

Berthoin Antal, Ariane

Book Part — Digitized Version

Mehr Frauen ins Management

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Berthoin Antal, Ariane (1988) : Mehr Frauen ins Management, In: Christine Demmer (Ed.): Frauen ins Management: von der Reservearmee zur Begabtenreserve, Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, Wiesbaden, pp. 153-174

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/111929>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



WZB-Open Access Digitalisate

WZB-Open Access digital copies

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH
Bibliothek und wissenschaftliche Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
E-Mail: bibliothek@wzb.eu

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)
Library and Scientific Information
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin
e-mail: bibliothek@wzb.eu

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

Mehr Frauen ins Management

von Ariane Berthoin Antal

Die Unternehmen werden in Zukunft darauf angewiesen sein, ihre Management-Etagen stärker mit Frauen zu besetzen. Warum ist das so? Was können Frauen den Unternehmen bieten? Vor allem die besonderen – eben unüblichen – Fähigkeiten der Frauen sind es, die sie für Top-Positionen empfehlen. Die Diskussion um weibliche Führungseigenschaften begann sehr langsam, und sie weckt auch heute noch heftige Emotionen. Da sich das Management als Verkörperung der Rationalität und Objektivität versteht und Führungsbefähigung traditionell als rational und objektiv gilt, darf es eigentlich keine „anderen“ Eigenschaften geben. Wenn es „weibliche“ Führungseigenschaften gibt, dann muß es auch „männliche“ geben. Ist der Exklusivitätsanspruch der traditionellen Managementlehre gefährdet?



Ariane Berthoin Antal, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung sowie Vize-Präsidentin des europäischen Verbands für Frauen im Management EWMD (European Women's Management Development Network). Ihre Publikationen, die international vergleichend angelegt sind, umfassen Fragen der Innovationsfähigkeit von Unternehmen, der Auswirkungen von Organisationskulturen, der Herausforderungen im Spannungsfeld Unternehmen und Gesellschaft und der Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen im Management.

Provokation

Mehr Frauen ins Management. Warum eigentlich? Wozu sollen Unternehmen mehr Frauen ins Management bringen? Was können Frauen den Unternehmen bieten? Auf diese Fragen gibt es vier Antworten, die hier beleuchtet werden sollen:

Erstens, aus ganz einfachen ethischen Gründen. Denn warum soll das Geschlecht weiterhin ein Hinderungsgrund sein?

Zweitens, vom wirtschaftlichen Standpunkt her. Es ist eine Vergeudung von Ressourcen, soviel Humankapital brachliegen zu lassen.

Drittens, es wird dringend nach neuen Führungsstilen gesucht; wie der „Zufall“ es will, scheinen viele der gewünschten Fähigkeiten den traditionellen „weiblichen“ Stärken sehr zu ähneln.

Viertens, in einer Wirtschaft, die von Innovationen lebt, muß für Kreativität im Management gesorgt werden. Jeder Praktiker weiß, daß der, der nur im eigenen Saft schmort, nichts Neues entdecken kann, und die Wissenschaft zeigt, daß Außenseiter am ehesten in der Lage sind, neue Perspektiven zu eröffnen.

Jede dieser Antworten müßte schon alleine genügen, um eine Kurskorrektur in der Personalpolitik in Gang zu setzen, damit die noch geringe Beteiligung von Frauen am Management zügig erhöht werden kann (*Capital* 1986, Jungblut, 1985). Gemeinsam ist all diesen Argumentationssträngen, daß sie auf eine Verbesserung der Managementqualität gerichtet sind. Scheuklappendenken, das Frauen bei der Suche nach potentiellen Führungskräften ausschließt oder sogenannte „weibliche“ Eigenschaften als positive Managementfähigkeiten nicht schätzt, kann sich die Wirtschaft nicht (mehr) leisten.

Wo bleibt die Ethik?

Es ist erschreckend, wie einseitig die Diskussion um Frauen im Management geführt wird. Mit der zunehmenden „Salon-

fähigkeit", oder genauer gesagt, „Vorstandsetagen-Fähigkeit“ dieses Themas ist seine ethische Komponente verdrängt worden. Sollte als Begründung nicht reichen, daß es schlicht unakzeptabel ist, einer Hälfte der Bevölkerung den Zugang zur Macht, zu Privilegien und zu materiellen Ressourcen zu erschweren, wenn nicht zu versperren? Der Berg von Untersuchungen über Barrieren ist nicht mehr zu übersehen (siehe auch: Lauber-Hemmig in diesem Band; Berthoin Antal und Krebsbach-Gnath, 1986; Lippmann, 1986; *Wirtschaftswoche* 1984). Es kann niemand mehr behaupten, es würden weder offene noch versteckte Diskriminierungsmechanismen angewandt. Ist es nicht ein Armutszeugnis für diese Gesellschaft, wenn die Diskussion nur unter der Überschrift einer „neuen Sachlichkeit“ oder „Wirtschaftlichkeit“ geführt werden darf? Im Interesse unserer moralischen Integrität sollte Fairneß als ethischer Beweggrund nicht weiter unter den Teppich gekehrt werden.

Quantitative und qualitative Lehren der Demographie

Meine Forschungserfahrung hat gezeigt, daß die scharfsinnigsten Beobachter demographischer Entwicklungen oftmals unter den Personal- und Ausbildungsleitern von weitsichtigen Unternehmen zu finden sind. Sie haben schon vor Jahren vorausgesehen, was heute fast jeder erkennt: Wenn Frauen nicht zum Bewerbungspool gezählt werden, reicht er schlicht nicht aus, um den Personalbedarf der Zukunft zu decken (siehe auch: Demmer in diesem Band; Henes-Karnahl, 1987). Inzwischen hat der Pillenknick die Gefahr eines quantitativen Engpasses bei Anwendung von allzu engen Such- und Einstellungskriterien deutlich zum Vorschein treten lassen. Hinter vorgehaltener Hand geben manche sogar zu, das weibliche Geschlecht im Bewerberkreis auch früher ernsthaft berücksichtigt zu haben, um Qualitätsstandards einhalten zu können. Schon 1962 bezeichnete der amerikanische Managementforscher Moore die Rekrutierungsmodalitäten von Unternehmen als „homosexuelle Reproduktion“ (Moore, 1962). Damit wollte er auf

die qualitativen Probleme hinweisen, die eine zu enge Selektion von Männern durch Männer mit sich bringt.

