

Ingeborg Stahr

**Qualifizierung weiblicher Führungskräfte –
Kritische Analyse der neuen „Ratgeber-Literatur“
zur Karriereplanung von Frauen**

**In: Grundlagen der Weiterbildung, Jg. 4, 3 (1993)
S. 125 - 129**

gen. Schließlich wird ihnen beinahe täglich am Beispiel der allgemeinbildenden Schulen vor Augen geführt, wohin die Kulturhoheit der Länder führen kann.

Die anstehende Verfassungsreform muß dazu beitragen, die Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse im gesamten Bundesgebiet zu fördern.

Verfassungsänderungen, die geeignet sind, die Erreichung dieses Zieles zu gefährden, sind deshalb abzulehnen.

Im Hochschulbereich und im Bereich der beruflichen Bildung muß die Rechtszersplitterung vermieden werden.

Insbesondere in der beruflichen Bildung muß das inzwischen erreichte Maß an Bundeseinheitlichkeit zumindest gewahrt bleiben, damit Freizügigkeit und Mobilität innerhalb Deutschlands, aber auch innerhalb des Europäischen Binnenmarktes, nicht beeinträchtigt werden.«

Anschließend fand eine Podiumsdiskussion statt, an der unter Moderation von Handelsblatt-Chefredakteur *Rainer Nahrendorf* der Vizepräsident des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks (ZDH) *Hans-Dieter Blaese*, die parlamentarischen Staatssekretäre *Dr. Heinrich Kolb* (FDP) und *Dr. Norbert Lammert* (CDU), für das Sachsen-Anhaltinische Wirtschaftsministerium *Prof. Dr. Hans-Peter Mayer*, die bildungspolitische Sprecherin

der SPD-Bundestagsfraktion *Doris Odendahl*, für die Gewerkschaften das DAG-Vorstandsmitglied *Veronika Pabl* und von der ÖTV *Lothar Altvater* teilnahmen. Dabei zeigte sich einhellige Ablehnung für die von der Verfassungskommission unterbreiteten Vorschläge.

Es wurde deutlich, daß die Beschlüsse der Verfassungskommission zwar nicht auf die Zerstörung der beruflichen Bildung abzielten, diese jedoch – quasi als Nebeneffekt – zur Folge haben würden. Als abschreckendes Beispiel wurden Ausbildungsregelungen im Bereich der Altenpflege genannt. In Ermangelung einer Bundeszuständigkeit haben die Bundesländer hier über 80 verschiedene Regelungen von unterschiedlicher Qualität und Dauer erlassen; Kleinstaaterei und Wildwuchs lassen grüßen.

Als Fazit läßt sich sagen, daß Politik und Wirtschaft aufgefordert sind, eine Änderung der Gesetzgebungszuständigkeit zu Lasten des Bundes in jedem Fall zu verhindern. Andernfalls wäre das Schicksal der beruflichen Bildung besiegelt.

Hans Joachim Beckers, Rechtsanwalt,
c/o Adenauerallee 148, W-5300 Bonn 1.

Qualifizierung weiblicher Führungskräfte

Kritische Analyse der neuen »Ratgeber-Literatur« zur Karriereplanung von Frauen

Ingeborg Stahr

Wie Frauen zunehmend die Führungsetagen in Betrieben und Unternehmen erreichen, ist inzwischen auch zu einem zentralen Thema der Weiterbildung geworden. Ausgehend von den USA, wurde der bundesrepublikanische Buchmarkt mit einer ganzen Reihe von Ratgebern, Trainingsprogrammen und Berichten zur Schu-

lung weiblicher Führungskräfte überschwemmt, die auch als Grundlage entsprechender Weiterbildungsangebote dienen. Welchen Managementtyp sie repräsentieren und was sie leisten, wird in dem folgenden Beitrag kritisch reflektiert. Darüber hinaus werden Überlegungen zu einem »subjektorientierten Ansatz« entwickelt, in dem auf die bisher unberücksichtigten Probleme von Frauen besser und flexibler eingegangen werden kann.

