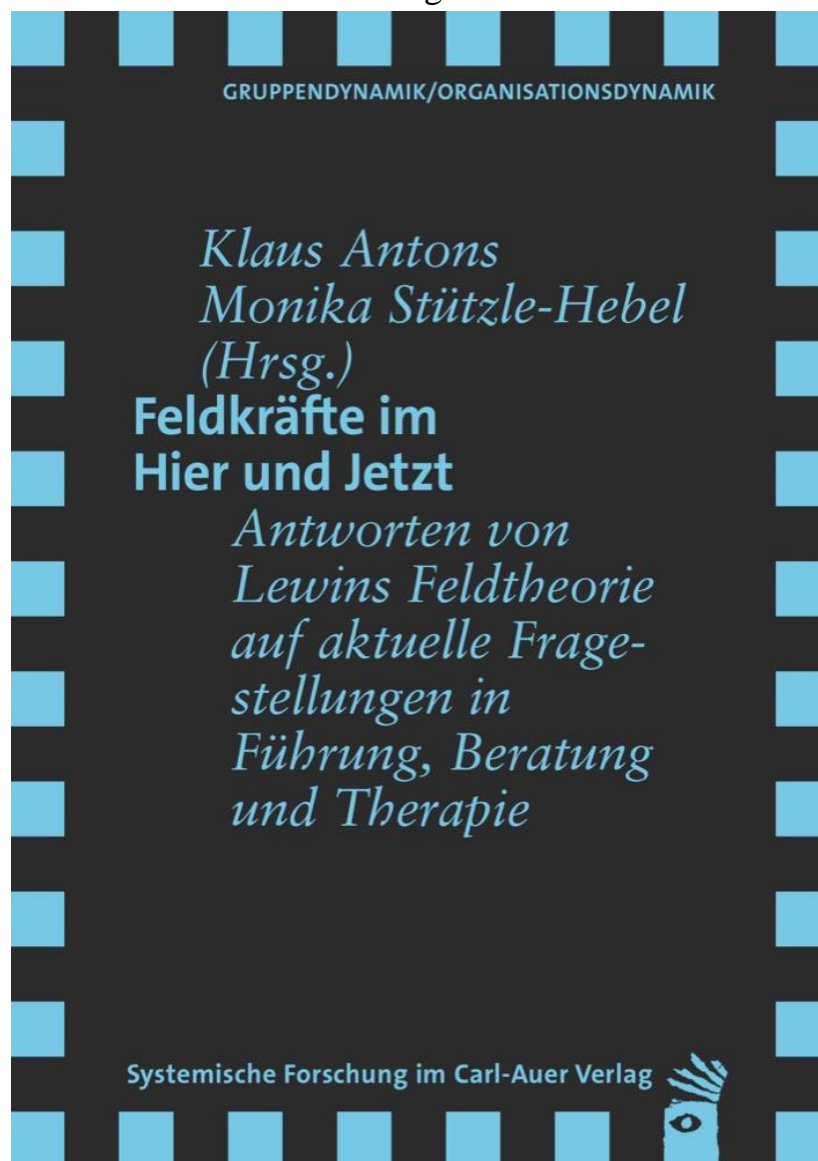


Monika Stützle-Hebel

Change
Mit Lewin zur Frauenquote

Auszug aus:



Juni 2015



Die Topological Group mit Lewin vorne rechts auf dem Boden
Hier sind immerhin schon von 34 Mitgliedern 13 Frauen.
(Rechte bei der Society for the Study of Social Issues, SPSSI)

- 2.1.1 LEWIN – VORLÄUFER DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG
- 2.1.2 DAS ABC DER VERÄNDERUNG
- 2.1.3 WIE KOMMEN FRAUEN IN DEN VORSTAND?
- 2.1.4 ANSATZPUNKTE FÜR VERÄNDERUNG
- 2.1.5 EINE PRAKTISCHE THEORIE

2.1

Monika Stütze-Hebel

Change Mit Lewin zur Frauenquote

Ich war gerade mit der Fertigstellung eines Artikels für die Zeitschrift *Organisationsentwicklung* befasst¹, als ich im Zuge der Planung dieses Buches Lewins Artikel „Psychologische Ökologie“ (1943a³) wieder las. Und ich war elektrisiert: Die einfache und klare Struktur von Lewins Veränderungskonzeption ist bestechend; ich hatte sie so komprimiert noch nirgends gefunden. Und es drängten sich mir beim Lesen der beispielhaften Darstellung seines Projekts zur Veränderung von Ernährungsgewohnheiten ständig Parallelen auf zwischen Lewins Untersuchungsfrage „Wie kommen Nahrungsmittel auf den Tisch?“ zu der mich seit langem in Variationen beschäftigenden Frage „Wie kommen Frauen in die Vorstände?“ – die Leserinnen mögen mir diese kannibalistisch anmutende Analogie² verzeihen! An den durch die Lektüre dieses Artikels herausgearbeiteten Erkenntnissen zur Frage der Gendergerechtigkeit in Organisationen möchte ich Sie im Folgenden teilhaben lassen. Dazu werde ich kurz Lewins Konzeption, wie soziales Geschehen verändert werden kann, darstellen und dann ausgehend davon, dass „[d]iese Art der Analyse (...) sich ganz allgemein anwenden“ lässt (Lewin, 1943a³, S. 221) die Frage nach der Rekrutierung von Führungspersonal stellen.

Die dahinterstehende Leitfrage ist wiederum, welche Impulse heute von Lewins Veränderungskonzept ausgehen können.

¹ Irritation zur Veränderung. Wie Frauen modernes Management in Organisationen bringen. (Stütze-Hebel, 2014)

² Wie Frauen in den Vorständen „goutiert“ werden, das wird in einem späteren Abschnitt noch angesprochen.