Frauen stellen ein großes Ressourcenpotential dar, ein Potential das Unternehmen nicht mehr so ohne weiteres brachliegen lassen können, ohne sich selbst dabei wesentlich zu beschneiden (*Wirtschaftswoche* 1985). Wenn die Personalpolitik eine Auswahlfunktion für sich beanspruchen und für Qualität sorgen will, wenn sie nicht zur Verwaltung von Mittelmäßigkeit verkümmern soll, muß sie alte Suchmuster ablegen und die Perspektive erweitern, damit genug gute Nachwuchskräfte ausgebildet werden können. Erfreulicherweise ist inzwischen eine Vielzahl von pragmatischen und flexiblen Maßnahmen erprobt worden, um diese Personalaufgabe zu bewältigen (siehe auch den Leitfaden des Bundesministeriums für Jugend, Familie und Gesundheit 1985; Krebsbach-Gnath und Schmid-Jörg in diesem Band, sehr pragmatische Hinweise aus Unternehmen enthält auch der eben erschienene Bericht der Frauenbeauftragten des Senats von Berlin).

Zur Entdeckung „neuer“ Managementfähigkeiten

Heute geht es im Betrieb mehr denn je um „Beziehungsarbeit“. Das Unternehmen steht in einem Beziehungsgeflecht mit seiner Umwelt, mit einer Reihe von unterschiedlichen Akteuren, die gehört werden wollen und müssen (Dierkes & Berthoin Antal, 1988). In einer Zeit, die durch schnelle Veränderungen gekennzeichnet ist, müssen Unternehmen „den Finger am Puls“ ihrer Umwelt halten und gut zuhören können (Dyllick, 1985).

Erhöhte Sensibilität ist nicht nur nach außen, sondern auch nach innen gefragt. Managementberater haben zur Zeit Hochkonjunktur. Neue Führungsstile werden gesucht und trainiert, weil Unternehmen erkannt haben, daß sie von den Ideen und der Motivation ihrer Mitarbeiter leben. Da Ideen und die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich für das Unternehmen einzusetzen, nicht auf die tradierte autoritäre Art herbeikommandiert werden können, müssen neue Umgangsformen eingeführt werden.

Schlüsselfähigkeiten, ohne die Führungskräfte heute nicht mehr auskommen, wurden auf der Grundlage einer breit angelegten empirischen Untersuchung von der amerikanischen Managementforscherin Moss Kanter herausgearbeitet (Moss Kanter, 1983). Zunächst unterscheidet sie zwischen individuellen und zwischenmenschlichen Fähigkeiten. Als eine der wichtigsten erachtet sie die Fähigkeit zum „kaleidoskopischen Denken“, wie sie es nennt. Ihre Bilder sprechen Bände: Sie kontrastiert die Experten, die die Welt durch ein Mikroskop sehen, mit den „Change Masters“, die das Kaleidoskop zu benutzen wissen. Damit beschreibt sie die Fähigkeit, eine gegebene Situation oder Information zu wenden und zu drehen, von verschiedensten Perspektiven zu betrachten, um eine breite Palette von Ergebnissen und Aktionsmöglichkeiten durchzuspielen. Psychologen bezeichnen diesen Ansatz als „ganzheitliches Denken“, und Neurologen erklären, die Fähigkeit, in Alternativen zu denken, liege in der rechten Gehirnhälfte.

Eine weitere notwendige Fähigkeit, die sich aus dieser Studie herauskristallisiert, ist die Bildung von Koalitionen und Teams. Einzelkämpfer sind weniger gefragt. Ein Mensch mag eine gute Idee allein entwickeln. Sie zu verwirklichen erfordert viele Menschen, die zusammenarbeiten. Wichtige neue Projekte können selten alleine durchgeführt werden. Dazu bedarf es der Unterstützung und Kooperation mehrerer, oftmals über die Grenzen einer Abteilung oder sogar des Unternehmens hinaus.

Die Fähigkeit zur Teamarbeit erfordert die Bereitschaft zur Kommunikation, und zwar von allen Beteiligten. Die Offenheit im Umgang mit Informationen und ein von Machtüberlegungen unbehinderter Informationsfluß sind für die konstruktive Zusammenarbeit unabdingbar. Gleichermäßen bedarf es auch der Fähigkeit zuzuhören. In einer Umwelt, die durch Komplexität und ständigen Wandel gekennzeichnet ist, gehört der Leitungsanspruch, alleine alle Ideen und Pläne zu entwickeln, längst zu den Akten gelegt.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Teamarbeit liegt in der Bereitschaft, die Lorbeeren des Erfolges zu teilen und der Versuchung zur Selbstprofilierung zu widerstehen, kurz, im Interesse

der Gruppe sich als Individuum etwas zurückzunehmen. Kurzfristige individuelle „Erfolge“ können sich als Fehlschläge erweisen, wenn sich beteiligte Teammitglieder übergangen fühlen und ihre Beiträge nicht geschätzt sehen. Schlechte Erfahrungen verringern natürlich die Bereitschaft, ein zweites Mal zu kooperieren. „Beziehungsarbeit“ muß langfristig angegangen werden.

Diese Forschungsergebnisse mögen selbstverständlich oder gar platitidenhaft klingen. Immerhin laufen sie aber tradierten Managementpraktiken so sehr entgegen, daß die Nachfrage nach Seminaren und Büchern, die diese „neuen“ Fähigkeiten lehren wollen, enorm gestiegen ist. Von Auszubildenden wird heutzutage erwartet, daß sie bereits bei der Bewerbung diese Fähigkeiten mitbringen, und „alten Hasen“ werden sie mühsam beigebracht. Nach ganz neuen Regeln zu spielen ist aber nicht einfach. Wer in einem Unternehmen groß geworden ist, das durch autoritäre Entscheidungsstrukturen geprägt war und vorzugsweise Einzelkämpfer belohnt hat, die es verstanden, sich zu profilieren, wird nicht so leicht neu sozialisiert. Wie schwer dieser Lernprozeß europäischen Managern fällt, wird durch die neueste Studie des Management Centre Europe sehr deutlich dokumentiert (1988).

