Tendenz weniger bedeutsam ist.

Das deckt sich - verständlicherweise - weitgehend mit einem Vergleich nach den verschiedenen Leitungsebenen, denn von Leitern höherer Leitungsebenen wird auch eine höhere (Hochschul-) Qualifikation gefordert.

Kombinats- und Fachdirektoren sowie Abteilungsleiter vertreten entschiedener solche Wertorientierungen wie

- lebenslange berufliche Weiterbildung
- überdurchschnittliche Leistungen erreichen
- persönliche Interessen unter die der Gemeinschaft unterordnen
- persönlichen Beitrag zur Stärkung des Sozialismus und zur Sicherung des Friedens leisten

als Gruppenleiter, (Jugend-)Brigadiere und Leiter von Jugendforschungskollektiven. Hier wirkt ganz offensichtlich die mit der Höhe der Leitungsebene verbundene unterschiedliche politisch-gesellschaftliche und fachliche Verantwortung mitbestimmend auf die Herausbildung jeweiliger Wertorientierungen. Das Lebens- oder Dienstalter spielt in dieser Hinsicht nur eine geringe Rolle: Jüngere Abteilungsleiter und Fachdirektoren unterscheiden sich in den genannten Wertorientierungen kaum von ihren älteren Kollegen.

Zusammenfassend ergibt sich, daß die große Mehrheit der Leiter in unserer Volkswirtschaft sich in ihren zentralen Wertorientierungen deutlich mit den grundlegenden Werten der sozialistischen Gesellschaft identifiziert und zwar in höherem Maße als die Gesamtheit der Werktätigen. Das schafft eine gute Ausgangsposition für ihre politischen und fachlichen Leitungsentscheidungen. Gleichzeitig üben sie damit eine bestimmte Vorbildwirkung auf die anderen Werktätigen aus.

Aus den genannten grundlegenden Wertorientierungen, ausgedrückt in bestimmten Lebenszielstellungen, leiten sich auch eine Vielzahl von Prinzipien der persönlichen Lebensgestaltung ab, von Denk- und Verhaltensmustern, die die Absichten, Bedürfnisse und Interessen der Menschen konkreter widerspiegeln.

Sie stehen mit den Wertorientierungen in engem wechselseitigen Zusammenhang; längere Zeit erfolgreich praktizierte Lebensprinzipien wirken in bestimmtem Maße modifizierend auf die Wertorientierungen zurück. Lebensprinzipien bestimmen relativ langfristig und dauerhaft das Handeln der Menschen im beruflichen und sozialen Leben, in der zwischenmenschlichen Kommunikation, machen wesentliche Seiten ihres Charakters aus.

Bei Leitern spielen diese Lebensprinzipien insofern eine wichtige Rolle, indem sie nicht nur "normale" berufliche und soziale Kommunikation pflegen, sondern sich diese Prinzipien, diese Denk- und Verhaltensmuster, natürlich auch in ihrer Leitungstätigkeit widerspiegeln. Sie werden im Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter für letztere spürbar, bestimmen dieses Verhältnis maßgeblich mit, können es sozial förderlich oder ausgeglichen oder auch widersprüchlich-konflikthaft gestalten. Gleichzeitig wird dadurch auch die potentiell gegebene Vorbildrolle der Leiter konkret wirksam.

Welche Prinzipien der Lebensgestaltung verfolgen nun die Leiter in ihrer Mehrheit, welche Bedürfnisse und Strebungen stehen dahinter?

Nachstehende Tabelle 7 zeigt, daß die weitere Vervollkommnung der Kenntnisse und Fähigkeiten, das Streben nach Analysen, nach Aufdeckung von Ursachen, Gründen und Zusammenhängen sowie politische Prinzipienfestigkeit die drei wesentlichsten Vornahmen und Merkmale des Denkens und Verhaltens von Leitern sind. Damit werden zentrale gesellschaftliche Ansprüche und Forderungen an Leitungsfunktionäre unter unseren sozialistischen Bedingungen erfüllt. Allerdings stehen unmittelbar funktionsbezogene Ansprüche im Vordergrund. Das Handeln nach festen politischen Prinzipien ist für nur knapp die Hälfte (46 Prozent) ein sehr wichtiges Verhaltensprinzip, für 13 Prozent nur in mittlerem Maße und für 3 Prozent wenig oder gar

nicht wichtig. Gemessen an dem gesellschaftlichen Erfordernis, daß jeder Leiter zugleich ein politischer Erzieher im Sinne unserer sozialistischen Gesellschaftsordnung sein muß, wofür eigene politische Prinzipienfestigkeit unbedingte Voraussetzung ist, kann dieses Ergebnis nicht befriedigen.

Tab. 7: Lebensprinzipien von Leitern ("sehr wichtig" und "wichtig" für mein Leben zusammengenommen; in Klammern: "sehr wichtig"), Angaben in %

	Leiter gesamt	weibl. Leiter	männl. Leiter
1. Kenntnisse und Fertigkeiten vervollkommen	97 (55)	96 ( <u>66</u> )!	97 (50)
2. Dingen auf den Grund gehen, Erklärungen suchen	90 (49)	90 ( <u>56</u> )!	89 (46)
3. nach festen politischen Prinzipien handeln	84 (46)	82 (43)	86 (48)
4. aus dem Leben immer etwas machen, sich nicht treiben lassen	90 (40)	91 ( <u>49</u> )!	89 (36)
5. sein Leben selbständig und eigenverantwortlich gestalten	81 (39)	80 (42)	81 (39)
6. engagierter Staatsbürger sein	86 (38)	84 (37)	87 (38)
7. Autorität besitzen	89 (35)	89 (38)	89 (34)
8. Denken und Handeln am M/L orientieren	74 (35)	73 (32)	75 (36)
9. für andere da sein, selbst auf etwas verzichten	80 (25)	<u>84 (37)</u> !	75 (20)
10. von anderen hoch geschätzt werden	75 (16)	<u>78 (26)</u> !	71 (12)
11. Freuden des Lebens voll genießen	56 (12)	<u>63 (18)</u> !	49 ( 9)
12. gut verdienen, zu viel Geld kommen	48 (10)	42 (10)	<u>52 (16)</u> !
13. abwechslungsreiches, spannendes Leben führen	36 ( 8)	<u>39 (13)</u> !	26 ( 7)
14. sich künstlerisch/musisch betätigen	17 ( 4)	<u>22 (15)</u> !	15 ( 4)
15. auf andere Eindruck machen	12 ( 2)	11 ( 4)	12 ( 1)

Hinzu kommt, daß auch weitere Verhaltensprinzipien, die vor allem die politische und gesellschaftliche Verantwortung des Leiters markieren, wie "ein engagierter Staatsbürger sein" oder "sich an der marxistisch-leninistischen Weltanschauung orientieren", von nur gut einem Drittel der Leiter als sehr wichtiges Lebensprinzip anerkannt wird; für 40 Prozent bis knapp 50 Prozent sind das zwar wichtige, aber doch mit Abstrichen zu bedenkende Verhaltensansprüche.

Dagegen werden durchschnittlich stärker solche Lebensprinzipien bejaht wie Konsequenz und Verantwortung im Hinblick auf die eigene Lebensgestaltung, das Überwinden von Schwierigkeiten und Konflikten sowie opferbereite Solidarität mit anderen, letzteres auch bei Zurückstellung eigener Interessen.

Hier handelt es sich ebenfalls um durchaus anerkennenswerte und wesentliche Denk- und Verhaltensansprüche der Leiter, die gerade auch für die Leitungstätigkeit und Leitungsverantwortung Relevanz besitzen. Sie sind bei den jungen Werktätigen insgesamt beträchtlich geringer ausgeprägt. Darüber hinaus sind das Autoritäts- und das Prestigestreben wichtige Verhaltensprinzipien bei der Mehrheit der Leiter. Sie erwachsen offensichtlich aus den spezifischen Anforderungen der Leitungsfunktion, die eng mit Fragen der Autorität, Kompetenz und des Prestiges verbunden sind; bei jungen Werktätigen allgemein besitzen sie nur untergeordnete, individuelle Bedeutung.

Weitere Lebensprinzipien, wie Verdienst-, Genuß- und Sensations- bzw. Abenteuerstreben spielen bei Leitern eine geringere Rolle, werden aber immerhin von 60 Prozent bis 30 Prozent in der persönlichen Lebensgestaltung für sehr wichtig oder wichtig gehalten. Dennoch ist die persönliche Relevanz hier bei Leitern geringer als bei jungen Werktätigen allgemein.

Der Überblick macht deutlich, daß sich die Leiter in ihrer Mehrheit mit wesentlichen Prinzipien des Denkens und Verhaltens in der beruflichen und sozialen Kommunikation identifizieren und dem auch im konkreten Handeln Rechnung tragen wollen, die insbesondere für die verantwortliche und vorbildhafte Wahrnehmung von Leitungsfunktionen relevant sind und somit objektiven Ansprüchen unserer sozialistischen Gesell-

schaft an Leiter entsprechen. Die dahinterstehenden Bedürfnisse und Zielstellungen verdeutlichen, daß dabei die fachlichen, die leitungsorganisatorischen und sozialen Kompetenzen und Aufgaben der Leiter im Vordergrund stehen. Das ist richtig und wichtig. Das Erkenntnis der politischen Führungs- und Erziehungsfunktion als Leiter weist dagegen noch Reserven auf. Das betrifft vor allem jüngere Leiter.

Hier tragen die übergeordneten Leiter, Partei und Jugendverband sowie die Gewerkschaft aber auch die Hoch- und Fachschulen, eine wichtige Verantwortung, unter den neuen und komplizierten Bedingungen unserer gesellschaftlichen Entwicklung die künftigen Leiter zugleich auch auf ihre Aufgabe als politischer Funktionär vorzubereiten.