2.1.1 LEWIN –

VORLÄUFER DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Der Artikel „Psychologische Ökologie“ (Lewin, 1943a³) kann als ein Vorläufer der Organisationsentwicklung* angesehen werden. William B. Wolf (1998, S. 63ff.) hält Lewin für einen der Männer, die in seiner Zeit jenes Denken und Arbeiten in den USA und auch in Großbritannien wesentlich geprägt haben, das später unter dem Begriff „Organisationsentwicklung“ bekannt wurde.³ Doch gehen seine Ansätze über Organisation weit hinaus. Seine Überlegungen zu Veränderungsprozessen treffen auf Gesellschaften, Gruppen wie einzelne Personen zu, und er selbst wandte sein Veränderungskonzept auf die Lebensgewohnheiten und Einstellungen ganzer Bevölkerungsgruppen an – auf die Essgewohnheiten der Amerikaner während des zweiten Weltkrieges (1943a³), die Rassendiskriminierung (1946) aber auch die Demokratisierung von Nazi-Deutschland (1943b; vgl. auch Zimmer-Winkelmann 3.1).

In ihrer Einleitung zur Untersuchung der „Bedeutung von Kurt Lewin in Managementforschung, Managementlehre und Praxis des Change-Managements“ stellen Tobias Braun und Rainer Zeichardt (2011) fest:

Zugleich wird betont, dass Lewins Beitrag für die Wandelforschung nicht auf bestimmte singuläre Elemente reduziert werden kann, sondern dass sich seine Arbeit gerade durch die Verknüpfung mehrerer zentraler Einsichten – u. a. Feldtheorie, Gruppendynamik, die Methode des Action Research und das Drei-Phasen-Modell – auszeichnet (...). Lewins Wandelkonzeption gerät dadurch gleichermaßen konzeptionell fundiert als auch unmittelbar anwendungsbezogen (...), eine Doppelseigenschaft, die in der Managementforschung zwar oft versprochen, aber nur selten eingelöst wird. Diese Ausnahmestellung (...) sollte Lewins Ansatz wichtige Unterstützung dabei verleihen, (...) auch in der Managerausbildung und Managementpraxis präsent zu sein. Dies insbesondere auch deshalb, weil seit einigen Jahren immer stärker beklagt wird, dass die von der Wissenschaft bearbeiteten Forschungsthemen für die Lösung praktischer Managementprobleme nur geringe Relevanz besitzen.

³ Hier soll es aber nicht darum gehen, wo Lewins Ansatz heute noch zu finden ist. Dazu sei auf Lück (1.2), Spieß (2.3) und Burnes und Cooke (2013) verwiesen. Ganz überwiegend ist er nur in Teilen rezipiert, manchmal finden sich seine Gedanken wieder, nicht aber sein Name – und umgekehrt (vgl. auch Braun & Zeichardt, 2011).

2.1.2 DAS ABC DER VERÄNDERUNG

Für Lewins feldtheoretischen Blick sind Veränderung und Konstanz nichts grundsätzlich Verschiedenes. Ihnen liegen die gleichen dynamischen Prozesse zugrunde. Lewin versteht „die gegenwärtige Situation – den *status quo* – als durch gewisse Bedingungen oder Kräfte* aufrechterhalten“ (1943a³, S. 208f.), die sich in einem quasi-stationären Gleichgewicht* von verschiedenen, vor allem auch gegenläufig gerichteten Feldkräften* befinden (vgl. Soff & Stützle-Hebel 1.4.5). Da die relevanten Kräfte stets in der Gesamtsituation verankert sind, sollte immer das gesamte soziale Feld* untersucht und reorganisiert werden. (Lewin, 1947, S. 258)

Eine Spirale von drei Schritten

Aus diesem Grunde ist es für die Planung von Veränderung so wichtig, das Kräftefeld* im Lebensraum* der Organisation, Gruppe oder Person* differenziert zu ergründen. Feldkräfte sind aber nicht direkt beobachtbar und auch die beteiligten Personen können über sie selten unmittelbar Auskunft geben. Insbesondere die hemmenden (Widerstands)-Kräfte sind oft erst über die Wirkung von Interventionen identifizierbar.⁴ Deshalb muss man, um stabile Veränderungen zu bewirken, mehrere Male, mindestens aber zweimal, einen Dreischritt tun⁵ (Lewin, 1946c¹, S. 476ff.). Dieser besteht aus:

- A. Analyse des Status quo des konkreten sozialen Geschehens,
- B. Planung einer daraus abgeleiteten Veränderungsstrategie und
- C. experimenteller Umsetzung dieses Veränderungsplans.

Seine Wirkung wird in einem nächsten Dreischritt evaluiert. Die so gewonnenen Erkenntnisse über das System werden in die weitere Veränderungsplanung einbezogen. (ebd. S. 477)

Dieses Vorgehen scheint heute üblich zu sein (vgl. Spieß 2.3), tatsächlich entsprechen viele Change-Projekte diesem Grundgedanken Lewins nicht wirklich.

⁴ Feldkräfte sind „intervenierende Variable“, deren Bedingungen man nur erschließen kann, indem man ähnlich wie in der Physik theoriegeleitet Hypothesen bezüglich des konkreten sozialen Systems bildet, daraus experimentelle Interventionen ableitet und deren Wirkung beobachtet.

⁵ Dieser Dreischritt ist heute auch als Action-Survey-Schleife bekannt und Krizanits rechnet sie sogar zu den Kernmethoden systemischer Organisationsberatung (2013, S. 28–31).

Jeder Organismus ist anders

Selbst wenn das oberflächlich wahrnehmbare Verhalten zweier Systeme gleich aussehen mag – die dahinterliegende Kräftekonstellation kann sehr verschieden sein. Deshalb sollten Fragen der Veränderung bei jeder konkreten Organisation oder Gruppe neu untersucht werden – am besten unter Beteiligung ihrer Mitglieder.