Interessanterweise zeigt sich parallel zu diesem Bereich der Managementforschung und -beratung eine Zunahme von Studien über sogenannte „weibliche“ Eigenschaften. Noch vor wenigen Jahren kreuzten sich diese beiden Untersuchungsgebiete nur dann, wenn es Frauen beizubringen galt, welche Defizite sie – gemessen am männlichen Ideal – noch korrigieren müßten. Managementberater und zahlreiche Publikationen versuchten, einer Generation von Frauen im Management dazu zu verhelfen, „männlicher als die Männer“ zu werden. Da waren noch keine neuen Führungsstile gefragt, es ging um die Anpassung. Erst ganz zögernd entwickelt sich jetzt eine neue Spezies von Literatur, die auf eine Überlappung zwischen den geforderten „neuen“ Führungsfähigkeiten und den traditionell „weiblichen“ Eigenschaften hinweist.

Die Diskussion um „weibliche“ Führungseigenschaften begann sehr langsam und vorsichtig, und sie weckt auch heute noch teil-

weise heftige Emotionen. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Da sich das Management als Verkörperung der Rationalität und Objektivität versteht und Führungseigenschaften herkömmlicherweise als „objektiv“ gelten, darf es eigentlich keine „anderen“ Eigenschaften geben. Wenn es „weibliche“ Führungseigenschaften gibt, dann gibt es auch „männliche“. Der Managementmythos wird also in zweierlei Form durch die Frauen gefährdet. Die Diskussion über „weibliche“ Eigenschaften läuft auf eine Infragestellung des Exklusivitätsanspruchs der bisherigen Managementlehre hinaus. Und da Frauen allgemein als Verkörperung der „Irrationalität“ gelten, gleicht die Entdeckung ihrer Fähigkeiten dem Einmarsch der Irrationalität in eine Hochburg der Rationalität.

Auch unter den berufstätigen Frauen weckt die Diskussion über „weibliche“ Führungseigenschaften gemischte Gefühle. Für viele, die sich inzwischen auf die herkömmlichen Managementmodelle und Prinzipien der Objektivität eingeschworen haben, könnte die mögliche Existenz von Alternativen eine Identitätskrise auslösen (daß viele diese Krise im Laufe der Karriere tatsächlich durchmachen, wird durch Interviews belegt, siehe zum Beispiel Hennig und Jardim, 1976). Andere fühlen sich unwohl angesichts dieser Diskussion, weil sie leicht umschlagen und zur Entwicklung neuer Stereotypen benutzt werden kann. Diese Gefahr ist auch tatsächlich gegeben, wenn zwischen dem Begriff „weiblich“ und der Person „Frau“ nicht unterschieden wird. Denn die Charakterisierung von bestimmten Eigenschaften als „weiblich“ bedeutet nicht, daß alle Frauen sie im gleichen Maße – oder Männer sie nie – mitbringen. Frauen, die andere Fähigkeiten haben, dürfen nicht als „defizitär“ abgestempelt werden, weil sie nicht „weiblich genug“ sind!

Ein weiterer Grund für das Unbehagen bei diesem Thema liegt darin, daß es so „weich“ ist und sich nicht quantifizieren läßt, wie vieles andere im Management. Die gefragten Führungsstile lassen sich nicht bequem in Modelle pressen, und empirische Studien gibt es noch zu wenige, um zu eindeutigen Aussagen zu gelangen. Trotz dieser verschiedenen Vorbehalte lohnt es sich, Ideen, die in diesem Forschungszweig entstanden sind, anzuschauen und auf

ihre Bedeutung im Hinblick auf Managementfragen zu überprüfen.

Zwei Forschungsrichtungen

Die Literatur über „weibliche“ Eigenschaften läßt sich grob in zwei Kategorien einteilen: die Untersuchungen, die Verhaltensunterschiede zwischen den Geschlechtern als naturgegeben, das heißt genetisch angelegt, betrachten, und diejenigen, die Unterschiede den jeweiligen kulturgebundenen Sozialisationsprozessen zuschreiben. Die Ergebnisse der beiden Forschungsrichtungen sind sich sehr ähnlich. Der genetische Erklärungsansatz besagt logischerweise, daß Frauen eher als Männer in Alternativen und ganzheitlich denken, weil bei ihnen die rechte Gehirnhälfte stärker entwickelt ist. Da dieser Ansatz zu starr ist und bereits sichtbare Verhaltensänderungen nicht berücksichtigt, konzentriere ich die Diskussion lieber auf die Forschung der zweiten Kategorie.

Untersuchungen über Sozialisationserfahrungen von Jungen und Mädchen zeigen, daß von den ersten Lebenstagen an geschlechtsspezifisch Erwartungen an die Kinder herangetragen werden, so daß unterschiedliche Verhaltensformen gelobt oder bestraft und damit verstärkt entwickelt werden (siehe auch: Grabrücker, 1985). Oberflächlich gesehen, bestätigen diese Studien das, was wir seit langem beobachtet haben: Mädchen sind braver und ruhiger als Jungen, und sie neigen eher zu sprachlichen und kommunikativen Fähigkeiten als zu technischen und analytischen.