Die Qualifikation der Leiter - und eng damit verbunden, ihr Leitungsbereich bzw. ihre Leitungsfunktion - wirkt sich spezifisch auf die Ausprägung der jeweiligen Lebensprinzipien aus, aber im wesentlichen in den allgemein bekannten Differenzierungen bei jungen Werktätigen insgesamt:

Leiter mit Facharbeiter-Qualifikation, zumeist Brigadiers, messen im Vergleich mit den anderen Qualifikationsgruppen solchen Lebensprinzipien wie

- hohen materiellen Wohlstand erreichen
- abwechslungsreiches, abenteuerliches Leben führen
- hohen Verdienst erlangen
- auf andere Eindruck machen
- alles genießen

höhere Wichtigkeit bei als die anderen Leiter.

Fach- und Hochschulkader mit häufig höheren Leitungsfunktionen verfolgen stärker solche Prinzipien wie

- engagierter Staatsbürger sein
- nach festen politischen Prinzipien handeln
- sich am Marxismus-Leninismus orientieren

und Meister äußern sich vor allem deutlicher in Richtung solcher Prinzipien, die ihren Status als erfahrene, qualifizierte und kompetente Fachleute unterstreichen.

Die mit diesen Prinzipien verknüpften speziellen Bedürfnisse und Ansprüche resultieren - wie bei (jungen) Werktätigen insgesamt - in hohem Maße aus der Spezifik der beruflichen Tätigkeit, dem Arbeitsinhalt, den allgemeinen Arbeitsbedingungen und dem der beruflichen Tätigkeit vorausgegangenen Bildungs- und Ausbildungsniveau.

Bemerkenswerte Unterschiede zeigen sich ferner in den bevorzugten Lebensprinzipien von männlichen und weiblichen Leitern. Letztere verfolgen die Mehrheit der genannten Lebensprinzipien deutlich intensiver und engagierter!

Allerdings betrifft das zumeist nur die fachspezifischen und sozialen Anforderungen der Leitungstätigkeit! In der Wahrnehmung der politischen Führungsfunktion, in der Weltanschauung und dem staatsbürgerlichen Engagement ergeben sich kaum Unterschiede, ebenso nicht in einigen individuellen Ansprüchen, wie Autorität besitzen, Eindruck machen wollen u.ä.

Dennoch verwundert das Ergebnis. Die größere, zumeist in der Wahl der Extremposition "sehr wichtig" zum Ausdruck kommende Relevanz dieser Denk- und Verhaltensprinzipien ist offensichtlich Widerspiegelung und Resultat eines schon mehrfach sichtbar gewordenen Umstandes realer Leitungspraxis in den Kombi-naten und Betrieben unserer Volkswirtschaft: Weibliche Leiter müssen sich oft in ihrer Funktion deutlicher "beweisen", teilweise mehr, größere oder bessere Leistungen vollbringen, sich nachdrücklicher und mit größeren Schwierigkeiten durchsetzen als ihre männlichen Leiterkollegen, um die gleiche fachliche und soziale Anerkennung wie diese zu finden. Dadurch wird die Realisierung etlicher Lebensprinzipien für sie "wichtiger".

Wenn Lebenszielstellungen auch ebenso wie Wertorientierungen relativ stabil und beständig sind, unterliegen sie dennoch der Entwicklung der Persönlichkeit, so daß sie unter dem Einfluß von Qualifikationen und Berufslaufbahnen sowie altersmäßigen Reifungsprozessen ständig konkretisiert und neu verinnerlicht werden. Infolge dessen bedingen diese Einflußkompetenzen differenzierte Einstellungs- und Verhaltensweisen einerseits zwischen Leiter und Mitarbeiter, andererseits zwischen männlichen und weiblichen Leitungskadern.

Dabei ist zu berücksichtigen, daß sowohl Wertorientierungen als auch Lebenszielstellungen wechselseitig miteinander verbunden sind und im allgemeinen nicht isoliert, sondern komplex entwickelt werden. Es bilden sich abhängig vom Typ der Persönlichkeit, der durch familiäre und gesellschaftliche Umfelder geprägt ist, bestimmte Wertorientierungsdominanzen und Lebenszielkomplexe heraus, die meistens in einer spezifischen Kombination verschiedener miteinander verbundener Faktoren wirken.

So ergeben sich beispielsweise nach einer faktoranalytischen Prüfung folgende Persönlichkeitstypen weiblicher Leiter:

1. Orientierung des Leiters auf Wohlstand und Leben
2. Orientierung des Leiters auf soziale Beziehungen
3. Orientierung des Leiters auf politisch-ideologische Faktoren.

Die größte aufgeklärte Gesamtvarianz entfällt danach auf den Komplex der folgenden Lebensprinzipien, den Faktor 1:

	Höhe der Ladungen:
- hohen materiellen Wohlstand erreichen	0,778
- sehr gut verdienen, zu viel Geld kommen	0,777
- auf nichts Angenehmes im Leben verzichten	0,720
- Freuden des Lebens voll genießen	0,583
- zusätzliche finanzielle Erwerbsquellen erschließen	0,573
- ein Leben voller Abwechslung führen	0,563
- auf andere Personen Eindruck machen	0,532
- Schönheit und Erhabenheit der Natur genießen	0,454

Die Kombination dieser acht Lebenszielstellungen tritt bei weiblichen Leitern eines mehr materiell orientierten Persönlichkeitstyps auf.

Ein anderer, ebenfalls miteinander verbundener Komplex von Lebenszielen, der allerdings eine geringere Varianz aufklärt, ist der Faktor 2:

## Höhe der Ladungen

- Kenntnisse und Fertigkeiten stets vervollkommen	0,582
- anderen Hilfe und Unterstützung geben	0,576
- für andere Menschen da sein	0,570
- Dingen auf den Grund gehen	0,556
- aus dem Leben immer etwas machen	0,553
- Mitmenschen gegenüber einfühlbar sein	0,528.

Ein 3. Faktor läßt sich wie folgt bestimmen:

- sein Denken am Marxismus/Leninismus orientieren	0,763
- nach festen politischen Prinzipien handeln	0,681
- ein engagierter Staatsbürger sein	0,615
- seine Kenntnisse und Fertigkeiten stets vervollkommen	0,509
- von anderen hoch geachtet werden	0,440

#### 4. Anforderungen und Bedingungen des Leistungsverhaltens von Frauen in Leitungsfunktionen

---

Welche Anforderungen an den Leiter gestellt werden, ist von der bekleideten Funktion und deren Anforderungsprofil abhängig und von den konkreten Bedingungen des Tätigkeitsumfeldes. So gesehen unterscheiden sich die Tätigkeitsanforderungen eines Betriebsdirektors von denen eines Abteilungsleiters oder Brigadiers. Ob die spezifische Funktion von einem Mann oder einer Frau ausgeübt wird, dürfte entsprechend der Anforderungen allerdings sekundär sein.

Die Tabelle 8 gibt einen Überblick über die fünf Fähigkeitskomplexe, die an einen Leiter in seiner Tätigkeit, unabhängig vom Geschlecht, gestellt werden.



- a) **parteiliche Erziehung und politisches Auftreten,**
- b) **fachliche Spezialisierung und hohe allgemeine Fachkompetenz,**
- c) **ökonomisches Wissen zur realen Einschätzung betrieblicher Prozesse,**
- d) **administratives Können und organisatorisches Talent und**
- e) **Kenntnisse im Umgang mit den Menschen**

**Tab. 8: Aufgaben, die vom Leiter in seiner Tätigkeit gefordert werden und die er erfüllen kann, Positionen 1 und 2 zusammengefaßt**

- a) **darin werde ich gefordert**                      **1 sehr stark und 2 stark**
- b) **diese Anforderungen kann ich erfüllen**                      **1 vollkommen und 2 mit gewissen Einschränkungen**

Angaben in %

Aufgaben	Leiter gesamt		weibl. Leiter		männl. Leiter	
	a	b	a	b	a	b
a) <b>politisch überzeugend auftreten</b>	67	75	64	69	69	78
<b>politische Ereignisse und Entwicklungen parteilich interpretieren</b>	56	77	55	68	57	80
<b>parteilichen Standpunkt in Diskussionen politischer Probleme überzeugend behaupten</b>	64	78	67	72	66	81
b) <b>Standpunkt in Diskussion fachlicher Probleme behaupten</b>	79	95	81	90	79	96
<b>das eigene Wissen anderen gut weitervermitteln können</b>	71	87	<u>83</u>	89	67	85
<b>selbständig Erforderliches tun, um fachliches Wissen zu vertiefen</b>	65	83	<u>78</u>	87	61	81
c) <b>langfristig geplante Aufgaben termingerecht erfüllen oder: nach langfristigen Plan arbeiten</b>	73	84	<u>82</u>	90	71	83

Fortsetzung s. S. 25

Fortsetzung Tab. 8:

Aufgaben	Leiter gesamt		weibl. Leiter		männl. Leiter	
	a	b	a	b	a	b
Vorschläge zur Erhöhung der Arbeitseffektivität erarbeiten	58	67	53	66	61	67
d) Arbeitsberatungen effek- tiv leiten	60	84	50	75	64	87
schnell und sicher entscheiden	81	80	83	78	79	82
optimale Arbeitsorgani- sation im eigenen Lei- tungsbereich sichern	74	75	78	77	74	74
e) Konflikte im eigenen Leitungsbereich unter Arbeitskollegen lösen	50	83	52	79	49	86
Kollegen im eigenen Lei- tungsbereich für gesell- schaftliche Initiativen gewinnen	64	70	73	71	61	69

Bei der Interpretation der Daten ist zu berücksichtigen, daß es sich bei diesem Fragekomplex um eine zweifach subjektive Abbildung handelt: 1. welche Anforderungen Leiter glauben, gestellt zu bekommen und 2. welche sie glauben, erfüllen zu können. Hinzu kommt, daß der unmittelbare Vergleich "Anforderung - Erfüllung" oft direkt nicht möglich ist, da viele Indikatoren zu Anforderungen keinen Anweisungsscharakter tragen, sondern vom Leiter selbst zu initiieren sind. Das betrifft beispielsweise die Fragestellung nach der Forderung, das eigene Wissen zu vertiefen. Dennoch zeigen sich, ohne die Daten "überzuinterpretieren", zwischen weiblichen und männlichen Leitern durchaus bekannte Differenzierungen und Entwicklungsverläufe. Die Anforderungen, die an einen Leiter gestellt werden, sind in erster Linie von den zu erfüllenden Aufgaben der entsprechenden Leitungsfunktion determiniert. Dabei ist es sekundär, ob diese Funktion ein Mann oder eine Frau bekleidet. Hinsichtlich der meisten Tätigkeitsanforderungen ist ein solches Her-

angehen feststellbar, Frauen spiegeln subjektiv etwa die gleichen Anforderungen wider, die an sie gestellt werden wie ihre männlichen Kollegen.