Die Elemente des Lebensraums einer Person oder Gruppe müssen auf deren Wahrnehmung ihrer Realität zu dieser Zeit basieren und nicht auf einem „objektiven“ Beobachter-Standpunkt. (Burnes & Cooke, 2013, S. 411)

A. Kennenlernen des Status quo

Um den aktuellen Zustand eines sozialen Systems angemessen erfassen zu können, muss man „unter die Oberfläche der Phänomene“ (Lewin, 1943a³, S. 209) blicken. Es geht zuallererst darum, zu verstehen, was in einer Organisation und ihren Mitgliedern geschieht.⁶

Dazu muss man zunächst den Status quo als das Ergebnis der Feldkräfte, wie sie zu einem bestimmten Zeitpunkt in den Lebensräumen der Personen, Gruppen oder Organisation (vgl. Soff & Stütze-Hebel 1.4.1) wirken, begreifen. Dieser Lebensraum ist zwar ein psychologisches Feld, wird aber nicht nur durch psychologische Tatsachen (wie z. B. Bedürfnisse oder Einstellungen) sondern auch durch nichtpsychologische Tatsachen wie Organisationsstrukturen, Gesetze, die physische Konstitution der Person oder Gegenstände und deren Verfügbarkeit konstituiert. Diese Tatsachen stellen die Grenzbedingungen des Lebens der Individuen oder Gruppen dar (Lewin, 1943a³, S. 206). Dieses Zusammenwirken von psychologischen und nichtpsychologischen Tatsachen im Lebensraum nennt Lewin die Psychologische Ökologie.

Um den Status quo kennenzulernen, muss man deshalb

1. die *Psychologische Ökologie* ergründen, also die Frage: welche nichtpsychologische Daten die Grenzbedingungen des Lebensraumes der Individuen und der Gruppen darstellen. Und man muss
2. die „*psychologischen Faktoren*“ ergründen: was bewegt die beteiligten Personen(gruppen), vor allem jene, die an Schaltstellen in einem sozialen Geschehen stehen und als „Pfortner“*, wie wir sie im weite-

⁶ „Diesen ersten Teil des Zuhörens und Verstehen wollen Führungskräfte sehr gerne umgehen und springen sofort in Aktionismus.“ (Collins & Haas, 2015, S. 6) Und Berater tun es ihnen oft gleich.

ren mit Lewin nennen wollen, über den Fortgang eines sozialen Prozesses (mit)entscheiden.⁷

Die Fragestellung

Eine erste Schwierigkeit in der Analysephase ist oft die Fragestellung. Sie sollte so gestaltet sein, dass das Zusammenspiel von psychologischen und nichtpsychologischen Aspekten – der Prozess – mehr in den Blick gerät und die Aufmerksamkeit weg vom Ende hin zum Prozess in seiner Ganzheit geht. (ebd. S. 210)

Von der Frage „Warum essen die Leute, was sie essen?“ kommt Lewin zu der Frage „Wie und warum gelangen die Nahrungsmittel auf den Tisch?“

Die Psychologische Ökologie – Kanaltheorie

Soziale Prozesse lassen sich oft als Voranschreiten in definierbaren „Kanälen“ darstellen und verstehen und so betrachtet kann man feststellen, wie „objektive“ Gegebenheiten mit „subjektiven“ psychologischen und soziokulturellen Faktoren zusammenwirken und wie die verschiedenen Wege mit sozialer Wahrnehmung und Entscheidungen zusammenhängen:

[Die Kanaltheorie] zeigt bestimmte, soziologisch definierte Stellen wie die Pforten und sozialen Kanäle auf, wo Haltungen für das soziale Geschehen bedeutsam sind und wo die Entscheidungen von Individuen oder von Gruppen eine besonders starke soziale Auswirkung haben. (ebd. S. 222)

Dieses Verständnis hat Ähnlichkeiten mit dem lebensgeschichtlichen Voranschreiten einer Person durch Täler in ihrer Entwicklungslandschaft, wie Kriz es in seinem systemtheoretischen Ansatz von Entwicklung darlegt (vgl. 3.2.4).

Leitfaden für die Erforschung des Feldes im Status quo

Die Prämissen der Kanal-Theorie stellen einen guten Leitfaden für die Erforschung des Feldes im Status quo dar. Die Untersuchung der Essgewohnheiten (Lewin, 1943a³, S. 210ff.) dient als Erläuterung:

⁷ Verschiedentlich wird der englische Begriff „Gatekeeper“ auch in deutschsprachigen Texten verwendet, wie z. B. von Fellermann (2012); ich werde bei dem in den deutschen Übersetzungen von Lewins Texten verwendeten Begriff „Pfortner“ bleiben und wie er diesen Begriff in Apostrophe setzen.

Es gibt in der Regel mehrere Kanäle – welche?

1. die Produktion im eigenen Garten (rechts) und 2. den Einkauf im Lebensmittelladen (links) – heute gäbe es vielleicht noch mehr, wie z. B. den Tiefkühllieferanten oder den Internet-Händler.

Wenn ein Kanal „verstopft“ wird, werden oft neue gesucht – welche?

Ist für die Zubereitung zuhause keine Zeit, kommt der Pizzadienst.

In jedem dieser Kanäle gibt es unterschiedliche Abschnitte, die nur nacheinander durchlaufen werden können.

Erst muss das Lebensmittel ins Geschäft gelangen, dann kann es gekauft werden. Der „Einkaufskanal“ hat die Abschnitte Großhändler, Einzelhandelsgeschäft, Einkauf, Zubereitung der Ware, Verzehr bei Tisch.

Die psychologischen Kräfte sind für verschiedene Kanäle und Abschnitte verschieden, hinsichtlich Richtung, relativer Stärke und Motiv.