Tiefergehend und spannender sind die Ergebnisse von Studien wie die von Gilligan (1982). Ihre Arbeit wurde durch psychologische Untersuchungen von Kohlberg angeregt, der moralische Entwicklungsstufen bei Kindern und Erwachsenen verglich. Kohlberg glaubte feststellen zu können, daß Frauen im Vergleich zu Männern allgemein moralisch unterentwickelt seien. Die Befragung durch Gilligan hingegen ergab, daß eine so simple Abstufung zu kurz greift. Sie stellte fest, daß die weiblichen Befragten überwiegend einen anderen Umgang mit den moralischen Dilemmas auf-

wiesen als die Männer – und als die „objektiven“ Entwicklungsstufen es vorsahen. Den meisten Frauen ist es wichtig, den Kontext des jeweiligen Problems zu verstehen, und sie suchen nach anderen Auswegen als denjenigen, die auf der Basis einer Hierarchie moralischer Werte vorgegeben werden. Da es für sie von Bedeutung ist, wie es auch nach Abschluß einer problematischen Situation weitergehen kann, suchen sie eine Lösung, die es den beteiligten Menschen erlaubt, ihre Beziehungen aufrechtzuerhalten. Gilligan zufolge erkennen sie die Interdependenzen zwischen den Personen und betrachten aufkommende Probleme unter einer längerfristigen Perspektive. Wo also die männlichen Befragten die Probleme eher nach eindeutigen Mustern im Sinne von richtigem oder falschem Verhalten analysieren, können die Frauen diese Situationsbeschreibung nicht so ohne weiteres akzeptieren. Gilligan schließt daraus keineswegs, daß die „weibliche“ Moralentwicklung besser sei als die „männliche“. Ihr Ziel ist es vielmehr, eine Sensibilisierung für die Existenz von alternativen Moralbegriffen zu entwickeln.

Nach J. Baker Miller (1976) spielt die beziehungsbetonte Sozialisation von Frauen im Umgang mit der Macht ebenfalls eine wichtige Rolle. Frauen lernen von Kindheit an, sich als Teil einer Gruppe zu verstehen. Ihnen wird traditionellerweise die Aufgabe zugeschrieben, die Mitglieder der Gruppe zu erziehen und deren Selbständigkeit zu fördern. Die Erfüllung dieser Aufgaben geht mit einem breiten Machtbegriff einher. Dabei kann Macht nicht als begrenzte Ressource verstanden werden. Im krassen Kontrast zu herkömmlichen Vorstellungen der Macht als einem begrenzten Gut, das es zu verteidigen gilt, begreift Baker Miller sie als Element, das zur Stärkung der Mitglieder vermehrt werden soll. Obwohl es illusorisch wäre, vorhandene Machtgefälle zu verkenne, zeigt Baker Miller auf, daß ein konstruktiverer Umgang mit diesem Faktor zwischenmenschlicher Beziehungen möglich ist. Voraussetzung ist allerdings, daß von der Vorstellung eines „Kuchens“ Abstand genommen wird, die den Machtgewinn einer Person mit dem Machtverlust einer anderen verbindet. In der weiblichen Sozialisation kann die Macht eher als Mittel zum

Zweck gesehen werden statt als Selbstzweck, symbolisiert durch Status oder materielle Ressourcen, die es anzuhäufen gilt.

Die Sozialisationserfahrungen der Kindheit sind zwar besonders prägend, doch der Lernprozeß vollzieht sich in allen Lebensphasen und gesellschaftlichen Bereichen. Wie vergleichende Studien über Personalakten gezeigt haben, wird auch im Unternehmen die Sozialisation zu geschlechtstypischem Rollenverhalten weitergeführt. So heben wohlmeinende Vorgesetzte bei weiblichen Mitarbeitern eher die Kommunikationsfähigkeit, bei männlichen Kollegen die Führungsfähigkeit hervor (siehe auch: Lippmann 1986).

Die Auswirkungen solcher Sozialisationsmuster auf Managementkarrieren von Frauen wurden von Hennig und Jardim zum ersten Mal empirisch untersucht (1986). Dabei haben sie festgestellt, daß die Frauen, denen es gelang, ins Management aufzusteigen, eine besondere Sozialisation hinter sich hatten. Sie waren zum Beispiel fast alle in ihrer Kindheit wie ein Sohn behandelt worden und wichen entsprechend vom „weiblichen Rollenverhalten“ ab. Ähnliches stellten Janshen und Rudolph in ihrer Analyse über Ingenieurinnen in der Bundesrepublik fest (Janshen & Rudolph, 1987). Beide Studien dokumentieren, daß Frauen sehr wohl zu „männlichen“ Fähigkeiten und beruflichen Neigungen erzogen werden können. Andererseits beleuchten sie jedoch auch die persönlichen Kosten, die die Frauen tragen mußten, um sich in die jeweiligen „Männerwelten“ Eintritt zu verschaffen.

Obwohl inzwischen hinreichend belegt ist, daß Frauen zu „geschlechtsuntypischem“ Verhalten erzogen werden können, scheint dieser Weg weder für einzelne Frauen noch für die Gesellschaft insgesamt der sinnvollste zu sein. Wozu soviel Energie in Kopierarbeit stecken, wenn wertvolle Originale reichlich vorhanden sind? Viel wichtiger ist es, zu lernen, wie die unterschiedlichen „weiblichen“ und „männlichen“ Fähigkeiten genutzt werden können. Wo überlappen sich die „neuen“ Managementfähigkeiten, die zunehmend gesucht werden, mit denen, die als „weiblich“ bezeichnet werden?

Ausgeprägte Sozialkompetenz

Unternehmen brauchen Führungskräfte, die das Kreativitätspotential ihrer Mitarbeiter freisetzen und die Zusammenarbeit in Teams fördern können. Die Fähigkeit, Mitglieder einer Gruppe zu stärken und zu motivieren, ist ein Grundbestandteil traditioneller weiblicher Sozialisation. Die von Gilligan und Baker Miller herausgearbeiteten weiblichen Merkmale von „Kontextbewußtsein“ und Beziehungsorientierung bereiten auf die gefragte Teamarbeit vor.