Deutlich höhere Anforderungen reflektieren Frauen allerdings bezüglich der fachlich-beruflichen Fähigkeiten und der terminlichen Aufgabenerfüllung, bei denen sie durchschnittlich 11 bis 17 %-Punkte höhere Anforderungen glauben gestellt zu bekommen. Diese Reflexion verwundert nicht, denn es ist allgemein bekannt, daß sich Frauen, um gleiche Chancen im Beruf zu haben, stärker fachlich behaupten müssen, daß sie oft weniger günstige Entwicklungsmöglichkeiten haben, wenn gleichwertige Männer vorhanden sind. Gerade Frauen in Leitungsfunktionen benötigen ein höheres Maß an Durchsetzungsvermögen, um ihre Karriere oder ihre Entwicklung in einer oft durchweg von Männern dominierten Berufswelt zu behaupten. Insgesamt sind jedoch die Anforderungen, die von männlichen und weiblichen Leitern widergespiegelt werden, von einer großen Homogenität gekennzeichnet. Frauen haben auf den verschiedenen Leitungsebenen die gleichen Anforderungen zu erfüllen wie ihre männlichen Mit- oder Gegenstreiter. Der Unterschied zwischen den Anforderungen und den Möglichkeiten der Erfüllung ist bei Frauen deutlich geringer als bei männlichen Leitern. Bei relativ gleich widergespiegeltem Anforderungsniveau in ihrer Tätigkeit sind sie zurückhaltender in der Beurteilung des eigenen Erfüllungsvermögens. Bei den männlichen Leitern treten dagegen teilweise sehr hohe Differenzen zwischen "Anforderung und Erfüllung" auf. Sie trauen sich auf dem Gebiet politisch-ideologischer Fähigkeiten deutlich mehr zu als ihre weiblichen Kollegen. Daraus auf eine gravierende Unterforderung insbesondere der Männer zu schließen, wäre zu mechanisch und wirklichkeitsfremd, obgleich diese Differenzen auf noch ungenutztes geistiges Potential verweisen. Es ist ein Ausweis dafür, daß auch Leiter in der sozialistischen Wirtschaft ihr potentiell Arbeits- und Leistungsvermögen nicht völlig ausschöpfen, teils durch objektive und subjektive Tätigkeitsbedingungen, aber auch infolge nicht qualifikationsgerechten Einsatzes von Leitern, die Tätigkeiten einschließen, die unter ihrem eigentlichen Qualifikationsniveau liegen. So geben beispielsweise 68 Prozent der männlichen und 77 Prozent der weiblichen Leiter

verschiedener Leitungsebenen an, daß sie bis zu einem Viertel ihrer Arbeitszeit für letztgenannte Tätigkeiten verwenden. Weiterhin 30 Prozent der Männer und 20 Prozent der Frauen in Leitungsfunktionen benötigen für Tätigkeiten, die unter ihrem Qualifikationsniveau liegen, sogar etwa die Hälfte der Zeit. Solche, meist Routinetätigkeiten, belasten gewöhnlicherweise den Leiter, weil sie oft beim Vorhandensein entsprechender Technik, Hilfskräfte oder Assistenten ersetzbar wären und den Leiter von wichtigen langfristigen Entscheidungen, auch strategisch-konzeptionellen Arbeiten, abhalten. Der besseren Lösung dieser Probleme ist im Zeitalter der wissenschaftlich-technischen Revolution auch am Leiterarbeitsplatz eine größere Priorität beizumessen. Sie würde eine weitaus bessere und komplexere Nutzung und Reproduktion des geistigen Potentials der Leiter und Werk tätigen einschließen. Dabei ergibt sich die Einflußnahme des Leiters auf die Nutzung des geistigen Potentials im Leitungsbereich vor allem daraus, daß über das engagierte, schöpferische und aktive Handeln der Leiter konkrete ökonomische und soziale Zielstellungen fixiert, Leitungsmaßstäbe gesetzt und verinnerlicht, berufliche Perspektiven vermittelt und Arbeitsbedingungen hervorgebracht werden, die die Nutzung der Qualifikation und des individuellen Leistungsvermögens verlangen und zugleich stimulieren. Diese Komplexität der Aufgaben, die diesbezüglich von den Leitern erwartet wird zu beherrschen, verlangt ein hohes Maß an Wissen und Können der männlichen als auch der weiblichen Leitungskader. Dabei ist der Leitungsstil, den er zur Lösung dieser Aufgaben anwendet, von entscheidender Bedeutung.

Die folgende Tabelle verdeutlicht den Leitungsstil von Frauen und Männern, die eine Leitungsfunktion bekleiden.

**Tab. 9: Merkmale der Leitungstätigkeit, Antwortposition 1 und 2 zusammen, das trifft auf meine Leitungstätigkeit vollkommen/mit Einschränkungen zu, Angaben in %**

	Leiter gesamt	weibl. Leiter	männl. Leiter
1. informiere mein Kollektiv	95	97	93
2. gerechte Bewertung der Arbeitsergebnisse meiner Mitarbeiter	93	94	92
3. vorheriges Beraten wichtiger Entscheidungen mit meinen Mitarbeitern	92	93	91
4. kritische Analyse der vom Kollektiv erreichten Arbeitsergebnisse	88	89	87
5. Unduldsamkeit gegenüber mangelhaft arbeitenden Mitarbeitern	82	79	84
6. Zeit für private Sorgen und Nöte meiner Mitarbeiter	80	85!	78!
7. gehe auch, wenn es notwendig ist, Risiko ein	80	71!	83!
8. entwickle neue Ideen	65	51!	71!
9. übe offene Kritik auch gegenüber übergeordneter Leitung	70	76!	67!
10. engagiere mich für Arbeit der Neuerer	59	45!	65!
11. Arbeit nach einer persönlich langfristigen Konzeption	55	61!	54!

Die Ergebnisse weisen auf eine große Homogenität der ersten drei Merkmale der Leitungstätigkeit hin. 91 bis 97 Prozent aller von uns erfaßten Leitungskader stimmen vollkommen bzw. mit Einschränkungen zu, daß sie

- ihr Kollektiv informieren,
- eine gerechte Bewertung der Arbeitsleistungen ihrer Mitarbeiter realisieren und
- wichtige Entscheidungen vorher mit den Kollektivmitgliedern beraten.

Tendenziell gebrauchen weibliche Leiter diese Formen der Leitungstätigkeit sogar etwas ausgeprägter als Männer. Insgesamt

weisen die genannten Merkmale einen demokratischen Leitungsstil nach, der stärker mitarbeiterbetont ist. Das ist ein Leitungsstil, der sich in der sozialistischen Wirtschaft immer mehr durchsetzt und auch im Zuge der wissenschaftlich-technischen Revolution immer notwendiger wird. Für eine höhere Leistungsmotivation der Werktätigen ist es unerlässlich, sie in Leitungsentscheidung und -verantwortung mit einzubeziehen und sie insbesondere aktuell zu informieren. Die Information aller Werktätigen im Kollektiv ist hinsichtlich folgender Probleme wichtig:

- Ziel, Zweck und Funktion bzw. Weiterverwendung der Arbeitsergebnisse,
- Rückmeldung über auftretende Mängel und Probleme bei der Weiterverwendung, beim Verkauf usw. der Arbeitsergebnisse,
- umfassende Begründung für Entscheidungen übergeordneter Leitungen,
- Information über künftige Aufgaben und die Perspektive in den nächsten 3 bis 5 Jahren,
- Ursachen für eventuelle Probleme in der Arbeitsorganisation und bei der Materialversorgung sowie Möglichkeiten bzw. bereits eingeleitete Maßnahmen zu deren Lösung.

Eine solche Information ist unabdingbare Voraussetzung für die engagierte Erfüllung der Arbeitsaufgaben. Hohe Leistungsmotivation setzt unter anderem Durchschau- und Berechenbarkeit derjenigen Arbeitsbedingungen voraus, von denen der Erfolg der Arbeit abhängt.

Gleiche Grundsätze gelten hinsichtlich der gerechten Bewertung der Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter und der Beratung wichtiger Entscheidungen mit ihnen.

Recht deutliche Unterschiede im Leitungsstil zwischen weiblichen und männlichen Leitern zeigen sich in den Merkmalen 6 bis 11.

- Frauen in Leitungsfunktionen
- nehmen sich mehr Zeit für private Sorgen und Nöte ihrer Mitarbeiter,
  - üben stärker als Männer Kritik gegenüber der übergeordneten Leitung und
  - arbeiten häufiger nach einer persönlich langfristigen Konzeption.