Der hohe Preis einer Speise hindert, ihre Attraktivität fördert ihren Eintritt in den Einkaufsabschnitt. (1943a³, S. 212)

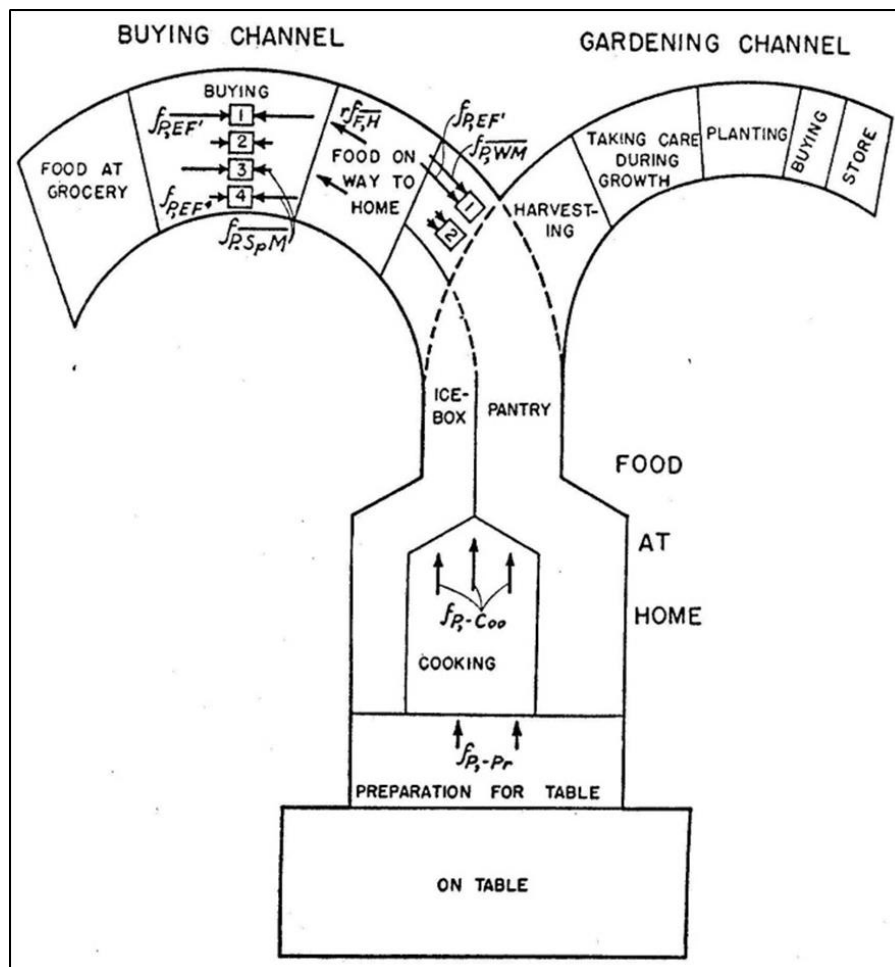


Abb. 1: Wie Nahrungsmittel auf den Tisch kommen (Lewin, 1943a¹, S. 175)

Die psychologischen Kräfte sind beim Eintritt in den Kanal(-abschnitt) und bei der Fortbewegung darin verschieden.

So können hohe Erwerbskosten zwar den Einkauf hemmen, bewirken danach aber einen besonders schonenden Umgang damit.

Die Eingänge in die Kanäle und Kanal-Abschnitte werden durch so genannte „Pfortner“ kontrolliert. Das sind jene Personen, die über den Eintritt in den nächsten Abschnitt entscheiden.

Der Einkäufer entscheidet, was in das „Lebensmittelgeschäft“ kommt. Beim „Einkaufen“ entscheidet z. B. die Hausfrau, was nach Hause kommt.

Wer beherrscht welchen Kanal? Das kann neben einer oder mehreren Personen (in einem Gremium) auch eine „neutrale Regel“ sein.

In Zeiten der Prohibition verhinderte ein Gesetz, dass alkoholische Getränke in den Einkaufskanal kamen und gekauft werden konnten. (Dafür gab es dann andere Kanäle. ☺⁸)

Wer verwendet welchen Kanal? Verschiedene Personen verwenden auch verschiedene Kanäle.

Eine Hausfrau, die selbst gezogenes Gemüse nicht verarbeiten mag oder kann, wird den „Garten-Kanal“ nicht verwenden, selbst wenn sie gerne die Blumenrabatten in ihrem Garten hegt und pflegt. Sie wird das Gemüse im Laden kaufen.

Die Psychologie der „Pfortner“

Die Pforten (...) werden entweder durch neutrale Regeln oder durch „Pfortner“ beherrscht. Im zweiten Fall hat ein Individuum oder eine Gruppe die „Macht“ über die Entscheidung zwischen „offen“ oder „geschlossen“. Das Verstehen der Funktion der Pforte wird damit gleichbedeutend mit dem Verstehen der Ursachen, die die Entscheidungen der „Pfortner“ bestimmen, und Veränderung des sozialen Geschehens erfordert die Beeinflussung oder Ersetzung des „Pfortners“. (Lewin, 1943a³, S. 221)

Um das Entscheidungsverhalten der verschiedenen „Pfortner“ beeinflussen zu können, muss man *1. ihre Erkenntnisstruktur, 2. ihre Motivation** und *3. situationsimmanente Konflikte** kennen und beachten (ebd. S. 213).

Bei der *Erkenntnisstruktur* geht es vor allem um die Frage, wie die „Pfortner“ ihre Umwelt und ihre Situation wahrnehmen und wie die soziale

⁸ Vgl. die Anfangsszene des Films „Manche mögen’s heiß“.

Wahrnehmung, ihre eigene Motivation, ihre Werte und (fehlende) Informationen ihren Lebensraum beeinflussen.