„Teamarbeit“ kann unterschiedliche Formen annehmen (Loden, 1985). Die Literatur der siebziger Jahre, die eher die „Defizite“ von Frauen bemängelte, wies darauf hin, daß Frauen zu wenig Erfahrung mit Gruppen-Sportarten (wie Fußball) hätten. In solchen Teams ist die Zusammenarbeit auf einer ziemlich genauen Rollenverteilung aufgebaut. Die einzelnen „Stars“ kooperieren zur Erreichung des gemeinsamen Ziels: zu gewinnen und die andere Mannschaft zu schlagen. Die Entwicklung dieses spezifischen Teamverhaltens, so wurde argumentiert, sei gerade auf das Leben im traditionell hierarchisch strukturierten Management gut übertragbar.

Die Teams, die heute in Unternehmen gebraucht werden, entsprechen eher der weiblichen Gruppensozialisation als der männlichen. Es geht nicht um fest definierte Rollen, nicht um Stars, nicht um Gewinner auf Kosten eines Verlierers. Die Aufgabenverteilung in einer sich ständig wandelnden Wirtschaft muß fließender begriffen werden. Starre Territorien abzustecken, ist sinnlos, wenn die Aufgaben sich schnell ändern. Die Entwicklung von einzelnen Stars, die sich selbst über die Gruppe profilieren, ist kontraproduktiv, wenn es um die langfristige Entwicklung der Stärken der Gesamtheit geht. Die Zielsetzung in Form von Gewinnen oder Verlieren zu definieren, ist zu eng und kurzfristig. Vielmehr muß dafür gesorgt werden, daß die Beziehungsnetze innerhalb des Unternehmens und die mit seiner Umwelt längerfristig auf Zusammenarbeit angelegt und entsprechend gepflegt werden. Es bedarf eines neuen und breiteren Verständnisses von Wettbewerb, welches allen Beteiligten ermöglicht, von der Situation zu profitieren (Sichtermann 1987). Die Zahl der Probleme, deren Ausgang auf

eine Plus- oder Minuslösung begrenzt ist, nimmt mit der wachsenden Vernetzung unserer Wirtschaft und Gesellschaft rapide ab. Dieses zu erkennen, verlangt einen Perspektivenwechsel, der in der „weiblichen“ Konzeption von Macht als vermehrbare – und damit verteilbare – Gruppenressource schon lange tiefe Wurzeln geschlagen hat.

Die Vernetzung von Menschen und Institutionen ist der sichtbare Ausdruck einer zunehmenden Interdependenz von Ideen. Es werden viele Ideen gebraucht, und sie müssen aufeinander abgestimmt werden, damit ihre Umsetzung nicht scheitert. Für Manager, die ihre Aufgaben bisher darin sahen, alleine Ideen zu produzieren und Entscheidungen zu fällen, um sie dann von anderen durchführen zu lassen, bedeutet dies eine sehr große Umstellung. Zu genau dieser Aufgabenstellung aber sind Frauen traditionellerweise erzogen worden: die Mitglieder der Gruppe zu motivieren, Ideen zu entwickeln, die Fähigkeit zuzuhören, und die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Elementen herauszuarbeiten. Für die reibungslose Umsetzung sind Konsens und die gemeinsame Teilhabe an der Idee wichtige Voraussetzungen.

Oberstes Ziel jedes Unternehmens muß es sein, Qualität zu erzeugen. Wie die führenden Managementberater Peters und Watermann hervorheben, sollen Unternehmen eine Qualitäts-„Besessenheit“ anstreben. Im Hinblick auf weibliche Führungskräfte indes ist die Qualitätsfrage ungelöst. Einerseits wird immer noch allgemein erwartet, daß Frauen besser als Männer sein müssen, um Aufstiegschancen zu bekommen. Andererseits aber, so zeigt ein Rückblick auf die Ratgeber für Frauen im Management der siebziger Jahre, werden Frauen erschreckenderweise als unklug bezeichnet, weil sie sich zu sehr um die Aufgabe und zu wenig um die Machtverhältnisse im Betrieb kümmern (siehe auch: Harragan, 1978). Es mag vielleicht sein, daß ein solcher Rat für den Aufstieg in Unternehmen, die großen Wert auf Hierarchien und Status, Regeln und Kontrollmechanismen legen, nützlich ist. In denjenigen Unternehmen, in denen Erfolg durch Zusammenarbeit und Motivation erzielt wird, ist ein solcher Karrieretip jedoch kontraproduktiv. Wenn es um die Qualität der Leistungen des Unterneh-

mens insgesamt geht, ist ein solcher Rat wohl nie gewinnbringend.

Es ist an der Zeit, daß allen geraten wird, sich weniger um Machtspiele und mehr um die eigentliche Sache zu kümmern, das heißt, so sorgfältig und intensiv zu arbeiten, wie es den „weiblichen“ Standards entspricht. Der Spruch von Simone de Beauvoir – „Die Gleichbehandlung der Frauen wird erst erreicht werden, wenn Frauen genauso mittelmäßig wie Männer sein dürfen“ – wird oft zitiert. Ich bin aber überzeugt, daß echter Fortschritt nur dann eintritt, wenn alle Männer so gut sein müssen, wie es von Frauen erwartet wird.

Bei allen Überlegungen, von den Vorteilen der „weiblichen“ Fähigkeiten zu lernen und zu profitieren, muß vor einigen Gefahren gewarnt werden. Die Anerkennung des Bedarfs an „weiblichen Verhaltensformen“ in Unternehmen darf nicht dazu führen, daß neue „Ghettos“ für Frauen aufgemacht werden, die der sogenannten weiblichen Eigenschaften vermeintlich am ehesten bedürfen. Weder den Unternehmen noch den Frauen wäre damit gedient, daß bestimmte Funktionen als „feminin“ definiert werden. Das würde am Kern der Diskussion um die „neuen“ Managementstile vorbeigehen, der besagt, daß solche Elemente wie offene Kommunikation, Integrationsfähigkeit und kaleidoskopisches Denken in alle Sparten des Unternehmens gehören.