Diese Verhaltensweisen verwundern nicht, sie sind Ausdruck typisch weiblicher Persönlichkeitseigenschaften, also Eigenschaften, die bei Frauen im Durchschnitt häufiger ausgeprägt sind. Das betrifft beispielsweise das höhere Kommunikationsbedürfnis der Frauen, das größere Normverhalten, eine durchschnittlich besser ausgeprägte Aufgabeneinteilung, Zeitplanung, auch die Sparsamkeit bei Zeit, Material, Energie sowie die Orientierung, gestellte Pflichten stets zu erfüllen, Disziplin und Anstrengungsbereitschaft. Es versteht sich von selbst, daß es sich hierbei um Durchschnittstendenzen handelt, von denen einzelne Frauen genauso abweichen können wie Männer. Weibliche Leiter können sich im Durchschnitt besser als ihre männlichen Kollegen in persönliche Problemlagen ihrer Mitarbeiter hineinversetzen, sind dadurch einfühlsamer und kontaktvoller. Viele Mitarbeiter bevorzugen einen Leiter, der sich ihrer Sorgen, Probleme und Nöte annimmt und Verständnis sowie Zeit dafür aufbringt. Diese Rolle nehmen weibliche Leiter nicht nur häufiger ein, sondern sie wird von ihnen auch häufiger verlangt bzw. erwartet.

Männer sind - laut unseren Untersuchungen - dagegen

- risikofreudiger,
- entwickeln mehr neue Ideen und
- sie engagieren sich stärker für die Arbeit der Neuerer.

Mit zunehmender Leitungsstufe nimmt die Risikofreudigkeit zu, so daß 95 Prozent der Direktoren aber nur 57 Prozent der Brigadiere ein notwendiges Risiko eingehen. Diesbezüglich gibt es ein ungerechtfertigtes, vorsichtiges Tangieren, insbesondere der unterstellten Leiter, die Fehlentscheidungen und entsprechende Konsequenzen befürchten. Andererseits wird Risikofreudigkeit als Eigenschaft eines Leiters in der Wirtschaft weder gefördert noch anerkannt.

Was das Interesse an schöpferischer Tätigkeit und Neuererarbeit betrifft, ist es in Anbetracht der hohen volkswirtschaftlichen Zielstellungen bei Leitern zu gering ausgeprägt. Schöpfertum ist heute schon gar nicht für Leiter eine Ermessensfrage mehr, sondern ist eine moralische Verpflichtung, die sich an objektiven gesellschaftlichen Erfordernissen mißt.

Die Spannweite der Tätigkeiten, die ein schöpferisches Herangehen beim Leiter erfordern kann, reicht von der Ideenfindung über das Festlegen von Zielen und die Integration verschiedenartiger Informationen, Prozesse und Fähigkeiten im Realisierungsprozeß bis dahin, daß das geleitete Kollektiv an der Richtigkeit der einzuschlagenden Wege überzeugt wird. Diese Fähigkeit ist und kann nicht nur eine Domäne von Männern sein, sondern es sollte ein gesamtgesellschaftliches Anliegen beider Geschlechter sein.

Nach Intelligenztests besitzen Frauen gleiche intellektuelle Voraussetzungen auch in den umstrittenen Bereichen der mathematisch-technischen Intelligenz und des logischen Denkens. Nicht verkannt werden darf jedoch, daß aufgrund einseitig erzogener Interessen im Kindes- und Jugendalter die weitere Ausprägung dieser Fähigkeiten teilweise recht unterschiedlich erfolgt. Dadurch treten später bei Mädchen und Frauen zum Teil wirklich geringere mathematisch-technische Eignungen auf und ein geringes Interesse an technischen Obliegenheiten insgesamt. Wenn weibliche Leitungskader schon ein geringes Interesse an wissenschaftlich-technischen Entwicklungen aufweisen, sollten sie dennoch versuchen, offen gegenüber Neuem zu sein und ihre Mitarbeiter stärker für schöpferische Tätigkeiten zu motivieren. Gleiches trifft auch auf männliche Leiter zu, die Wissenschaft und Technik gegenüber schon in ihren Wertvorstellungen unzureichende Bedeutung beimessen. Dabei geht es selbstverständlich nicht um rein quantitative Abrechnungserfordernisse, sondern um eine Arbeitsatmosphäre, in der sich Schöpfertum und Kreativität entwickeln können, die die Leiter auch befördern.

So gesehen besitzen Frauen und Männer zwar differenzierte Voraussetzungen und Fähigkeiten zum Leiten, aber erstere sind deshalb nicht schlechter oder besser für leitende Tätigkeiten als Männer geeignet. Beide Geschlechter bringen ein eigenständiges Profil in die Leitungstätigkeit ein, welches oft der Leistungsentwicklung der Kollektive förderlich ist. Wichtig ist, daß Männer und Frauen, die Leitungsfunktionen bekleiden, ein gesundes Selbstbewußtsein entwickeln, das ihnen Kraft und Zuversicht in diese Tätigkeit gewährt. Frauen halten



sich entsprechend unserer Ergebnisse ebenso fähig wie ihre männlichen Kollegen, andere Menschen anzuleiten, mit ihnen umzugehen, ihre Stärken fördern zu können. Nach ihren eigenen Einschätzungen können sie ebenso ihren Willen durchsetzen, sind sie nicht minder selbstbewußt, leistungsfähig und berufsverbunden.

Die im Gesamtausmaß etwas geringere Orientierung von Frauen auf höchste bzw. überdurchschnittliche Leistungen, auch auf Schöpferfertum, schränkt das Auswahlfeld für künftige Leiter ein. Da es aber eine Folge von spezifischer Erziehung und konkreter Lebensbedingungen ist, ist es veränderbar.

#### 5. Belastungen in der Leitungstätigkeit weiblicher Leitungskader

---

Es gibt noch immer - und das ist ein eindeutiges Relikt vergangener Zeiten - größere Vorbehalte, Frauen in Leitungsfunktionen einzusetzen. Gründe, die dafür genannt werden, sind: Ungenügende Planbarkeit infolge von Ausfällen durch kleine Kinder, weniger Berufengagement in Qualität und Quantität insbesondere wegen häuslicher Belastungen und teilweise auch eine vermutet geringere Eignung. Das führt oft zu Vorurteilen gegenüber weiblichen Leitungskadern, teilweise auch zu Distanz oder Zurückhaltung insbesondere bei Männern. Werner Steinberg beschreibt in seinem Roman "Pferdewechsel" eine wohl typische Reaktion diesbezüglich:

"Die Nachfolgerin soll am fünften Mai bei euch antreten! Waa? fragt Leps verblüfft, eine Nachfolgerin? Eine Frau? Eine Direktorin?

Sicher, paßt dir das nicht? Ist dir das unvorstellbar? Das ist doch eine gute Sache, Frauen an die Front, in leitende Positionen, erst dann können wir wirklich von Gleichberechtigung sprechen ..."<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Steinberg, W.: Pferdewechsel, Halle - Leipzig 1974, S. 431

Daß auch Frauen fähig sind, gut und souverän zu leiten, beweisen nicht nur die im Abschnitt 2 und 3 getroffenen Aussagen, sondern auch die täglichen Anstrengungen der Frauen in allen Wirtschaftsbereichen. Entscheidend ist, wie sie die Belastungen in Beruf, Mutterschaft und Familie in Einklang bringen. (Vgl. hierzu die folgende Tabelle)

Tab. 10: Umstände und Sachverhalte, die den Leiter persönlich belasten, nur Merkmalswerte 1 und 2 zusammen, das belastet mich sehr stark und stark, Angaben in %

	Leiter gesamt	weibl. Leiter	männl. Leiter
zu wenig Zeit, eigene Ideen und Vorstellungen zu ver- wirklichen	45	48	44
gespanntes Verhältnis zum übergeordneten Leiter	40	<u>44</u>	38
Mangel an Freizeit	39	<u>49</u>	34
ungenügende Information über Erfolg meiner Arbeit	38	37	38
unzureichende Wohnverhältnisse	37	37	36
gestörte Partner- und Liebes- beziehungen	36	37	35
persönlich unzureichende Fach- kenntnisse	36	<u>43</u>	33
mangelndes fachlich-berufliches Gefordertsein	36	<u>38</u>	33
zu geringer Anteil wissenschaft- lich-schöpferischer Arbeit	34	30	36
angespannte finanzielle Lage	33	30	34
ungewisse berufliche Perspektive	29	27	28

Die Tabelle verdeutlicht zunächst eine durchgehend recht hohe Belastung auf verschiedenen Gebieten. Mindestens ein Drittel aller Leiter fühlt sich in einer bestimmten Art und Weise stark belastet.

Unter Belastung wird dabei die physische und psychische Beanspruchung durch die Arbeitstätigkeit oder anderer Bereiche verstanden, die eine Schwächung des psycho-physischen Zustandes

des Individuums hervorruft und meist als Verschlechterung der Arbeitsleistungen bzw. als Vergrößerung der notwendigen psycho-physischen Anstrengung je Leistungseinheit nachzuweisen ist.<sup>1</sup>

Die größten Belastungen empfinden Leitungskader in Beziehung eines streng festgelegten Arbeitszeitregimes, so daß wenig Zeit bleibt für eigene produktive Gedanken und Ideen, Zeit für die Verwirklichung eigener Vorstellungen. Obgleich der Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraum von Leitern im allgemeinen hoch ist, bietet das objektive und subjektive Bedingungsgefüge relativ geringe Freiräume zur eigenen Verwirklichung. Dennoch ist diese Komponente nicht überzubewerten. Denn werden bestimmte Lebenszielstellungen und Wertorientierungen betrachtet, so ist die Entwicklung von neuen Ideen, von Neuerungen keinesfalls dominant ausgeprägt. Oftmals steht hinter solchen Äußerungen auch ein Selbstschutz der Leiter, sich diesbezüglich weniger profilieren zu können, obgleich das nicht primär eine Zeitfrage sein dürfte. Unabhängig davon ist andererseits jede Bagatellisierung unzulässig, denn diese Probleme empfinden immerhin über die Hälfte der Direktoren und Abteilungsleiter und fast ebensoviele weibliche Leiter sehr stark und stark.

Insofern haben auch die Leiterschulungen, vor allem das sozial-psychologische Leitertraining, ihre spezifische und unverwechselbare Funktion, Freiräume für die Entwicklung neuer Ideen, das Einbringen neuer Lösungsvarianten zu schaffen und eine dafür notwendige "geistige Atmosphäre" zu bewerkstelligen.