Im Einkaufs- oder Gartenkanal kommt nur voran, was den Pfortnern als Nahrung gilt. Aber nicht alles, was essbar ist, wie z. B. Heuschrecken, ist in unserem Kulturkreis „sozio-kulturell verfügbar“ – mittlerweile höchstens als kulinarische Extravaganz. Die Amerikaner der Kriegszeit mieden Nieren und andere Innereien als „Arme-Leute-Essen“. (ebd. S. 213f.)

Die Entscheidungskriterien der „Pfortner“ hängen sehr mit ihren Werten und Einstellungen zusammen. Ihre *Motivation*, also ihre Bedürfnisse wie auch wahrgenommene Hindernisse bestimmen wesentlich die relative Stärke dieser Entscheidungskriterien. (ebd. S. 216ff.)

Für die Ernährungsentscheidungen hat Lewin „mindestens vier verschiedene Bezugssysteme“ identifiziert: Kosten, Geschmack, Gesundheit und Status, deren relative Stärke stark variiert, so dass Interpretationen leicht voreilig sein können. Ist jemand sehr hungrig, dann spielt beispielsweise das Geschmackserleben eine geringere Rolle als der Nährwert.

Je *konflikthafter* die Entscheidungssituation für einen „Pfortner“ ist, desto mehr Widerstand gegen Veränderung ist zu erwarten, insbesondere wenn diese die Konfliktsituation verstärkt. (ebd. S. 218)

B. Veränderungsplanung

Professionelle Change-Optimisten unterschätzen die Schwierigkeit, Verhaltensniveaus, die sich einmal stabilisiert haben, zu ändern. Lewin warnt davor, erste Niveau-Veränderung bereits als Erfolg zu interpretieren (1947, S. 262f.). Es müssen die Bedingungen der Feldkräfte am jeweiligen Kanal(abschnitt) verändert werden, denn Feldkräfte kann man nicht direkt beeinflussen. Die Grundfrage des „social engineering“* (auch als „Sozio-technischer Ansatz“* bekannt, vgl. Spieß 2.3) ist folglich: „Welche ‚Bedingungen‘ müssen geändert werden, um ein bestimmtes Resultat zu erreichen, und wie kann man diese Bedingungen mit den zur Verfügung stehenden Mitteln ändern?“ (Lewin, 1943a³, S. 208) Es geht um

1. die Verfügbarkeit von Ressourcen
2. die benützten Kanäle
3. die Relevanz eines Bedürfnisses
4. das (relative) Gewicht der Bezugssysteme (Werte)
5. die Gruppenzugehörigkeit* des „Pfortners“ (ebd. S. 220f.)

Veränderungswiderstand

Wenn der Status quo das Ergebnis einer Kräftebalance in einem quasi-stationären Gleichgewicht ist, wird jede Intervention, die eine Seite verstärkt, zu einer reaktiven Ausgleichsreaktion führen – nach einer kurzzeitigen Niveauveränderung kippt das System zurück (Lewin, 1947, S. 262f.). Die psychische Spannung* aber, die durch diese gegenläufigen Kräfte erzeugt wird, ist gestiegen. Zugleich kann man oft nur über solche Veränderungsversuche die Widerstandskräfte im System erkennen (1943a³, S. 219).

Eine hohe System-Spannung beeinträchtigt die Affektivität, Kreativität und Leistungsfähigkeit der Betroffenen sowie die Stabilität des neuen Niveaus. Deshalb ist es zu bevorzugen, die Kräfte zu verringern, die der gewünschten Veränderungsrichtung entgegenstehenden (Lewin, 1947, S. 250; vgl. Soff & Stützle-Hebel 1.4.5).

Gruppe als Ort der Veränderung

Da ein Widerstand umso größer ist, je mehr Abweichung von der Norm der *Gruppen- oder Organisationskultur* eine Veränderung vom „Pfortner“ erfordern würde, sollte er nie allein adressiert, sondern immer seine ganze Bezugsgruppe einbezogen werden. (Lewin, 1947, S. 261f.) Die relevante Gruppe ist also der optimale Ort der Veränderung. Die Überlegenheit von Gruppendiskussion und -entscheidung gegenüber Vortrag oder Einzelinterventionen ist vielfach belegt (1943–1944, S. 200; Ulich, 2005, S. 429).

Unfreezing-Changing-Refreezing

Veränderung gelingt am besten, wenn die Initiative dazu in der Gruppe selbst entsteht (Cartwright n. Wellhöfer, 1993, S. 108). Dazu muss ein Kräftefeld* erst „aufgelockert“ werden – *Unfreezing**. Erst dann ist ein „Hinüberleiten“ auf ein neues Niveau, das *Changing** (oder auch *Moving**) möglich. Soll der Gefahr vorgebeugt werden, dass die zunächst gelungene Veränderung wieder „zurückkippt“, muss das neue Kräfteverhältnis „verfestigt“ werden – *Refreezing** (u. a. 1947, S. 262f.; Wirth, 2004; vgl. Soff & Stützle-Hebel 1.4.5)

Die Überbetonung des *Change* und Vernachlässigung des *Unfreezing* und *Refreezing* gefährden oft den Erfolg von Change-Projekten.

C. Experiment und Aktionsforschung

Während man den Status quo über Interviews mit relevanten Personen erfassen kann⁹, ist für die Planung einer Veränderung ein experimentelles Vorgehen unerlässlich aufgrund der

Tatsache, dass die Untersuchung experimentell geschaffener Veränderungen einen tieferen Einblick in die Dynamik des Gruppenlebens ermöglicht. Auch die genaueste Messung (...) verrät nichts darüber, wie (...) groß der Widerstand gegenüber Veränderungen dieser Gewohnheiten ist oder wie man solche Veränderungen wirksam erreichen kann. Nur Experimente zur Veränderung können letztendlich die tieferen Schichten der Gruppendynamik offenlegen. (Lewin, 1944, S. 429)

Dies war und ist der Anfang und die Grundidee der Aktionsforschung*. Diese Haltung geht heute noch vielen Change-Ansätzen ab, weil von BeraterInnen erwartet wird, dass sie wissen, was wirkt. Kein Wunder also, dass auch der kritischen Evaluation von Change-Projekten selten die gebührende Aufmerksamkeit zuteilwird.