Allgemeine Ausgangslage und Beschäftigungssituation weiblicher Führungskräfte

Seit etwa Mitte der 80er Jahre erschien in der Bundesrepublik eine ganze Reihe von Literatur zur Karriereplanung von Frauen. Es sind Titel wie

- Karriere ist weiblich. Wegweiser für Frauen in ein erfolgreiches Berufsleben (*Markel* 1987)
- Als Frau im Unternehmen führen. Feminine Leadership (*Loden* 1988)

- Frauen setzen sich durch. Leitfaden für den Berufsalltag mit Männern (*Stechert* 1988)
- oder
- Mut zum Erfolg (*Schenkel* 1989).¹

Es handelt sich dabei vor allem um mehr oder weniger populärwissenschaftlich aufgemachte Ratgeber, die Frauen Verhaltensvorschläge und Handlungshinweise dazu geben, wie sie sich in männerdominierten Unterneh-

¹ Weitere Literatur hierzu siehe *Schultz-Gambard* u. a. 1991.

men besser durchsetzen und in leitende Positionen gelangen können.

Wie die zahlreichen Karriereportraits erfolgreicher Frauen haben diese Ratgeber für die heute »bestausgebildetste Frauengeneration aller Zeiten« eine entscheidende Orientierungs- und Vorbildfunktion. Sie vermitteln den Eindruck: Karriere ist machbar!

Im folgenden wird daher hauptsächlich auf diese Ratgeberliteratur² Bezug genommen, zumal davon auszugehen ist, daß die meisten Managementtrainings für Frauen darauf basieren.

Managementtrainings allein tragen nicht zur Erhöhung des weiblichen Führungskräftenachwuchses bei

Daß Karriere offenbar machbar sei, dieser Eindruck wird durch den Erfolg der Amerikanerinnen bestätigt, deren Frauenanteil unter den Managerinnen allein zwischen 1973 und 1983 von 18 auf 32 Prozent stieg. Inzwischen ist bereits jede dritte Managementposition in den USA mit einer Frau besetzt (*Managerinnen* in Wirtschaftswoche 12/85, S. 37). Allerdings dürften diese Erfolge weniger auf die Schulung weiblicher Führungskräfte zurückzuführen sein als auf die Einführung gesetzlicher Regelungen zur Chancengleichheit und Förderung von Frauen im Beruf, die ab 1964 inkrafttraten³. 1967 wurde eine Ausführungsbestimmung der Civil Rights erlassen, wonach der Staat u. a. solchen Unternehmen Regierungsaufträge und Unterstützungsgelder verweigerte, die nicht einen Aktionsplan zur Frauenförderung vorlegten (»affirmative action plan«), dessen Einhaltung auch überwacht wurde. Frauen sind heute in sämtlichen Bereichen des middle-managements vertreten, nur die Toppositionen sind immer noch fast ausschließlich Männern vorbehalten.

In der Bundesrepublik sieht die Situation demgegenüber anders aus. In einer umfangreichen Untersuchung stellte die Hamburger Wirtschaftswissenschaftlerin *Sonja Bischoff* 1986 fest: Von den 50 000 Führungskräften, die in einer Datei über das mittlere Management der deutschen Wirtschaft registriert waren, gab es nur ca. 4 % (also 2 000) Frauen. Weiterhin fand sie heraus, daß Frauen überwiegend in Kleinunternehmen (bis 1 000 Beschäftigte) und in Tätigkeitsbereichen beschäftigt sind, die in ihrer inhaltlichen Funktion mehr den Charakter von »Unterstützung« tragen (Finanzen, Einkauf, Werbung, Personalwesen) sowie wenig Aufstiegsmöglichkeiten bieten. Darüber hinaus verdienen Frauen selbst auf gleicher hierarchischer Ebene generell weniger als Männer, sie sind seltener verheiratet als ihre männlichen Kollegen (63 % Frauen/90 % Männer sind verheiratet) und haben häufig keine Kinder (61 % Frauen/13 % Männer ohne Kinder). Männer dominieren im Unternehmen vor allem solche Bereiche, die entwicklungsfähig sind (Produktion, Marketing/Vertrieb, General-Management, Forschung/Entwicklung), Möglichkeiten der beruflichen Veränderung und des beruflichen Aufstiegs bieten und den Zugang zu Entscheidungsfunktionen über Umsatz- und Strukturveränderungen im Unternehmen eröffnen (*Bischoff* 1990, S. 19–42).