Frauen in Leitungsfunktionen belastet stärker als Männer ein gespanntes Verhältnis zu ihrem übergeordneten Leiter, obwohl dieser Sachverhalt auch auf 38 Prozent der männlichen Leiter zutrifft und damit den zweiten Rangplatz der Belastungen im Leitungsalltag einnimmt.

Die Ursachen dafür sind vielgestaltig und zudem komplex. Sie reichen vom vermeintlichen Abschieben der Kompetenzen auf die nächstuntere oder auch obere Leitungsebene, mangelnde Kritik-

---

<sup>1</sup> Vgl. Wörterbuch der Psychologie, Leipzig 1976, S. 73

empfindlichkeit oder geringe Fachkompetenz als der untergeordnete Leiter. Der Schwerpunkt liegt - nach unseren Untersuchungen - allardings nicht auf fachlicher Inkompetenz, sondern eher im sozialen Bereich. Fragen wie:

- geringe Menschenkenntnis und dadurch bedingte unzweckmäßige Entscheidungen,
- Ausspielen von Machtvorteilen,
- geringes Vermögen, sich in bestimmte Problemlagen von Werkträgern oder Kollektiven hineinzusetzen und
- nicht eindeutige Aufgabenabgrenzung gegenüber den Vorgesetzten

spielen eine dominante Rolle, wenn es um Probleme mit dem übergeordneten Leiter geht. Diese Dinge sind jedoch veränderbar beispielsweise durch bessere psychologisch orientierte Ausbildung der Leiter, durch Leitertraining oder auch Erfahrungsaustausche der Leiter untereinander und im direkten Gespräch mit den Werkträgern bzw. Kollektiven.

Was die weiblichen Leiter betrifft, ergibt sich offensichtlich ein Widerspruch: einerseits widmen sie der Kommunikation, der Sorge um private Probleme und Nöte der Mitarbeiter etc. in ihrem Leitungsstil größere Aufmerksamkeit als die Männer in ähnlichen Positionen, andererseits werden sie von den übergeordneten Leitern diesbezüglich oft stark enttäuscht, weil sie erfahrungsgemäß gerade auf diese Seite der Leitungstätigkeit weniger Gewicht legen. Das führt dann zu der erwähnten größeren Unzufriedenheit bei 44 Prozent der Frauen in Leitungsfunktionen bezüglich ihres Vorgesetzten. Hier ist größere Toleranz beider Seiten und gegenseitiges Aufeinanderzugehen angebracht.

Erwartungsgemäß belastet weibliche Leiter die geringe Freizeit, über die sie infolge Berufstätigkeit, Kinder und Familie verfügen am meisten. Laut Zeitbudgetuntersuchungen haben Frauen in Leitungsfunktionen pro Arbeitstag nur etwa 90 Minuten Freizeit, Männer in ähnlichen Positionen dagegen mehr als die doppelte Zeit. Wenn sich auch in den meisten, vor allem jungen Familien, die häusliche Arbeitsteilung durchgesetzt hat, wenden weibliche Leiter für die Hausarbeit und Kinderbetreuung täglich (wochentags) 150 Minuten auf, Männer 76. Es geht hierbei

nicht primär um fifty-fifty Arbeitsteilung zwischen Mann und Frau, das wäre schon aus objektiven Gründen vermessen, sondern es geht vor allem um die Unterstützung der Gesellschaft für Frauen in Leitungsfunktionen. Wenn weibliche Leiter aufgrund ihrer Funktion für die Gesellschaft mehr leisten als andere, sollten ihnen auch Sonderbedingungen gewährt werden. Das betrifft in erster Linie Formen der Kinderbetreuung, der Dienstleistungen und der Verkehrsbedingungen. Hieraus würden sich nicht nur verbesserte Lebensbedingungen für Frauen ergeben, sondern eine weitaus höhere Bereitschaft, Leitungsfunktionen zu bekleiden. Letzteres bestätigen insbesondere Untersuchungen junger weiblicher Fach- und Hochschulkader<sup>1</sup> im Betrieb. Sie verweisen auf: erklärte Bereitschaften für die Übernahme leitender Funktionen, die ungenutzt sind, das Empfinden von geistiger Unterforderung bei vielen jungen Absolventinnen, das Bestreben zur qualitativen Veränderung der bisherigen Arbeitstätigkeit sowie intellektuelle Voraussetzungen und Persönlichkeitseigenschaften dieser jungen Frauen.

Es darf dabei nicht übersehen werden, daß sich die größeren zeitlichen Probleme, wie sie jetzt bei Frauen bestehen, in gewissem Umfang auch fachlich auswirken. Nach eigenen Angaben vor allem in Weiterbildungsdefiziten und geringeren Qualifizierungsambitionen. (Vgl. Tabelle 11) Das kann, wenn die gesellschaftlichen Bedingungen für Leiterinnen nicht verbessert werden, die Qualität und Quantität der Leitungstätigkeit beeinflussen und das Vorurteil stützen, Frauen hätten ein geringeres Leistungsvermögen.

Tab. 11: Durchschnittlicher Zeitaufwand

- a) für die fachliche Weiterbildung  
 b) für die gesellschaftliche Arbeit in einer Woche  
 Angaben in Stunden

	Leiter gesamt	weibl. Leiter	männl. Leiter
fachliche Weiterbildung	4,62	3,99	<u>4,88!</u>
gesellschaftliche Arbeit	5,38	3,86	<u>6,02!</u>

<sup>1</sup> Vgl. Ergebnisse der Studentenintervallstudie SIS 7, ZIJ 1987

Die deutlich geringeren fachlichen Weiterbildungsaktivitäten der Frauen korrelieren mit persönlich unzureichenden Fachkenntnissen, die 43 Prozent der weiblichen Leiter als belastenden Umstand in ihrer Tätigkeit angeben. Gerade weil sich hier der Kreis wieder schließt - hohe zeitliche Belastung der Frau → geringere Weiterbildungsmöglichkeiten → Belastung durch unzureichendes Wissen und Können - sind Formen zu finden, die diesen Circulus vitiosus unterbrechen. Hierzu zählen vor allem spezielle Fördervereinbarungen, Frauensonderstudienpläne, zeitlich konzentrierte Weiterbildungslehrgänge etc.

Natürlich reicht die bloße Reflexion über persönlich unzureichende Fachkenntnisse weder bei Frauen noch bei Männern nicht aus. Die eigene Aktivität, die eigenständige Rezeption beispielsweise von Fachliteratur ist eine notwendige und geeignete Form, fachliche Kenntnisse zu vertiefen und zu erweitern. Von allen Leitungskadern, zunächst unabhängig von der Funktion und dem Geschlecht, werden Fachzeitschriften am intensivsten studiert (von 62 %). Direktoren/Fachdirektoren und Leiter von Jugendforscherkollektiven rezipieren diese weitaus intensiver als andere Leitungskader. Ähnlich verhält es sich bei männlichen Leitern und älteren Kadern, die wesentlich aktiver Fachzeitschriften für ihre Tätigkeit auswerten. Demgegenüber verfolgen nur 40 Prozent aller Leiter Fachbücher und 20 Prozent Forschungsberichte bzw. Patentschriften. In allen Bereichen sind bei weiblichen Leitern erhebliche Defizite feststellbar.

Andererseits, und das erscheint als Widerspruch des bisher Gesagten, fühlen sich 38 Prozent der Frauen, die Leitungsfunktionen ausüben, infolge mangelnden fachlich-beruflichen Gefordertseins in ihrer Tätigkeit belastet. Tendenziell betrifft dieses Problem - und das belegen andere Studien teilweise noch deutlicher - mehr Frauen als Männer.

Vor allem junge Hoch- und Fachschulkader sind es, die sich in ihrer Arbeit weniger gefordert fühlen, die glauben, ihre Meinung wird weniger ernst genommen. Wenn beispielsweise 22 Prozent der männlichen, aber nur 3 Prozent der weiblichen Leiter erklären, daß ihre Aufgabe für den Betrieb eine sehr große Bedeutung hat, ist das nicht nur Ausdruck von vielleicht gerin-

gerem Selbstbewußtsein oder höherer Bescheidenheit, sondern vor allem von niedrigerer Entscheidungsbefugnis und Verantwortungsspektrum. Trotz häuslicher Belastungen wünschen sich junge Absolventinnen, aber auch Frauen auf anderen Qualifikationsebenen, vielfach eine Erhöhung von Verantwortung, größere Entscheidungsfreiheit und Selbständigkeit. Die hohe Bildung, die heute auch Frauen besitzen und die Realisierung der gleichberechtigten Stellung der Frau in unserem Staat, führen zu hohem Selbstvertrauen und zu gleichen Ansprüchen der Frauen an den Beruf. Mädchen und junge Frauen sind zur Gleichberechtigung erzogen worden, sie wollen etwas und Unverwechselbares leisten und erwarten ähnliche berufliche Bewährungschancen wie fachlich etwa gleichstarke Männer.

Von der Rangfolge her spielen die belastenden Faktoren:

- eine angespannte finanzielle Lage und
- eine ungewisse berufliche Perspektive

eine geringere Rolle, obgleich ein Drittel aller Leiter diesbezügliche Belastungen angibt. Interessant ist, daß Frauen sich durch den Verdienst etwas geringer als Männer belastet fühlen, obwohl sie durchschnittlich, über alle Leitungsebenen, über 200,- M weniger verdienen. Hier muß einerseits beachtet werden, daß in der Regel mit höherer Leitungsstufe der Verdienst ansteigt, Frauen aber vorwiegend niedrige Leitungsfunktionen bekleiden. Andererseits werden sie immer noch als Hinzu- oder Zweitverdiener in der Familie betrachtet, wobei Frauen auch - von den Wertorientierungen ausgehend - dem Verdienst geringere Bedeutung beimessen.