Genauso gefährlich wäre es, Frauen mit dem Ziel einzustellen, im Betrieb für die „Menschlichkeit“ zu sorgen, klimatisch „aufzuräumen“, oder den „emotionalen Fühjahrsputz“ zu leisten. Es geht um die tatsächliche Integration von Frauen und von neuen Verhaltensmustern, nicht um das oberflächliche Aufpolieren alter Formen. Abgesehen davon, Frauen sind auch nur Menschen und keine Friedensengel! Im übrigen darf die Hartnäckigkeit von eingewachsenen unternehmensinternen Verhaltensregeln und Entscheidungsmodalitäten nicht unterschätzt werden. Zu erwarten, daß alles automatisch „schöner“, sprich harmonischer und kooperativer wird, nur weil Frauen jetzt ins Management strömen, ist menschlich wie institutionell gesehen illusorisch. Um die notwen-

digen Änderungen herbeizuführen, müssen neue Spielregeln aufgestellt werden, die von allen Beteiligten gleichermaßen beachtet werden. Den Frauen alleine die Verantwortung für Verbesserungen aufzubürden, ist unmöglich. Dazu müssen auch die Männer und die Unternehmen ihren Part leisten.

Besonders grotesk wäre es, wenn die „weiblichen“ Eigenschaften bei Männern, aber weniger bei Frauen geschätzt würden. Fähigkeiten wie beispielsweise die Bereitschaft, sich ausführlich mit den Ideen der Mitarbeiter auseinanderzusetzen, dürfen nicht bei männlichen Führungskräften als Stärke, bei Frauen hingegen nach wie vor als „typisch weibliche Entscheidungsunfähigkeit“ ausgelegt werden.

Die größte Gefahr liegt in der Überbetonung der Sozialisationsfunktion und der daraus resultierenden geschlechtsspezifischen Verhaltenskategorien. Zu erwarten, daß einerseits jede Frau genau alle (positiven) „weiblichen“ Eigenschaften mitbringt oder andererseits, daß mit den richtigen Seminaren aus jedem Mann „eine bessere Frau“ gemacht werden kann, würde die wichtigste Ressource im Unternehmen verneinen. Denn es kommt auf die Individualität, auf die Entwicklung und Mischung der ganzen Palette von menschlichen Eigenschaften an. Die Entdeckung „neuer“ Managementfähigkeiten soll nicht zu einer neuen Erstarrung und Normierung von Verhaltenstypen führen. Das Ziel liegt vielmehr in der Freisetzung des vielfältigen Potentials, das seit eh und je in allen Mitarbeitern gesteckt hat, aber durch zu enge Rollenklischees verborgen geblieben ist.

Die Innovationsfähigkeit von Außenseitern

In einer sich ständig ändernden Umwelt müssen Unternehmen innovationsfähig sein, sie müssen in der Lage sein, neue Ideen aufzugreifen, weiterzuentwickeln und zu realisieren. Unternehmen müssen sich ändern können, und sie müssen Änderungen aktiv herbeiführen können. Das von Moss Kanter vorgeschlagene Kaleidoskopprinzip ist gut geeignet, um Informationen und Situatio-

Tabelle 9: Wie Männer und Frauen Verhandlungen bestreiten
 Quelle: Leonhard Greenhaldgh, Roderick Gilkey: „Our Games, Your Rules. Developing Effective Negotiating Approaches“, in: Lynda Moore (Hrsg.), „Not as Far as You Think – The Realities of Working Women“, Lexington Mass., 1986 S. 141

Frauen ...	Männer ...
sehen die aktuelle Verhandlung als ein Ereignis einer langfristigen Geschäftsbeziehung	haben ein einmaliges Geschäft vor Augen
suchen gegenseitigen Gewinn	suchen eine „sportlichen“ Sieg
betonen Fairness	betonen die Spielregeln, Präzedenzfälle und Macht-Positionen
fragen nach den Interessen der anderen und nehmen persönlich Stellung	erläutern die Logik ihrer Position
zeigen ihre eigenen Interessen	verbergen ihre Interessen oder stellen sie falsch dar
gebrauchen ein Sprachverhalten, das „Machtlosigkeit“ ausdrückt	kontrollieren ihr Sprachverhalten und dominieren ein Gespräch
sind kompromißbereit	sind starr in ihren Standpunkten; versuchen manchmal diese Rigidität zu verbergen
benutzen keine Taktiken, die eine längerfristige Geschäftsbeziehung gefährden könnte	unterbrechen und täuschen die andere Verhandlungspartei

nen auf den Kopf zu stellen und aus vielerlei Perspektiven zu betrachten. Wie zuvor diskutiert, werden „ganzheitliches Denken“ und die Fähigkeit, Alternativen durchzuspielen, zunehmend als wichtige Elemente in der zukunftsorientierten Unternehmensentwicklung erkannt. Der direkte Weg aber, um zu neuen Antworten zu kommen, liegt darin, neue Fragen zu stellen. Wie Kreativitätsforscher gezeigt haben, ist dieser Weg sehr viel schwerer zu beschreiten, als gemeinhin angenommen wird. Aus herkömmlichen Denkstrukturen auszubrechen und neue Fragen zu formulieren, stellt sich als Problem dar. Die jeweilige Kultur, in der Menschen eingebettet sind, prägt die Fragen, die als untersuchenswert gelten, und sie legt die Pfade fest, auf denen Antworten gesucht werden.

Kulturelle Steuerungs- und Sozialisationsprozesse sind von Ethnologen mit großem Interesse untersucht worden. Sie haben Stämme in fremden Ländern aufs Genaueste beobachtet. Sehr stark vereinfacht und verkürzt, versuchen sie zu verstehen, wie verschiedene Völker ihre Weltbilder definieren, welche Erklärungsmuster, Regeln und Sanktionen sie haben, um ihre Identität zu erhalten und um Fremde auszuschließen.