Gruppen als Experimentierorte

Organisationen können nicht zulassen, dass Experimente in ihr Funktionieren eingreifen. Workshops, passend zusammengesetzt, sind ein guter Ausweg:

Sollte ganz allgemein die Zusammensetzung des Gesamtfeldes wichtiger sein als beispielsweise die Größe, wird es möglich, grundlegende soziale Konstellationen durch „Transponieren“* in eine geeignete Gruppengröße experimentell zu untersuchen. (Lewin, 1943–1944, S. 200)

In solchen Experimentier-Gruppen können die aus dem Status quo abgeleiteten Hypothesen und Interventionsideen überprüft und überarbeitet werden. Diese Workshops müssen allerdings als Lern- und Experimentierfeld für die Beraterinnen und die Organisation betrachtet und dürfen nicht mit der Veränderungsmaßnahme für die Gesamtorganisation verwechselt werden – natürlich entfalten auch sie bereits Wirkung im System.

⁹ Wieweit diese in Einzel- oder Gruppeninterviews stattfinden, lässt Lewin offen. Da jede diagnostische Maßnahme auch eine Intervention in das System ist, kann man ein Gruppeninterview so konzipieren, dass es ein Veränderungsinteresse anregt.

2.1.3 WIE KOMMEN FRAUEN IN DEN VORSTAND?

Ähnliche Überlegungen gelten für jede soziale Konstellation, die die Kennzeichen eines Kanals, einer Pforte und eines „Pfortners“ aufweisen. Die Diskriminierung von Minoritäten kann nicht vermindert werden, solange sich die Kräfte nicht verändern, welche die Entscheidungen der „Pfortner“ bestimmen. (Lewin, 1943a³, S. 221–222)

Lassen Sie uns nun Lewins Kanaltheorie (1943a³) auf die Frage der Ungleichverteilung der Geschlechter in Führungspositionen¹⁰ anwenden und fragen „Wie kommen Frauen in den Vorstand?“ Wenn sich über so lange Zeit¹¹ trotz aller anderslautenden Absichtsbekundungen nichts substantiell verändert hat, lässt das auf sehr stabile quasi-stationäre Gleichgewichte schließen, während die heftigen Reaktionen¹² auf die „Quoten-Diskussion“ ein hoch spannungsgeladenes Kräftefeld vermuten lassen.

Am Ende dieser Analyse steht die Frage, wo und wie eigentlich ange setzt werden müsste, damit sich tatsächlich etwas ändern kann.

Natürlich sind nicht nur Frauen von den sozialen Exklusionsprozessen betroffen. Dies betrifft z. B. auch die soziale Herkunft. Es ist heute kein Geheimnis mehr, dass nach wie vor das Personal insbesondere für die obersten Führungsgremien bevorzugt aus den „Upper-Class“-Kreisen rekrutiert wird. Unabhängig von ihrer Führungsqualifikation haben andere Männer ungleich geringere Aufstiegschancen. Gleiches gilt für Männer, die nicht den gängigen Männlichkeits-Stereotypen entsprechen (vgl. Stützle-Hebel, 2014). Die Frage nach Frauen in Vorständen ist also durchaus beispielhaft für weitere soziale Selektionsprozesse bei der Führungskräfte-Rekrutierung. Sie hat die Vorteile, dass das Geschlecht ein leicht zu identifizierender soziologischer Parameter ist und die sozialpsychologischen Prozesse relativ gut erforscht sind.

¹⁰ Und zwar umso ungleicher, je höher in den Hierarchien (Kürschner & Combopiano, 2015)! In Deutschland sind im oberen Management nur 14 % Frauen (Grant Thornton, 2014), in den Top-30 DAX-Unternehmensvorständen aktuell sogar nur 8 % Frauen, bei 17 der 30 Vorstände sind rein männlich (Münchner Merkur, 07.04.2015, S. 5).

¹¹ Ich beobachte die Szene seit mindestens 10 Jahren intensiv und überblicke die Literatur von ca. 30 Jahren. (vgl. auch Edding, Erfurt Sandhu & Geppert, 2014, S. 4)

¹² Als im Rahmen der Koalitionsvereinbarungen im Herbst 2013 und nochmal bei der Gesetzesvorlage der Regierung im Herbst 2014 die Frauenquote ernst zu werden drohte, berichteten viele Frauen von einem rauer werdenden Klima in ihren Organisationen und einer Zunahme von sexistischen oder abwertenden Bemerkungen. Diese Reaktionen zeigen wie bedrohlich die Frauenquote für viele Männer ist.

Überdies bin ich zu der Überzeugung gelangt, dass die für unsere Organisationen notwendige Kulturveränderung nur über mehr Frauen in Führungspositionen gelingen kann (ebd.).

Psychologische Ökologie: Was sind die Kanäle und wer sind die „Pfortner“ für Führungspositionen?