Andere Untersuchungen im öffentlichen Dienst, in Wissenschaft und Politik kommen zu ähnlichen Ergebnissen

(*Blank* 1990), wobei die Frauenförderungsmaßnahmen⁴, die inzwischen auch in der Bundesrepublik für die verschiedensten Beschäftigungsbereiche entwickelt wurden, bisher nur wenig Wirkung im Hinblick auf die Erhöhung des Anteils von Frauen in leitenden Positionen zeigten.

Im Vergleich zu den USA richten sich Führungskräfte-schulungen für Frauen in der Bundesrepublik daher überwiegend an den potentiellen Nachwuchs, also solche Frauen, die noch vor der Entscheidung stehen, ob sie überhaupt eine Leitungsfunktion anstreben oder ein eigenes Unternehmen gründen sollen. Zudem ist ihre Ausgangsposition noch schwieriger als bei ihren amerikanischen Schwestern, weil sie nicht im Schutze wirksamer gesetzlicher Regelungen diesen Weg beschreiten können, sondern den gesellschaftlichen Ausgrenzungsprozessen von Frauen aus Leitungs- und Machtfunktionen viel direkter und individueller ausgesetzt sind.

Kritische Analyse der Ratgeber-Literatur zur Karriereplanung von Frauen

Was können nun aber die speziellen Karriereratgeber und Managementtrainings, wie sie heute überwiegend angeboten werden, in dieser Situation für Frauen leisten?

Lange Zeit wurden Managementtrainings nach der sogenannten »Eigenschaftstheorie der Führung« konzipiert, nach der Eigenschaften und Fähigkeiten wie Aktivität, Energie, Aufstiegs-wille, Dominanz, Selbstvertrauen, Leistungsmotivation, der Drang andere zu übertreffen, Kontaktfähigkeit, Intelligenz u.a.m. einen gewissen Führungserfolg gewährleisten sollten, Eigenschaften und Fähigkeiten, die überwiegend dem männlichen Geschlecht zugeschrieben werden.

Obwohl der Erfolg solcher Persönlichkeitsvariablen empirisch bisher nicht nachgewiesen werden konnte und obwohl seit langem die Situations- und Kontextabhängigkeit von Führung bekannt ist, hat die »Eigenschaftstheorie der Führung« immer noch einen großen Einfluß auf die Unternehmenspolitik. Sie hält das Bild von der männlichen Führungspersönlichkeit und die Orientierung an geschlechtsstereotypen Eigenschaftszuschreibungen aufrecht und dient dem Management dazu, Selektions- und Ausgrenzungsprozesse zu legitimieren und Machtpositionen zu sichern (*Veith* 1988, S. 71).

Immer noch hoch im Kurs: Die geschlechtsstereotype Eigenschaftstheorie der Führung.

Wie stark auch die Qualifizierungsangebote für weibliche Führungskräfte von Geschlechtsstereotypen geprägt sind, wird bei der Analyse der erwähnten Ratgeberliteratur für karriereambitionierte Frauen deutlich.

Sie läßt sich grob nach drei verschiedenen Handlungsmustern kategorisieren.

2 Dieser Darstellung liegt die Analyse von mehr als 20 verschiedenen Titeln zugrunde.

3 Titel VII des Civil Rights Act von 1964 erlaubt es den Unternehmen nicht mehr, Mitarbeiter/innen wegen ihres Geschlechts zu diskriminieren (*Loden* 1988, S. 26).

4 Hierzu gibt es inzwischen eine Reihe gesetzlicher Regelungen, Betriebsvereinbarungen und Empfehlungen (siehe u. a. *Just* 1991).

1. Der Defizitansatz.

Hiernach sollen Frauen sich die gleichen Eigenschaften und Fähigkeiten aneignen wie die männliche Führungspersönlichkeit. Die Relevanz sogenannter weiblicher Eigenschaften für das Management wird nicht erwähnt.