Erst vor kurzem sind Ethnologen gemeinsam mit Managementforschern auf die Idee gekommen, daß vergleichbare Prozesse auch innerhalb von Unternehmen in unseren modernen Industriegesellschaften ablaufen könnten (siehe auch: Peters und Watermann, 1982, für eine solide populärwissenschaftliche Einführung; zum neuesten Stand der Forschung und der Diskussion siehe: Dierkes, 1988). Ähnlich wie Volksstämme entwickeln Unternehmen ein Bündel grundlegender Annahmen, um ihre Rolle und ihre Ziele in der Gesellschaft zu definieren, sich von anderen Akteuren abzugrenzen und „Naturereignisse“, daß heißt Veränderungen in ihrer politischen und wirtschaftlichen Umwelt, zu erklären. Auch Unternehmen entwickeln Aufnahmeprüfungen, um neue Mitglieder auszuwählen, und sie legen Verhaltenscodes fest, die den Umgang miteinander und den Ablauf von Entscheidungen und Aktivitäten regeln. Solche meist unausgesprochenen Elemente einer Organisation ergänzen oder ersetzen explizite Gesetze und Kontrollorgane. Vieles wird auf diese Weise innerhalb eines Unternehmens als selbstverständlich akzeptiert und bedarf keiner weiteren Steuerungsmechanismen (Schein, 1984).

Wissenschaftler stellen jetzt fest, daß die Kultur eines Unternehmens auch zur Achillesferse der strategischen Planung werden kann. Oft stellt sie den zentralen Hinderungsgrund für eine schnelle und angemessene Anpassung an den heutigen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technischen Wandel dar (Dierkes, 1988). Eingefahrenen Denkmustern und Entscheidungsabläufen liegen über die Zeit entwickelte gemeinsame Wertvorstellungen zugrunde. Sie können den Blick einengen und die Aufnahmefähigkeiten für neue Informationen und Impulse blockieren (Berthoin Antal, 1985).

Die Unternehmenskultur pflanzt sich durch die Auswahl und Sozialisation der Mitarbeiter fort. Manager suchen sich Nachwuchskräfte aus, die zu ihnen passen, und lehren sie die unternehmensinternen Wertvorstellungen und Verhaltensregeln. Bis zu einem bestimmten Grad sorgt dieser Mechanismus mittels geteilter Werte und impliziter Entscheidungs- und Verhaltensmuster für eine effiziente Zusammenarbeit. Fremde stören den Ablauf, sie stiften Unruhe, wenn sie die gegebenen Regeln oder Weltbilder in Frage stellen. Das Kulturphänomen der „Angst vor Fremden“ trägt zur Erklärung der Versperrung des Managements gegenüber Frauen bei. Sie „passen“ nicht und verkörpern viele Eigenschaften, die den Glaubensprinzipien der männlich geprägten Unternehmenskulturen genau entgegengesetzt zu sein scheinen (Fraker, 1984). Kulturen, die beispielsweise auf dem Prinzip der Rationalität beruhen, können nicht zulassen, daß Außenseiter, die ihrer Ansicht nach durch Emotionen (sprich: Irrationalität) gesteuert werden, Eintritt finden (für eine genauere Betrachtung dieser Mechanismen siehe Berthoin Antal, 1987).

In einer Zeit, die durch Unruhe und Wandel gekennzeichnet ist, ist es zwar menschlich verständlich, wenn „Stammesmitglieder“ versuchen, die interne Unternehmenswelt ruhig zu gestalten. Wenn sich in der Umwelt so viel ändert, ist es schön, für eine ausgleichende innere Stabilität zu sorgen. Die Frage ist aber, ob diese Stabilität und Ruhe wirklich die besten Voraussetzungen für die Anpassung an neue Herausforderungen liefern. Was nützt es, eingefahrene Denkstrukturen anzuwenden, wenn die Probleme neu sind? Was bringen alte Lösungen, wenn die Aufgaben der Gesellschaft und des Marktes sich heute anders darstellen?

In der Vergangenheit war die Außenseiterrolle weiblicher Führungskräfte sowohl für Unternehmen als auch für Frauen ein Verhängnis. Vielleicht bieten sich für beide neue Chancen in einer Zeit des Umbruchs. Innovationsforscher haben festgestellt, daß Außenseiter oft besser in der Lage sind, neue Ideen zu entwickeln, als die ausgewiesenen Experten, die innerhalb des gegebenen Systems denken und agieren. Da sie mit ganz anderen Perspektiven und Erfahrungshintergründen an die Aufgaben herangehen, näm-

lich unbelastet von den internen Regeln und Glaubenssätzen, fällt es ihnen leichter, neue Fragen zu stellen und neue Suchpfade für deren Lösung einzuschlagen. Mit „naiven“ Blicken können sie leichter als die „Eingeborenen“ des Unternehmens überlieferte Annahmen und Erklärungsansätze der Kultur hinterfragen und neue Zusammenhänge erkennen.

Lange hat als Grundsatz gegolten, daß Unruhe vermieden werden sollte, um Kreativität zu fördern. Forscher und Denker – und natürlich auch Manager – sollten am besten in Ruhe ihre Ideen entwickeln und umsetzen dürfen. Im Gegensatz hierzu hat Kuhn den Begriff der „kreativen Spannungen“ geprägt, um die Bedeutung von Unruhe für den Innovationsprozeß zu beschreiben (Kuhn, 1963). Wenn alles wie gehabt in geregelten Bahnen verläuft, wird nichts Neues entstehen. Kreativität lebt dagegen von der Zusammenführung von Elementen oder Ideen, die sich bisher fremd waren (Pelz, 1967).

Es ist jetzt soweit, daß Frauen, qualifiziert durch ihr bisheriges Außenseiterinnendasein und ihre anders gestaltete Sozialisation, nun endlich die Chance gegeben wird, die als notwendig erkannte Unruhe in Unternehmen zu stiften, die zur Schöpfung neuer Ideen gesucht wird. Wenn künftig soviel Kraft und Energie in die Freisetzung fremder weiblicher Perspektiven investiert wird wie zuvor in deren Beschränkung, könnte der Ertrag an Kreativität sehr hoch sein (Moss Kanter, 1986). Dazu braucht es sicherlich viel Mut von allen Beteiligten. Es ist schwer, sich und seine Sichtweisen in Frage stellen zu lassen. Es ist schwer, mit „naiven“ Fragen aufzufallen. Aber der bequeme Weg ist selten zukunftsfruchtig.