Was die ungewisse berufliche Perspektive betrifft, so dürften Leiter darüber überhaupt nicht reflektieren müssen. Langfristige Kaderentwicklungspläne und Fördervereinbarungen sind mit jedem Leiter abzuschließen und verhelfen zu einer kontinuierlichen beruflichen Profilierung und Entwicklung

Insgesamt bleibt festzustellen, 30 bis nahezu 50 Prozent der Leiter empfinden im Leitungsaltag sehr starke bzw. starke Belastungen. Sie geben Aufschluß über Veränderungswürdiges in der Leitungstätigkeit, das durch staatliche und gesellschaftliche Anstrengungen und Konzeptionen, aber auch durch individuelle Bemühungen der Leiter selbst entwickelt werden sollte,

um die Lust am Leiten und die Attraktivität des Leiterberufes zu erhöhen. Mehr Aufmerksamkeit ist weiblichen Leitern zu schenken, insbesondere sind in der Vorbereitungsphase auf die Übernahme einer Leitungsfunktion geeignete Formen zu finden, die auch Frauen eine Teilnahme erlauben.

**Tab. 12:** Zutreffende Maßnahmen auf die Vorbereitung einer Leitungsfunktion, Angaben in %

	Leiter gesamt	weibl. Leiter	männl. Leiter
Besuch einer Parteschule	53	44!	<u>57!</u>
Einsatz als stellvertretender Leiter	43	43	44
Besuch von Nachwuchs- bzw. Reservekaderlehrgang	27	12!	<u>33!</u>
durch Fördervertrag	22	16!	<u>25!</u>
durch zeitweilige Tätigkeit als wiss./persönl. MA des Leiters	17	15	18

Wie Tabelle 12 verdeutlicht, gibt es bei der Profilierung von Frauen in Leitungsfunktionen noch große Reserven, sie gibt es aber ebenso, wie bereits erwähnt, hinsichtlich der Gewinnung von Frauen für leitende, zumindest verantwortliche Tätigkeiten.

#### 6. Motive und die weitere Bereitschaft von Frauen, eine Leitungsfunktion zu übernehmen

Die Übernahme einer Leitungsfunktion stellt hohe Anforderungen an das Wissen und Können, an die Fähig- und Fertigkeiten der Leiter auf verschiedenen Gebieten. Zudem wird die Ausübung einer Funktion in der Wirtschaft immer komplizierter, Leitungsstrukturen erweitern und verflechten sich immer mehr infolge der zunehmenden gesellschaftlichen Arbeitsteilung, die wissenschaftlich-technische Entwicklung beschleunigt sich, und damit steigen die Anforderungen an die Beherrschung und Ausnutzung der neuen Technik durch die Leiter, die Grundfondsausstattung



pro Arbeitskraft wächst, und damit steigt die Verantwortung jedes Leitungskaders. Diese Prozesse berücksichtigend, ist zu fragen, wie hoch die Bereitschaft unter Leitern ausgeprägt ist, die gleiche oder sogar eine höhere Funktion zu bekleiden und welche Motive für sie dabei relevant sind. Tabelle 13 gibt zunächst einen Überblick über die Motive, die zur Aufnahme einer Leitungstätigkeit führten.

**Tab. 13:** Persönliche Gründe für die Übernahme einer Leitungsfunktion, Merkmalswerte 1 und 2 zusammen, das spielte für mich eine sehr starke und starke Rolle, Angaben in %

	Leiter gesamt	weibl. Leiter	männl. Leiter
weil ...			
ich mich persönlich weiterentwickeln wollte	85	83	86
mich diese neue Aufgabe reizte	85	86	84
ich mich entsprechend qualifiziert hatte	66	<u>63</u>	<u>70</u>
ich mehr Verantwortung tragen wollte	63	<u>65</u>	61
ich mit Menschen umgehen wollte	59	<u>70</u>	<u>55</u>
ich Arbeitsorganisation und -ablauf besser gestalten wollte	52	51	52
ich mehr verdienen wollte	45	47	43
ich mir und anderen beweisen wollte, daß ich mehr kann	36	<u>45</u>	<u>36</u>
die Funktion frei war	21	<u>28</u>	<u>18</u>
ich dazu überredet wurde	17	16	18

Es ist unverkennbar, daß Motive der Selbstverwirklichung, der Entwicklung persönlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten im Vordergrund stehen, eine Leitungsfunktion zu übernehmen. Sich selbst bestätigen zu wollen, sich in einer neuen Aufgabe zu bewähren und die erworbenen Fähigkeiten auszuprobieren, alles das sind wesentliche Motive für den Entschluß, Leiter zu werden. Verständlich ist der Wunsch nach qualifikationsgerechtem Einsatz, der bei Männern eine noch stärkere Rolle als bei Frauen spielt. Frauen wie Männer schätzen an der Leitungstätigkeit be-

sonders den Abwechslungsreichtum der Arbeit, die größere Entscheidungsfreiheit und den Gewinn für die eigene Persönlichkeitsentwicklung. (Vgl. dazu auch Ergebnisse der SIS 7)

Nicht zu verkennen ist die starke Bedeutung, die der Verantwortungsübernahme geschenkt wird. Immerhin geben 63 Prozent der Leiter und in der Tendenz sogar mehr Frauen an, daß sie mehr Verantwortung tragen wollen. Das entspricht der hohen Bildung und dem großen Bedürfnis nach Selbstbestätigung, welches bei jungen Hoch- und Fachschulabsolventen wiederum höher ausgeprägt ist. Die persönlichen Potenzen sollen möglichst optimal genutzt werden, und dazu bietet die Wahrnehmung einer Leitungsfunktion durchaus günstige Möglichkeiten.

Auch bezüglich der persönlichen Motive zur Übernahme einer Funktion in der Volkswirtschaft zeigen sich bekannte und damit zugleich erwartete Differenzen zwischen den Geschlechtern. Frauen äußern um 10 bis 15 %-Punkte häufiger als Männer die folgenden Motive für eine Leitungsfunktion:

- weil ich mit Menschen umgehen wollte,
- weil ich mir und anderen beweisen wollte, daß ich mehr kann und
- weil die Funktion frei war.

Das erstgenannte Motiv spricht für das ausgeprägte Bedürfnis bei Frauen nach Interaktion, nach Kommunikation und hoher Sozialisation. Diese Merkmale gehören bei vielen Frauen zum Persönlichkeitsprofil, sie wollen mit anderen Menschen nicht nur zusammen sein, sondern sich ihrer Sorgen und Nöte annehmen, sie lenken und leiten.

Besonders stark ist bei Frauen das Bedürfnis entwickelt, sich und anderen zu beweisen, daß sie mehr leisten können. Gerade weil gegenüber Frauen in Beziehung des Leistungsvermögens recht große Vorbehalte existieren, wollen sie mit Nachdruck und Engagement ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen. Das trifft natürlich erst recht bei weiblichen Leitern zu, indem sie bestrebt sind, mit hoher fachlicher Kompetenz ihre Aufgaben zu erfüllen. Mehrere Untersuchungen des Instituts weisen darauf hin, daß Frauen sogar überdurchschnittliche fachliche Fähigkeiten nachweisen müssen, bevor sie für eine Leitungs-

funktion in Frage kommen und das auch nur, wenn gleichwertige Männer nicht vorhanden sind. Dieser Fakt bestätigt sich, indem weibliche Leiter ca. 10 %-Punkte häufiger angeben, daß ein Motiv für die Übernahme einer Leitung die nicht besetzte Funktion war.

Die persönlichen Beweggründe für die Entscheidung, eine Leitungsfunktion auszuüben, sind insgesamt zwischen Frauen und Männern recht differenziert. Insofern zeigen sich schon in dieser Motivstruktur Ansätze zu frauenspezifischen Leitungsstilen, die sich in der Regel in stärkerer Kommunikation, größerer menschlicher Nähe zu den Mitarbeitern, hoher fachlicher Kompetenz und hohem Normbewußtsein manifestieren. Diese Fähigkeiten sind Männern natürlich nicht abzuspreehen, dennoch sind sie bei weiblichen Leitern - laut unseren Untersuchungsergebnissen - häufiger anzutreffen.

In der Gesamttendenz erheben aber fachlich geeignete Frauen immer noch seltener als Männer Anspruch auf eine Leitungsfunktion - obwohl sie im Kindes- und Jugendalter mehr gesellschaftliche Funktionen als Jungen ausgeübt haben und dazu auf den untersten Ebenen auch später noch häufiger bereit sind. Diese Unterschiede finden sich zwischen Männern und Frauen aller Bildungsebenen, wobei weibliche Hoch- und Fachschulabsolventen ein größeres Interesse an leitenden Funktionen gegenüber Facharbeitern haben. Der dennoch geringere Anspruch der Frauen auch bezüglich anderer Arbeitsaufgaben ist mit ziemlicher Sicherheit ein Relikt vergangener Zeiten, das die Frau in eine ganz bestimmte soziale Funktion drängte. Deshalb haben Frauen auch größere Bedenken und Vorbehalte, eine Leitungsaufgabe zu übernehmen.

Tab. 14: Bedenken und Vorbehalte vor Übernahme der Leitungsfunktion, Angaben in %

Haben sich Ihre Bedenken vor Übernahme der Leitungsfunktion als richtig erwiesen?

	Leiter gesamt	weibl. Leiter	männl. Leiter
Ja, aber ich habe sie weitestgehend überwunden	38	<u>44</u>	34
Ja, und sie bestehen noch bis heute unverändert	20	14	<u>24</u>
Ja, aber es traten andere Probleme u. Schwierigkeiten auf	25	25	25
Nein, er war alles wesentlich problemloser als erwartet	17	17	17

Bei einem Drittel der männlichen und bei fast der Hälfte der weiblichen Kader konnten die vorherigen Bedenken, eine Funktion zu übernehmen, abgebaut werden. 24 Prozent der Männer, aber nur 14 Prozent der Frauen äußern noch bis heute unverändert bestehende Probleme, und weitere 25 Prozent der Leiter haben gegenwärtig andere, vorher nicht absehbare Probleme und Schwierigkeiten. Letzteres trifft beispielsweise auf 46 Prozent der im Bereich Absatz beschäftigten Leiter zu, aber nur auf 7 Prozent der in der Technik Beschäftigten. Nur ein Fünftel aller Leiter kann angeben, alles sei viel problemloser als erwartet gewesen.