2. Der Harmonisierungsansatz.

Danach sollen quasi mit Hilfe »weiblichen Verhaltens« »männliche Handlungsziele« durchgesetzt werden und

3. Der Positivierungsansatz.

Danach werden die sogenannten »weiblichen Eigenschaften und Fähigkeiten« als die ideale Voraussetzung für eine zukunftsorientierte Manager- bzw. Managerinnenpersönlichkeit angesehen. Das weibliche Geschlechtsstereotyp wird idealisiert, und die Männer sind es, die quasi dazulernen müssen.

Diese Charakterisierung von Ansätzen kann natürlich nicht die ganze Komplexität an Themen und Handlungsorientierungen in den einzelnen Ratgebern wiedergeben, aber sie kennzeichnen die jeweiligen Grundlinien der Argumentation und des konzeptionellen Aufbaus. Mischformen sind möglich.

Dies soll an zwei Beispielen verdeutlicht werden. Sie beziehen sich auf die beiden letztgenannten Ansätze.

Beispiel 1: Der Harmonisierungsansatz

In einem Handbuch von über 250 Seiten gibt *Stechert* (1986/dt. 1988) Verhaltensempfehlungen und Ratschläge für Frauen zum besseren Verstehen von und Arbeiten mit Männern. Sie zieht die Ergebnisse zahlreicher Untersuchungen und Zitate von Interviewpartnerinnen heran, um Verbal- und Körpersprache von Männern zu charakterisieren, ihre Art des Humors, ihre Vorlieben und Abneigungen (z. B. gegen Frauentränen), wann und wie sie konkurrieren, ihre Macht ausüben und welches Verhältnis sie zu Sex und Geld haben. Kurz: Frauen sollen sich anhand dieses »Wissens« so verhalten lernen, daß »Männer sich wohl fühlen« (*Stechert* 1988, S. 133). Dies sollen sie aber nicht tun, indem sie Männer imitierten – weil diese davon unangenehm berührt wären, sondern indem sie ihren eigenen Arbeitsstil entwickeln (*dies.*, S. 242).

Um die polarisierend dargestellten Verhaltensstile von Frauen und Männern **harmonisierend** aufeinander zu beziehen, werden die sogenannten weiblichen Eigenschaften und Fähigkeiten zu einem funktionalen Bestandteil des dominierenden männlichen Managerbildes.

Die männliche Handlungsmaxime anzuerkennen, sie aber gleichzeitig in der weiblichen Verhaltensvariante umsetzen zu sollen, bedeute in der Realität, – so meinen *Werner* und *Bernadoni* – daß Frauen sich nicht konkurrenz zu Männern verhalten sollen – oder zumindest so, daß diese nichts davon merken (*Werner/Bernadoni*, 1987, S. 28).

Beispiel 2: Der Positivierungsansatz

In diesem Beispiel werden die »weiblichen Eigenschaften« und typischen Verhaltensweisen von Frauen **positiviert** und als die zukunftsweisende Alternative zum »har-

ten Managertyp« charakterisiert. Entstanden ist das Bild vom »weiblichen Manager« unter dem Einfluß der New-Age-Bewegung, die Anfang der 80er Jahre von Amerika ausging und unter dem Schlagwort des »Wertewandels im Management« in den wissenschaftlichen Diskurs der Führungstheorie einging.

»Die Eigenschaften der Frauen, die jahrzehntlang als Schwächen apostrophiert worden sind, werden plötzlich als Stärken in der Zukunft erkannt«, so *Henes-Karnahl* (1988, S. 42), »denn genau diese sind es, die der Manager der Zukunft neben den bewährten Fähigkeiten mit einbringen muß, um seine Abteilung, sein Unternehmen zum Erfolg zu führen.«

Allerdings, so wird eingeräumt, setze dies eine Veränderung der Wertehierarchien in den Unternehmen voraus (*dies.*, S. 43). Diese läßt allerdings – so scheint es – noch etwas auf sich warten.

Orientierung am Muster einer »männlichen« Berufskarriere

Allen drei Ansätzen ist gemeinsam, daß sie sich am Vorbild einer männlichen Berufskarriere orientieren, die beinhaltet

- frühzeitige Planung der Karriere
- Entwicklung genauer beruflicher Zielvorstellungen und
- hohen bis außergewöhnlichen beruflichen Einsatz.