Alle Postulate Lewins (vgl. 2.1.2) treffen auch in Bezug auf die Kanäle zu, durch die Menschen in Führungspositionen kommen. Wenngleich in verschiedenen Organisationen und Führungsebenen in unterschiedlichem Formalisierungsgrad, findet man fast immer:

1. Auswahl durch die übergeordnete Führungsperson
2. Nachfolgeplanung durch den Ausscheidenden
3. Assessments und Nachwuchs-Pools des Personalbereichs
4. externe Berater
5. Ausschreibung
6. „Vitamin B“
7. für die Vorstände: der Aufsichtsrat

Die „Pfortner“, die in diesen Kanälen entscheiden, sind:

- *Führungskräfte, die von der jeweiligen Stellenbesetzung tangiert sind*; die ausscheidende Führungskraft baut ihre Nachfolge als Stellvertretung auf, die KollegInnen dieser Ebene beraten über „den Neuen im Kreis“, die übergeordneten Führungskräfte entscheiden über die Neu-Besetzung, entweder allein oder nach Beratung mit ihren FührungskollegInnen oder des Personalbereichs.
- *Die Zuständigen aus dem Personalbereich*; ihr Einfluss auf die Entscheidung kann vom Abgeben einer Empfehlung bis hin zur unmittelbaren Entscheidung reichen. Dazu haben sie über Mitarbeiter-Beurteilungen und Assessments oder Empfehlungen aus der obersten Führungsebene Führungskräfte-(Nachwuchs-)Pools aufgebaut.
- *Alle Führungskräfte als Beurteiler und Beobachter*; in der Vorselektion durch Mitarbeiter-Beurteilungen und Mitwirkung an Assessments als Beobachter und Jury, und über Empfehlungen.
- *Führungskräfte der obersten Hierarchie-Ebenen*, insbesondere wenn es um Besetzungen in ihrem Führungskreis oder Umfeld* geht.
- *Head-Hunter, externe Berater und Bekannte*.

- *Exklusive Kreise* wie der Golfklub, eine Verbindung, Rotary, Lions u. ä.; dort werden potenzielle Kandidaten empfohlen oder – noch besser – man lernt sie dort unmittelbar kennen.
- *Der Aufsichtsrat*; oft „gute Bekannte“ und Personen des „öffentlichen Lebens“.
- *die potenziellen Führungsfrauen selbst*; bei der Frage der Aufstiegs-Ambition.
- *ihre Partner*; sie haben entscheidenden Einfluss darauf, ob das Interesse ihrer Frau zur tragenden Motivation werden kann.

Die Psychologie der „Pfortner“

Für alle diese „Pfortner“ ist anzunehmen, dass ihr Lebensraum von widerstreitenden Feldkräften geprägt ist. Da deren relative Potenz in einer aktuellen Entscheidungssituation den Ausschlag gibt, ist zu erwarten, dass selbst überzeugte VerfechterInnen eines höheren Frauenanteils im Einzelfall – der zur Regel werden kann – anders entscheiden. Genau das bestärkt die „Frauen-Skeptiker“ wiederum in ihrer Haltung.

Was erkennen die „Pfortner“?

Die erste Frage ist die nach der Erkenntnisstruktur¹³: Kommt für den „Pfortner“ eine Frau für die zu besetzende Führungsposition überhaupt in Betracht? Wird mit „Frau“ „Führungskraft“ assoziiert? Oder hat „Frau“ vielmehr die Bedeutung von „(Sexual-) Partnerin“, „Unterstützerin/Assistentin“ oder „Mutter unserer Kinder“? Wir fragen also nach Stereotypen der sozialen Wahrnehmung, denen alle Mitglieder einer Gesellschaft unterliegen. Die Vorstellungen davon, was eine Führungskraft, einen Mann und eine Frau ausmacht, sind sozial tradiert und prägen die konkrete Wahrnehmung von Personen:

- Das „Think-manager-think-male-Phänomen“ (Schein & Davidson, 1993)¹⁴ verführt dazu, Frauen zu übersehen, weil die ihnen zugeschriebenen Attribute und ihre Art (zu führen) nicht als führungsrelevant wahrgenommen werden.¹⁵ Das geht so weit, dass Beiträge

¹³ Vgl. oben 2.1.2, Psychologie der Pfortner.

¹⁴ Das ist die Tatsache, dass im abendländisch-westlichen Denken Führung mit männlich konnotierten Attributen verknüpft ist, so dass die meisten Führung = Mann denken.

¹⁵ Entsprechen sie aber den (männlich geprägten) Führungs-Erwartungen, dann tapen sie in die sogenannte „Authentizitäts-Falle“ und es werden Zweifel laut, ob sie denn noch „richtige Frauen“ sind. Ähnliches erleben übrigens auch Männer, die den Stereotypen von „Mann“ und „Führung“ nicht entsprechen. (Stützle-Hebel, 2014)

von weiblichen Leitungen, Gremienmitgliedern oder Assessment-Teilnehmerinnen hartnäckig einem ihrer männlichen Nachbarn zugeschrieben werden¹⁶. Dieser Gender-Bias wirkt sich bei Empfehlungen, Mitarbeiterbeurteilungen, aber auch bei den Beobachtern in einem Assessment aus.

- Es verhindert auch eine angemessene Selbstwahrnehmung, so dass Frauen zögern, sich ins Gespräch zu bringen, wo sich ihre männlichen Konkurrenten schon längst empfohlen haben.¹⁷
- Das Frauen-Stereotyp führt auch dazu, dass man bei Frauen mit einem geringeren „Return on Investment“ für Fördermaßnahmen rechnet, weil sie doch wegen Kindern oder pflegebedürftigen Eltern ausfallen. Dabei bleiben weibliche Mitarbeiterinnen ihrem Unternehmen wesentlich länger treu als männliche. (Henn, 2009, S. 61)
- Frauen, die keine Kinder kriegen (wollen), erleben oft, dass sie „verdächtig“ wirken – sie passen nicht in die stereotypen Erwartungen.
- Bei Assessment-Centern ist fraglich, ob die Auswahl der Aufgaben und der Beobachtungskriterien gendergerecht ist, so dass auch die „weiblichen“ Kompetenzen sichtbar werden können (Edding, Erfurt Sandhu & Geppert, 2014, S. 6). Frauen haben z. B. ein anderes Diskussionsverhalten, fassen sich kürzer, hören mehr zu, stellen mehr Fragen und behaupten weniger. An sich ist das ein teamförderndes Verhalten – aber es entspricht nicht dem männlichen Führungsstereotyp von Sichtbarkeit, Dominanz und Lautstärke.