Diese Angaben verweisen deutlich darauf, daß Frauen, wenn sie eine Leitungsfunktion bekleiden, schneller und stärker persönliche Vorbehalte und Bedenken überwinden bzw. abbauen. In vielen Dingen handeln sie verbissener, mit größerem Nachdruck, um sich beweisen zu können. Das sind insgesamt günstige Voraussetzungen für Frauen, sich in Leitungsfunktionen zu bewähren, die spezifischen Fähigkeiten und Fertigkeiten auszuprobieren. Frauen sollten - mit Unterstützung ihrer Partner und des gesellschaftlichen Umfelds - diesbezüglich ein höheres Selbstbewußtsein entwickeln, in einer Leitungsfunktion eine größere Selbstbestätigung zu finden. Frauen, die heute eine Leitungsaufgabe bekleiden, finden in ihr meist eine hohe Befriedigung und stehen in der Bereitschaft, sich wiederum für eine Funktion zu entscheiden, den Männern in keiner Weise nach.

Tab. 15: Bereitschaft, sich heute wiederum für eine Leitungsfunktion zu entscheiden, Angaben in %

	Leiter gesamt	weibl. Leiter	männl. Leiter
Ja, für dieselbe	48	56!	45
Ja, aber für andere, auf gleicher Ebene	18	18	19
Ja, aber nur auf niedri- gerer Ebene	5	6	4
Ja, Ebene und Aufgabenbereich sind zweitrangig	18	10	21!
<u>nein</u> - - - - -	<u>11</u>	<u>10</u>	<u>11</u>
bereit, Funktion auf höherer Ebene zu übernehmen	36	23!	41!

Auch diese Tabelle bestätigt eindrucksvoll, daß Frauen sich in hohem Maße mit ihrer Tätigkeit identifizieren, sich heute wiederum für die gleiche Funktion entscheiden würden. 90 Prozent von ihnen sind nach wie vor bereit, eine Leitungsfunktion zu übernehmen, lediglich 10 Prozent würden heute davon absehen wollen. Hier zeigen sich keine nennenswerten Unterschiede zwischen den Geschlechtern, ein in dieser Homogenität nicht ganz erwartetes Ergebnis. Frauen können demnach sehr wohl häusliche Verpflichtungen, familiäre und berufliche Aufgaben verbinden, verstehen es in der Regel, trotz höherer und intensiver Belastungen, eine Leitungsfunktion auszuüben. Das setzt natürlich geplante Koordination aller Aufgabenbereiche voraus und das Verständnis des Ehepartners, der Eltern und der eigenen Kinder. Wenn es möglich wäre, noch bessere gesellschaftliche Voraussetzungen für weibliche Leiter zu schaffen, würden sich noch mehr Frauen zugunsten einer Leitungsfunktion entscheiden. Die durchaus unterschiedliche Stellung der Leiter, deren Autorität und Anerkennung von seiten des Mitarbeiterkollektivs, deren Unterstützung durch die staatlichen sowie gesellschaftlichen Leitungen, führen nachweisbar zur differenziert ausgeprägten Bereitschaft, entsprechende Leitungsfunktionen auszuüben. Hier wirken objektive Wirkungsmechanismen, die nicht durch verbale "Überredungskünste" ersetzt werden können.

Bei den 77 Prozent der weiblichen Leiter, die nicht bereit sind, eine höhere Funktion auszuführen, gibt es unterschiedliche Beweggründe und Motive. Folgende Hauptmotive lassen sich herausarbeiten:

- |  |        |
|--|--------|
| 1. Es genügt mir, meine jetzige Funktion gut auszuüben                 | (86 %) |
| 2. Ich möchte meinen familiären Verpflichtungen nachkommen können      | (70 %) |
| 3. Zeitlich bin ich schon völlig überlastet                            | (50 %) |
| 4. Mir fehlt die dazu erforderliche Qualifikation                      | (35 %) |
| 5. Den höheren gesundheitlichen Anforderungen wäre ich nicht gewachsen | (31 %) |
| 6. Ich fühle mich den politischen Anforderungen nicht gewachsen        | (26 %) |

- |   |         |
|---|---------|
| 7. Es zahlt sich finanziell nicht aus       | (20 %)  |
| 8. Dafür bin ich schon zu alt,              | (16 %)  |
| 9. Mein Ehe- bzw. Lebenspartner ist dagegen | (14 %). |

Die aufgeführten Ergebnisse verweisen auf das hohe Bedürfnis der Frauen, ihre Funktion gut, zur Zufriedenheit vieler, auszuüben und gleichzeitig auf die große Identifikation mit ihrer Tätigkeit. Insbesondere junge Frauen reflektieren über die hohen zeitlichen Anforderungen, die Familie und Haushalt verlangen, die es für viele von ihnen nicht ermöglichen, eine höhere Funktion auszuüben. Bezüglich der Gründe:

- mir fehlt die erforderliche Qualifikation,
- ich fühle mich den politischen Anforderungen nicht gewachsen und
- es zahlt sich finanziell nicht aus,

sollten staatlicherseits Schlußfolgerungen gezogen werden, die unter anderem zeitlich günstige Qualifizierungsmaßnahmen für Frauen einschließen.

Die Ablehnung, eine höhere Leitungsfunktion aufzunehmen, ist recht komplex ausgeprägt. Mehrere und dazu auf verschiedenen Ebenen befindliche Gründe führen zu einem solchen Entschluß. Wenn eine größere Bereitschaft der Leiter für höhere Funktionen erreicht werden soll, ist die Stellung jedes Leiters, sein Ansehen und seine Achtung im gesamten gesellschaftlichen Bedingungsgefüge zu verbessern, einschließlich einer wirksameren, dem Leistungsprinzip entsprechenden Entlohnung.

## 7. Zusammenfassende Aussagen zum Forschungsbericht

Marx schreibt an Ludwig Kugelmann: " ... daß große gesellschaftliche Umwälzungen ohne das weibliche Ferment unmöglich sind. Der gesellschaftliche Fortschritt läßt sich exakt messen an der gesellschaftlichen Stellung des schönen Geschlechts (die häßlichen eingeschlossen)."<sup>1</sup>

Die Frauen in der sozialistischen Gesellschaft nehmen gleichberechtigt und aktiv am gesellschaftlichen Entwicklungsprozeß teil. Sie bestimmen ebenso wie ihre männlichen Kollegen die Geschehnisse der Produktion und Gesellschaft und befördern mit ihrem Tätigsein den gesamtgesellschaftlichen Entwicklungsprozeß. Weibliche Leiter sind heute keine Seltenheit mehr, sie bekleiden in Abhängigkeit von ihrer Qualifikation, ihren Fähigkeiten und Verhaltensweisen differenzierte Funktionen im gesellschaftlichen Reproduktionsprozeß bei der Führung von Arbeitskollektiven. Insofern nehmen sie spezifische soziale Rollen in der Gesellschaft ein, die ihren Lebens- und Verhaltensprozeß determinieren und ihm wesentliche Züge verleihen. Ihr Denken und Handeln unterliegt infolge der Einnahme dieser sozialen Rollen ständigen Veränderungen und wird durch die Leitungsfunktion spezifisch geprägt. Resultat der spezifischen Aneignungsbedingungen der Umwelt, der Tätigkeit als Leiter, sind gegenüber anderen Werktätigen differenziert ausgeprägte Wertorientierungen und Lebenszielstellungen.

1. Die Wertorientierungen - ein glückliches Familienleben und eine erfüllte Partnerschaft,
- hohes berufliches Wissen und Können,
- Aktivitäten zur Sicherung des Friedens sowie der Umwelt und Natur und
- der engagierte Einsatz zur Stärkung der sozialistischen Gesellschaftsordnung

erhalten mit über 90 bis 98 Prozent Bedeutsamkeit für das persönliche Leben der Leiter außerordentlich hohe Ausprägungen. Solche klaren Positionen und Zielsetzungen werden von jungen Werktätigen ohne Leitungsfunktion nicht erreicht, sie identifi-

<sup>1</sup> K. Marx: Briefe an Ludwig Kugelmann. In: MEW Bd. 32, Berlin 1973, S. 582

zieren sich um 20 %-Punkte weniger häufig mit einigen genannten Werten. Frauen messen der Familie mit zwei oder mehr Kindern sowie der gesunden Lebensweise größere Bedeutung bei als Männer. Bei Letzteren sind Wertorientierungen, wie die berufliche Weiterbildung, das Erbringen überdurchschnittlicher Leistungen in der Arbeit und im Neuererwesen, höher als bei weiblichen Leitern ausgeprägt.

2. Zu gering ausgeprägt ist dagegen die Haltung vieler Leiter zu persönlichen wissenschaftlich-technischen Höchstleistungen in Form von Erfindungen und Patenten. Sie ist nur für etwa jeden fünften Leiter eine bedeutsame Orientierung für die eigene berufliche Tätigkeit. Auch in den für solche Leistungen prädestinierten Bereichen, wie Forschung und Entwicklung sowie Rationmittelbau, sind sie ungenügend ausgeprägt, wenn sie hier auch von 50 Prozent bis 65 Prozent der Leiter als bedeutsam aufgefaßt werden. Noch geringer als bei den männlichen Leitern ist das Streben nach Erfindungen und Patenten bei Frauen. Die Gründe dafür sind komplex und tief in gesellschaftlichen Bedingungen verwurzelt. Sie beginnen schon mit geschlechtstypischen Erziehungsstilen, die Mädchen in traditionelle Richtungen lenken, und sie setzen sich im betrieblichen Reproduktionsprozeß fort, indem Frauen vorrangig in solchen Bereichen tätig sind, in denen wissenschaftlich-technisches Schöpferertum und Kreativität weniger gefordert werden.