Der Privatbereich, sofern er in den Konzeptionen überhaupt Erwähnung findet, wird als kalkulierbare Größe behandelt, die rationell geplant und lediglich im Kontext der Wiederherstellung der vollen Arbeitsleistung thematisiert wird.

Die Doppelorientierung auf Familie und Beruf, wie sie für die Situation von Frauen kennzeichnend ist, wird gar nicht berücksichtigt, ebensowenig wie das strukturell bedingte Ungleichheitsverhältnis zwischen Männern und Frauen in der Gesellschaft.

Selbst die Qualifizierungsmodelle für weibliche Führungskräfte lösen sich nicht von einer Eigenschaftstheorie, nach der bestimmte männliche bzw. weibliche Eigenschaften und Fähigkeiten als Voraussetzung für den beruflichen Aufstieg bewertet werden.

Längst haben sich solche Theorien für die konkrete Bewältigung von Führungsaufgaben als dysfunktional erwiesen, weil sie Frauen und Männer auf bestimmte Verhaltensweisen und Einstellungen festlegen und die real vorhandenen Subjektpotentiale, Situationsbestände und gesellschaftlichen Strukturbedingungen außer acht lassen.

Überlegungen zu einem subjektorientierten Ansatz der Qualifizierung weiblicher Führungskräfte

Im folgenden ist also die Frage aufzuwerfen, welcher theoretische Ansatz sich dann zur Entwicklung von Qualifizierungsangeboten für weibliche Führungskräfte bzw. den Führungskräftenachwuchs eignet.

Ansatzpunkt meiner Überlegungen ist, daß sich Frauen in Führungspositionen in einer besonders widersprüchlichen

und konfliktreichen Situation befinden, und zwar weil sie den gesellschaftlichen Zuschreibungsprozessen in zweifacher Hinsicht widersprechen:

Ihre Karriere weicht nicht nur von der üblichen Frauenkarriere und einer Festlegung auf den Familienbereich ab, sondern auch von der typischen Karriere von Männern, von denen letztendlich nur eine Minderheit eine Führungsposition erreicht. Führungsfrauen befinden sich also in einer Situation »doppelter Devianz« (Kruse 1987, S. 260).

Der soziale Druck, der damit auf ihnen lastet, verstärkt einerseits die Tendenz zur Anpassung an die männlich geprägte »Lebenswelt« im Unternehmen, andererseits verschärfen sich dadurch für sie die Konflikte.

Erwartungen von Unternehmen an geschlechtsrollentypisches Verhalten werden für eine Frau, die eine übergeordnete Stellung im Management einnimmt, dann erst recht zur Behinderung, weil sie ihr beispielsweise eine Unterordnung abverlangen. Sie hat nicht nur das Gefühl, daß sie sich auf der falschen Ebene der Hierarchie befindet, sondern daß sie auch nicht die Eigenschaften und Verhaltensweisen besitzt, wie sie Männern in dieser Position zugeschrieben werden. (Werner/Bernadoni 1987, S. 27)

Die erwähnte Ratgeberliteratur bietet hieraus keinen Ausweg.

Frauen, die sich erst am Beginn ihrer Karriere befinden und die – wie anfangs erwähnt wurde – die zentrale Zielgruppe von Führungskräftebildungen sind, erleben diese Konflikte besonders intensiv (Ambos/Schiersmann 1991, S. 17). Wie komplex die Probleme sind, mit denen sich karriereambitionierte Frauen auseinandersetzen müssen, geht u. a. aus einer Studie von Werner/Bernadoni (1987) hervor und wenigen biographischen Studien, in denen der Lebenslauf nicht – wie häufig bei diesen Studien – nachträglich »geschönt« erscheint.

Alle Konfliktebenen und Auseinandersetzungsformen im einzelnen aufzuführen, würde hier zu weit führen. Deutlich geworden sein sollte allerdings, daß nicht die Anpassung an ein ideales Managerbild, sondern die Widerstände, Konflikte und Behinderungen, denen eine Frau als Führungskraft ausgesetzt ist und die damit einhergehenden Verunsicherungen der Identität Gegenstand von Fortbildungsangeboten sein sollten. Das wichtigste Ziel für Führungsfrauen ist, in solchen Situationen handlungsfähig zu bleiben, in denen die innere Balance droht, aus dem Gleichgewicht zu geraten.