Nur Mut

Die Antworten auf die Frage „Warum mehr Frauen ins Management?“ sind es wert, sie nochmals zusammenfassend Revue passieren zu lassen: Weil wir eine Gesellschaft wollen, in der allen wirklich aktiv gleiche Chancen eingeräumt werden; weil wir auf die Hälfte des Potentials der Menschheit nicht verzichten können.

Aber die Antwort kann nicht nur quantitativer Art im Sinne von „more of the same“ sein. Die Erhöhung der Zahl von Frauen im Management ist nur möglich und sinnvoll, wenn sie mit qualitativen Veränderungen einhergeht. Solange „Gleichberechtigung“ weiterhin bedeutet, daß alle sich gleich verhalten und sich an traditionellen männlichen Maßstäben messen lassen müssen, wird sich auch an den Zahlen wenig ändern. Erst wenn andere Wertvorstellungen neue Maßstäbe prägen und sogenannte „weibliche“ Fähigkeiten als Stärken anerkannt werden, kann von einer Gleichbehandlung die Rede sein und können sich die daraus resultierenden quantitativen Ergebnisse sehen lassen. Diese Umstellung ist dringend notwendig, denn unsere Unternehmen brauchen neue Managementfähigkeiten, neue Führungsstile und mehr Raum für individuelle Ideen, die in gemeinsamer Arbeit umgesetzt werden können. Die Herausforderung liegt in einem neuen Verständnis des „wie“, um dann zu viel innovativeren Vorstellungen des „was“ zu gelangen. „Was“ könnte das Unternehmen anders schaffen? „Was“ kann die Wirtschaft neu leisten?

Literaturverzeichnis

- Jean Baker Miller, „Towards a New Psychology of Women”, Boston 1976
- Ariane Berthoin Antal/Camilla Krebsbach-Gnath, „Women in Management: Still Plenty of Unused Resources in the Federal Republic of Germany”, International Studies of Management Organization 1986, S. 133-151
- Ariane Berthoin Antal, „Können Ingenieurinnen Karriere machen?” *Blick durch die Wirtschaft*, 27.11.1987
- Ariane Berthoin Antal, „Institutionalizing Corporate Social Responsiveness”, in: Lee E. Preston (Hrsg.), „Research in Corporate Social Responsibility and Policy”, Bd. 7, Greenwich, Conn., 1985
- Carola v. Braun (Hrsg.), „Empfehlungen über mögliche Frauenfördermaßnahmen in Berlin”, Der Senator für Jugend und Familie, Berlin 1988
- Bundesminister für Jugend, Familie und Gesundheit (Hrsg.), „Leitfaden zur Frauenförderung in Betrieben”, Bonn 1985
- Meinolf Dierkes, „Unternehmenskultur und Unternehmensführung: Konzeptionelle Ansätze und gesicherte Erkenntnisse”, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 5/6 1988
- Meinolf Dierkes/Ariane Berthoin Antal, „Creative Management in a Changing Environment” in: Robert L. Kuhn (Hrsg.), *Handbook for Creative and Innovative Managers*, New York 1988, S. 603-609
- Thomas Dyllick, „Die Innenseite der Außenbeziehungen”, *GDI Impuls* Nr. 1, 1985
- Susan Fraker, „Why Women Aren't Getting to the Top”, *Fortune* 16.4.1984
- Carol Gilligan, „In a Different Voice”, Cambridge 1982
- Marianne Grabrücker, „Typisch Mädchen”, Frankfurt 1985
- Betty L. Harragan, „Games Mother Never Taught You”, New York 1978
- Beate Henes-Karnahl, „Macho-Manager auf dem Rückzug”, *BetriebsWirtschaftsMagazin*, 1/1987

- Margaret Hennig/Anne Jardim, „The Managerial Woman“, New York 1976
- „Hosenrolle: Capital-Enquete: Frauen als Führungskräfte“, *Capital* 12/1986
- Doris Janshen/Hedwig Rudolph (Hrsg.), „Ingenieurinnen. Untersuchung ihrer Studien- und Arbeitsbedingungen“, Berlin 1987
- Michael Jungblut, „Wer wagt sich auf die Karriereleiter?“ *Die Zeit* 6.9.1985
- Thomas S. Kuhn, „The Essential Tension: Tradition and Innovation in Scientific Research“ in: C.W. Taylor und F. Barron (Hrsg.), „Scientific Creativity: Its Recognition and Development“, New York 1963
- Christa Lippmann (Hrsg.) „Technik ist auch Frauensache. Frauenförderung im Industriebetrieb“, Hamburg 1986
- Marilyn Loden, „Feminine Leadership, or How to Succeed in Business without Being One of the Boys“, New York 1985
- Management Centre Europe, „Leadership: The Attitudes and Opinions of European Managers“, Brüssel 1988
- Wilbert Moore, „The Conduct of the Corporation“, New York 1982; zitiert nach Rosabeth Moss Kanter, „Men and Women of the Corporation“, New York 1977
- Rosabeth Moss Kanter, „The Change Masters“, New York 1983
- Rosabeth Moss Kanter, „Mastering Change: The Skills We Need“ in: Lynda Moore (Hrsg.), „Not as Far as You Think“, Lexington 1986
- Donald Pelz, „Creative Tensions in the Research and Development Climate“, *Science*, Bd. 57, 1967
- Thomas J. Peters/Robert H. Waterman, „In Search of Excellence“, New York 1982
- Edgar Schein, „Coming to a New Awareness of Organisational Culture“, *Sloan Management Review*, Jg. 25, Nr. 2, 1984 S. 3-16
- Barbara Sichtermann, „Konkurrenz belebt auch das Geschlechterverhältnis“, in: Barbara Sichtermann, „Wer ist wie?“, Berlin 1987
- Wirtschaftswoche*, „Weibliche Ressourcen“. Nr. 35/1984
- Wirtschaftswoche*, „Frauen-Defizit im Management“, Nr. 12/1985