Für die Meisterung der wissenschaftlich-technischen Revolution ist es wesentlich, alle Leiter zu höheren wissenschaftlich-schöpferischen Tätigkeiten zu motivieren, weil sie nur dadurch ihre Kollektive zu eben solchen Leistungen befähigen können.

3. Mit steigender Qualifikation vom Facharbeiter zum Hochschulkader, die in der Regel auch im Zusammenhang mit der Einnahme höherer Leitungsfunktionen steht, nimmt die persönliche Bedeutung von beruflicher Weiterbildung und das Streben nach überdurchschnittlichen Leistungen zu, während die Erreichung hohen materiellen Wohlstandes und die Orientierung auf eine Familie mit zwei oder mehr Kindern in der Tendenz weniger bedeutsam ist. Offensichtlich wirkt die mit der Höhe der Leitungsebene



verbundene differenzierte politisch-gesellschaftliche und fachliche Verantwortung determinierend auf die Herausbildung der jeweiligen Wertorientierungen.

4. Aus den grundlegenden Wertorientierungen leiten sich eine Vielzahl von Prinzipien der persönlichen Lebensgestaltung ab, die bei Leitern insofern eine wichtige Rolle spielen, als sie nicht nur "normale" berufliche und soziale Kommunikation pflegen, sondern sich diese Prinzipien, diese Denk- und Verhaltensmuster in ihrer Leitungstätigkeit, bei der Führung von Kollektiven, unmittelbar widerspiegeln.

Bei Leitungskadern stehen funktionsbezogene Ansprüche und Prinzipien in der persönlichen Lebensgestaltung im Vordergrund. Die weitere Vervollkommnung der Kenntnisse und Fähigkeiten, das Streben nach Analysen, nach Aufdeckung von Ursachen, Gründen und Zusammenhängen sowie politische Prinzipienfestigkeit sind für 97 bis 84 Prozent der Leiter wichtige und sehr wichtige Lebensprinzipien. Weniger bedeutsam sind für die Leiter insgesamt Prinzipien wie gut verdienen, ein abwechslungsreiches spannendes Leben führen oder auf andere Eindruck machen.

5. Bemerkenswerte Unterschiede treten zwischen männlichen und weiblichen Leitern hinsichtlich der bevorzugten Lebensprinzipien auf. Insbesondere die fachspezifischen aber auch sozialen Anforderungen der Leitungstätigkeit verfolgen Frauen in Leitungsfunktionen deutlich intensiver und engagierter. Die größere, zumeist in der Wahl der Extremposition "sehr wichtig" zum Ausdruck kommende Relevanz dieser Denk- und Verhaltensprinzipien von Frauen, sind Widerspiegelung und Resultat eines schon mehrfach sichtbar gewordenen Umstandes realer Leitungspraxis in den Betrieben, indem sich weibliche Leiter in ihrer Funktion oft deutlicher beweisen, teilweise höhere und bessere Leistungen vollbringen, sich nachdrücklicher und mit größeren Schwierigkeiten durchsetzen als ihre männlichen Leiterkollegen, um die gleiche fachliche und soziale Anerkennung wie diese zu finden.

6. Die Forderungen, die an einen Leiter von seiten der Gesellschaft, des Betriebes gestellt werden, sind vielgestaltig und von komplexer Natur. Sie werden mit zunehmender Leitungsstufe von den einzelnen Leitern subjektiv höher bewertet, als das bei niedrigeren Leitungsfunktionen der Fall ist.

Deutlich höhere Anforderungen reflektieren Frauen bezüglich der fachlich-beruflichen Fähigkeiten und der terminlichen Aufgabenerfüllung, bei denen sie durchschnittlich 11 bis 17 %-Punkte höhere Anforderungen glauben gestellt zu bekommen. Auch das ist Ausdruck dessen, daß sich Frauen, um gleiche Entwicklungschancen im Beruf zu haben wie Männer, stärker fachlich behaupten müssen.

7. Alle gestellten Anforderungen können vom Leiter in seiner Arbeitstätigkeit besser erfüllt werden, d. h. die Forderungen sind geringer als der Leiter in der Lage ist, sie zu realisieren. Bei den weiblichen Leitern existieren zwischen "Anforderung und Erfüllung" nicht so hohe Differenzen wie bei ihren männlichen Kollegen. Frauen sind bezüglich der Beurteilung der eigenen Fähigkeiten weitaus zurückhaltender und kritischer.

8. 91 bis 97 Prozent der Leiter charakterisieren ihre Leitungsfunktion durch die für sie zutreffenden Merkmale: Information des Kollektivs, gerechte Bewertung der Arbeitsergebnisse und das vorherige Beraten wichtiger Entscheidungen mit dem Arbeitskollektiv. Frauen bringen ihren spezifischen Führungsstil ein, indem sie sich stärker als männliche Leiter Zeit für private Sorgen und Nöte der Mitarbeiter nehmen, offene Kritik auch gegenüber der übergeordneten Leitung üben und häufiger nach einer persönlich langfristigen Konzeption arbeiten. Männer in Leitungsfunktionen sind dagegen etwas risikofreudiger und engagierter in Fragen des Schöpfertums und der Neuerertätigkeit.

9. Belastende oder hemmende Faktoren in der Leitungstätigkeit sind immer Störgrößen, die das Leistungsvermögen und den Leistungswillen des Leiters mindern können, so daß eine vordringliche Aufgabe in der Reduzierung solcher Faktoren besteht. Über zu wenig Zeit, die eigenen Ideen und Vorstellungen verwirklichen zu können, reflektieren alle Leiter besonders stark.

Frauen in Leitungsfunktionen belastet insbesondere ein gespanntes Verhältnis zum übergeordneten Leiter, der Zeitmangel sowie persönlich unzureichende Fachkenntnisse und mangelndes fachlich-berufliches Gefordertsein.

10. Die Motive, eine Leitungsfunktion auszuüben, sind zwischen den Geschlechtern differenziert entwickelt. Für 85 Prozent aller Leiter stehen die weitere Persönlichkeitsentwicklung und der Reiz, eine neue, verantwortungsvolle Aufgabe übertragen zu bekommen, im Vordergrund. Weibliche Leiter unterscheiden sich bezüglich der Motivstruktur gegenüber ihren männlichen Kollegen dadurch, daß sie ein stärkeres Bedürfnis haben, mit Menschen umgehen zu wollen und sich und anderen beweisen wollen, daß sie mehr können. Gerade weil gegenüber Frauen in leitenden Funktionen noch häufig Vorurteile existieren, engagieren sie sich besonders stark für den Beruf und den einzelnen Menschen. Resultat ist, daß weibliche Leiter sowohl schneller als auch intensiver als Männer zuvor bestehende Bedenken und Vorbehalte bezüglich der Leitungsfunktion abbauen konnten.

11. Über ein Drittel aller Leiter erklärt sich zur Übernahme einer höheren Funktion bereit, nur 11 Prozent würde sich heute nicht wieder für eine Leitungsfunktion entscheiden.

Abteilungsleiter, Gruppenleiter sowie Frauen identifizieren sich am meisten mit ihrer jetzigen Funktion. Über die Hälfte von ihnen würde wieder die gleiche Leitungsfunktion übernehmen wollen. Selbst ein Viertel der weiblichen und fast die Hälfte der männlichen Leiter wäre bereit, eine Funktion auf höherer Ebene zu bekleiden.

12. Die Leiter, welche keine höhere Leitungsfunktion übernehmen wollen, gaben unterschiedliche Motive an.

- Es genügt mir, die jetzige Funktion gut auszuführen,
- Ich möchte meinen familiären Verpflichtungen nachkommen und
- Ich bin zeitlich schon völlig überlastet

sind die drei Hauptmotive, die gegen einen solchen Entschluß sprechen.

13. Insgesamt lassen die Ergebnisse folgende Feststellungen zu:

- Die grundsätzlichen Fähigkeiten und Einstellungen entsprechen bei Frauen auch den Anforderungen an eine leitende Tätigkeit, so daß hiervon ausgehend Chancen zur Anforderungsbewältigung bestehen. Unseren Ergebnissen zufolge leiten Frauen weder schlechter noch besser als Männer, sie verleihen ihrer Leitungstätigkeit eher einen besonderen Stil, indem sie kommunikativer und stärker individuumorientiert, auf die persönlichen Sorgen und Nöte der Mitarbeiter ausgerichtet leiten. Stärker als bei Männern ist ihr Normbewußtsein ausgeprägt, welches zu einer zuverlässigen und engagierten Tätigkeit beiträgt.
- Sollen noch mehr Frauen zur Übernahme leitender Funktionen gewonnen werden, sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:
  - . erzieherische Einflüsse bereits vom Kindheitsalter an (z. B. hinsichtlich Charakterbildung, Einstellungsentwicklung, des Trainings bestimmter Eigenschaften, darunter auch technische Interessen und Befähigungen);
  - . die Anerkennung der Berufsarbeit und des Berufsengagements der Frau durch ihren Ehe- bzw. Lebenspartner sowie eine gut organisierte häusliche Arbeitsteilung;
  - . langfristige Kaderentwicklungspläne, die es der Frau gestatten, Familienplanung, häusliche Verpflichtungen und berufliche Entwicklung aufeinander abzustimmen;
  - . die Schaffung betrieblicher und gesellschaftlicher Bedingungen, die auch Frauen die Übernahme hoher Verantwortlichkeiten ermöglicht. Das betrifft in erster Linie günstige Wohn- und Verkehrsbedingungen zum Arbeitsort, Kinderbetreuungsmöglichkeiten auch außerhalb der normalen Arbeitszeit, verbesserte Dienstleistungen, aber auch langfristige und kontinuierliche Qualifizierungsmaßnahmen, die den Frauen ebensolche beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten offenlassen wie den Männern;
  - . die besondere Würdigung, Achtung und Anerkennung weiblicher Leiter, die Vorurteile abbauen helfen und die die Bereitschaft von noch mehr Frauen zur Übernahme einer Leitungsfunktion motivieren.