Neue Deutungsmuster aus der subjektorientierten Perspektive von Frauen entwickeln

Damit ist gleichzeitig ein Wechsel von einer Orientierung an normativen Zielsetzungen zu einer subjektorientierten Perspektive zu vollziehen.

Im folgenden soll daher Bezug auf einen Ansatz der Erwachsenenbildung genommen werden, der dieser subjektorientierten Perspektive gerecht wird, den Deutungsmusteransatz von Arnold (1985). Im Hinblick auf die frauenspezifischen Belange der angesprochenen Zielgruppe muß er jedoch in verschiedener Hinsicht modifiziert werden, denn Arnold selbst berücksichtigt die Geschlechterkategorie nicht.

Ein wesentlicher Unterschied zum vorangegangenen Theoriemodell ist, daß Lernen im Deutungsmusteransatz weniger der Auffassung von »Belehrung« als einer »Verständigung über verschiedene Problemsichten« folgt. D. h. Erwachsenenbildung wird hier als Resultat subjektiver Deutungs- und Interpretationsprozesse in sozialen Situationen verstanden. (Kade 1989, S. 22)

Als Deutungsmuster werden dabei mehr oder weniger zeitstabile und in gewisser Weise stereotype Sichtweisen und Interpretationen von Mitgliedern einer sozialen Gruppe definiert, die darüber eine gegenseitige Verständigung und Handlungsorientierung herstellen. In Form von Situations-, Beziehungs- und Selbstdefinitionen präsentieren sie nach Arnold die Identität eines Individuums und sichern seine Handlungsfähigkeit. (Arnold 1985, S. 23)

Die Konflikte aus geschlechterkonkurrierenden Deutungsmustern thematisieren

Charakteristisch für die Situation von Frauen ist nun, daß sie es häufig mit miteinander konkurrierenden Deutungsmustern zu tun haben, die sich über die weibliche und männliche Lebenswelt vermitteln. Hagemann-White spricht in diesem Zusammenhang von einem »symbolischen System der Zweigeschlechtlichkeit«, in dem das Männliche stets das Übergreifende, Höherwertige und Allgemeingültige symbolisiert. (Hagemann-White 1984) Eine Erwachsenenbildnerin sollte solche gesellschaftlichen und sozialstrukturellen Bedingungen immer mitberücksichtigen, wenn subjektive Deutungsmuster in der Lernsituation ausgetauscht werden, denn damit kann sie Anregungen und Hinweise für Alternativentwürfe geben und Umdeutungen anregen.

Umdeuten geschlechtsstereotypisierender Handlungsmuster

Bezogen auf die Situation weiblicher Führungskräfte kann solch ein Umdeutungsprozeß beispielsweise folgendermaßen ablaufen.

In einem Führungsseminar für Frauen gaben die meisten Teilnehmerinnen an, daß sie vor allem ihr mangelndes Selbstvertrauen und ihr fehlendes Durchsetzungsvermögen daran hindere, beruflich aufzusteigen⁵.

Die Gründe suchten sie also in »persönlichen Eigenschaften«, wie sie dem weiblichen Geschlechtsstereotyp zugeschrieben werden.

Fragt man nun aber nach der Situationsabhängigkeit des mangelnden Selbstvertrauens und des fehlenden Durchsetzungsvermögens, so ergibt sich eine ganz andere Sichtweise.

Lenney (1977, zit. nach Werner/Bernadoni 1987, S. 46 f.) kommt beispielsweise in einer wissenschaftlichen Untersuchung über das Leistungsverhalten von Frauen zu dem Ergebnis, daß Frauen nur dann ein niedriges Selbstbewußtsein haben, wenn sie eine Aufgabe bewältigen sollen, die mit einer ambivalenten Erwartungshaltung ihren Fähigkeiten gegenüber verbunden ist. Ansonsten unterscheidet sich ihr Selbstvertrauen nicht von dem der Männer.

⁵ Zu diesem Ergebnis kamen Ambos und Schiersmann aufgrund einer Befragung von Teilnehmerinnen einer Seminarreihe für weibliche Führungskräfte, die vom Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft in Niedersachsen durchgeführt wurde (Ambos/Schiersmann 1991, S. 104).

Das Problem läge nach diesen Ergebnissen also weniger in der Höhe des Selbstvertrauens als in der Tatsache, daß Frauen extrem sensibel auf situationsbedingte Einflüsse reagieren.

Die Realitätsangemessenheit und die Situationspezifität subjektiven Handelns von Frauen erkennen

Das Einbringen dieses wissenschaftlichen Deutungsmusters in die Seminarsituation kann die Teilnehmerinnen dazu veranlassen, nach der **Situationspezifität** ihres eigenen Mangels an Selbstvertrauen und Durchsetzungsvermögen zu fragen. So können sie subjektive Varianzen in ihrem Verhalten zu anderen Frauen entdecken, d. h. sie kommen ihren tatsächlichen Subjektpotentialen auf die Spur und können sich von den einengenden stereotypisierenden Zuschreibungen lösen, die sie selbst internalisiert haben.

Das eingebrachte wissenschaftliche Deutungsmuster kann aber auch dazu anregen, **ambivalenten** Erwartungshaltungen nachzugehen. Auf dem Hintergrund des »symbolischen Systems der Zweigeschlechtlichkeit« läßt sich dann auch erklären, warum eine Führungsfrau beispielsweise Durchsetzungsprobleme gegenüber ihren Untergebenen hat.

Liegen **wissenschaftliche Untersuchungen** nicht vor, so lassen sich durch Deutungsmuster-Explorationen in der makrodidaktischen Planungsphase und im Vergleich subjektiver Situationsinterpretationen von Konflikten immer wieder **Umdeutungen initiieren**. Sie haben vor allem die Funktion, die einschränkenden **geschlechtsstereotypen Deutungsmuster** aufzudecken und Frauen die Möglichkeit zu geben, die Vielseitigkeit ihres Handlungspotentials zu erkennen und ihr Verhalten situationspezifisch zu verändern.

Methodisch lassen sich die durch Umdeutung ins Auge gefaßten Handlungsalternativen in Form von situationsbezogenen Rollenspielen – sozusagen als eine Art Probehandeln – in der Seminarsituation realisieren.

Der in dieser Form modifizierte Deutungsmusteransatz ermöglicht, die Probleme von weiblichen Führungskräften situationspezifisch und subjektbezogen zu bearbeiten. Durch deutungsmusteranknüpfendes Lernen können Frauen sich Führungshandeln **kontextbezogen** aneignen

und im Zusammenhang mit ihrer **individuellen Lebensgeschichte** neue Interpretationen und **realitätsbezogene Identitätswürfe** entwickeln.

Literatur

- Ambos, Ingrid/Schiersmann, Christiane*: Qualifizierung und Beratung von weiblichen Führungskräften und Existenzgründerinnen. Konzepte – Erfahrungen – Empfehlungen. Bielefeld 1991.
- Arnold, Rolf*: Deutungsmuster und pädagogisches Handeln in der Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn/Obb. 1985.
- Bischoff, Sonja*: Frauen zwischen Macht und Mann. Männer in der Defensive. Führungskräfte in Zeiten des Umbruchs. Reinbek 1990.
- Blank, Monika*: Frauen in Führungspositionen – Entwicklungstendenzen und Erklärungsansätze. In: *Berty, K./Fried, L./Gieseke, H./Herzfeld, H.* (Hrsg.): Emanzipation im Teufelskreis. Zur Genese weiblicher Berufs- und Lebensentwürfe. Weinheim 1990, S. 152–173.
- Hagemann-White, Carol*: Thesen zur kulturellen Konstruktion der Zweigeschlechtlichkeit. In: *Schaeffer-Hegel, B./Wartmann, B.* (Hrsg.): Mythos Frau. Projektionen und Inszenierungen im Patriarchat. Berlin 1984.
- Henes-Karnabli*: Wertewandel im Management: Die Schwachen werden die Starken sein. In: *Demmer, Ch.* (Hrsg.): Frauen ins Management. Frankfurt/M. 1988.
- Just, Thomas*: Frauenförderung und Führungspositionen. Konzepte und Praxis. Konstanz 1991.
- Kade, Jochen*: Erwachsenenbildung und Identität. Eine empirische Studie zur Aneignung von Bildungsangeboten. Weinheim 1989.
- Kruse, Lenelis*: Führung ist männlich: Der Geschlechtsrollen-Bias in der psychologischen Forschung. In: *Gruppendynamik* Nr. 18, 1987, S. 251–267.
- Lemey, Ellen*: Womens Self-Confidence in Achievement Settings. In: *Psychological Bulletin*, Vol 84, No. 1, 1977.
- Loden, Marilyn*: Als Frau im Unternehmen führen. Feminine Leadership. Freiburg im Breisgau 1988 (engl. 1985).
- Managerinnen*. Weibliche Ressourcen. In: *Wirtschaftswoche* Nr. 12, 1985, S. 36–38.
- Markel, Ruth*: Karriere ist weiblich. Wegweiser für Frauen in ein erfolgreiches Berufsleben. Reinbek 1989 (engl. 1985).
- Schenkel, Susan*: Mut zum Erfolg. Frankfurt/New York 1989.
- Schultz-Gambard, Jürgen* u. a.: Frauen in Führungspositionen. Eine kommentierte Bibliographie. (Mannheimer Schriften zur Arbeits- und Organisationspsychologie Bd. 2). Ludwigshafen 1991.
- Stechert, Kathryn*: Frauen setzen sich durch. Leitfaden für den Berufsalltag mit Männern. Frankfurt/M. 1991 (engl. 1986).
- Veith, Monika*: Frauenkarriere im Management. Einstiegsbarrieren und Diskriminierungsmechanismen. Frankfurt/New York 1988.
- Werner, Vera/Bernadoni, Claudia* (Hrsg.): Ohne Seil und Haken. Frauen auf dem Weg nach oben. Deutsche UNESCO-Kommission. Bonn 1987.

Dr. Ingeborg Stahr leitet den Bereich Frauenstudien/Frauenforschung am Hochschuldidaktischen Zentrum der Universität Gesamthochschule Essen, Universitätsstr. 12, 43 Essen 1;
privat: Kopernikusring 34, W-4030 Ratingen 1.

Medientip: Informationsdienst Europäisches Arbeits- und Sozialrecht

Internationales Recht – insbesondere das der EG – beeinflusst zunehmend die nationale Rechtsanwendung im Arbeits- und Sozialrecht. Dieser Trend wird durch die erfolgte Einführung des Europäischen Binnenmarktes noch verstärkt. Fundierte Informationen zur aktuellen Entwicklung des Europäischen Arbeits- und Sozialrechts sind daher für die juristische und betriebliche Praxis nötiger denn je.

Der Informationsdienst EuroAS bietet sie monatlich in übersichtlicher und leicht handhabbarer Form.

Regelmäßige Schwerpunkte des Informationsdienstes EuroAS:

- Informationen über Vorhaben, Entwürfe und Rechtsetzung der Institutionen und Gremien der EG, aber auch des Europarats, der UNO und ILO;
- Erläuterungen zu wichtigen Begriffen des Europäischen Arbeits- und Sozialrechts unter der Rubrik »Stichwort«;
- kurze Kommentare zu brisanten Fragen des Europäischen Arbeits- und Sozialrechts;
- auszugsweise Veröffentlichung von Entscheidungen des EuGH und bundesdeutscher Arbeits- und Sozialge-

richte mit europäischem Bezug und Anmerkungen dazu;

- Besprechungen und Summaries aktueller Publikationen zum Europäischen Arbeits- und Sozialrecht.

Monatliche Erscheinungsweise ab Januar 1993 mit einem Umfang von 12 bis 16 Seiten pro Ausgabe. Jahresabonnement: 147,- DM (zuzüglich Versandkosten).

Ein kostenloses Probeexemplar erhalten Sie unter folgender Bestelladresse: *Luchterhand Verlag*, Postfach 2352, 5450 Neuwied, Fax: 0 26 31/8 01-3 33.