Oft wird als Argument gegen die These vom Think-manager-think-male-Bias angeführt, dass doch mittlerweile viele Frauen in den unteren Management-Ebenen vertreten seien. Der Gender-Bias wirkt hier so, dass von den Frauen die teamfähigen und flexiblen ausgewählt werden; genau diese Auswahl ist dann das Argument gegen sie als Führungskräfte „weiter oben“. Sie seien eben nicht so durchsetzungsstark und belastbar wie ihre

¹⁶ Ich selbst hatte einmal in einem gruppendynamischen Training die seltene Gelegenheit zu einem sozialpsychologischen Experiment: Ich hatte mit meinem Trainerkollegen vereinbart, dass er in der nächsten Trainingseinheit eine Stunde lang schwieg. Die Teilnehmer konnten danach meine Interventionen, die sie treffend, aufrüttelnd und erhellend fanden, überwiegend wörtlich wiedergeben. Doch sie weigerten sich fast eine Stunde lang anzuerkennen, dass diese Interventionen nicht von Jörg sondern von mir stammten – selbst meinem Kollegen glaubten sie lange nicht.

¹⁷ Vgl. das Experiment von Reuben, Rey-Biel, Sapienza & Zingales (2010)

männlichen Kollegen, die bereits für die unteren Ebenen stereotyp-treu ausgewählt wurden. (Henn, 2009, S. 59f.)¹⁸

*Ergebnis: stereotyp-verzerrte Erkenntnisstruktur*¹⁹

Frauen werden nicht so leicht und oft für Führungspositionen in Betracht gezogen wie ihre männlichen Kollegen.

Belebt Konkurrenz das Geschäft?

Die zweite Frage, nach der Motivation²⁰ lautet: Möchte ein „Pförtner“ eine Frau in der fraglichen Führungsposition haben? Seine Motivation beeinflusst Entscheidungen sowohl direkt, durch treibende oder hemmende Kräfte, als auch indirekt, indem sie die selektive Wahrnehmung lenkt.

Ein wesentlicher Teil der motivationalen Situation von „Pförtnern“ hat mit hierarchie-immanenter Konkurrenz und der männlichen Lust am Konkurrerieren (Henn, 2009, S. 59f.) zu tun. Eine zentrale Rolle spielt der Wunsch, in der Konkurrenz um die geringer werdenden Aufstiegsplätze die Nase vorne zu haben.

Den Rivalen geht es darum, die Konkurrentin in den Augen der Entscheider auszustechen:

- Ibarra & Obudaru (2009, S. 68) fanden als Neben-Ergebnis einer umfangreichen 360°-Befragung, dass weibliche Führungskräfte nur von ihren Kollegen, nicht aber den Kolleginnen, hinsichtlich ihrer Führungskompetenzen schlechter eingeschätzt wurden als von allen anderen Gruppen.
- Das Doping-Prinzip der Vorteilsnahme im Wettbewerb durch unlautere Mittel gibt es nicht nur im Sport: Man(n) brilliert gerne mit den Arbeitsergebnissen der Kolleginnen. Lewin ist hier eine rühmliche Ausnahme (vgl. Antons & Stützle-Hebel 4, Fußnote 158). Eine andere Variante ist es, die Kollegin vor anderen wie eine Assistentin zu behandeln – oder zuzulassen, wenn andere (stereotyp-gemäß) die Kollegin (oder Chefin) für die Assistentin halten. Kann frau dem nicht schnell genug zuvorkommen, dann kann sie das kaum mehr „mit Eleganz“ korrigieren. Schlichter Protest gilt als fehlende Souveränität.

¹⁸ Das ist ein schönes Beispiel für Lewins Postulat, dass die gleiche Kraft, die in dem einen Kanal(abschnitt) förderlich ist, in einem anderen hinderlich sein kann!

¹⁹ Ab hier führe ich ein optisch hervorgehobenes Element ein, in dem das Beschriebene zu einem Ergebnis verdichtet wird.

²⁰ Vgl. oben 2.1.2, Psychologie der Pförtner.

- Frauen vermeiden Konkurrenz gern (Henn, 2009, S. 60)²¹ und zeigen lieber nicht so öffentlich, was sie können.
- Einen „Vorsprung“ kann man(n) erringen, wenn er in Leistungssituationen das Thema „weibliche Attraktivität“ durch „Komplimente“, Gesten und Blicke anspielt. Der so aktivierte „stereotype threat“²² bindet die psychische Energie der Kollegin und beeinträchtigt sie kognitiv.

Auch bezüglich der Rolle der Frau als künftiger Kollegin spielen konkurrenzgetriebene Feldkräfte eine Rolle: *Was geht in einem Entscheider vor, der es in seiner eigenen Führungsebene mit der Ausgewählten zu tun bekäme?* Soll er in der Konkurrenz mit seinen Kollegen darauf verzichten, dass seine kompetente Assistentin ihm „den Rücken frei hält“? Bekommt er in ihr stattdessen eine ernsthafte Konkurrentin auf seiner Hierarchieebene? Oder könnte sie seine „Hausmacht“ vergrößern, wenn er sie fördert? Allein diese Fragen zeigen, wie komplex die Motivlage ist, und welche Feldkräfte die Bedeutung der Kompetenz eindämmen²³.

Ergebnis: Die Konkurrenz der Männer hemmt

Die männliche Konkurrenz-„Kultur“ macht es Frauen schwer, gesehen zu werden und von den „Pfortnern“ erwünscht zu sein.

Wie „sexy“ wäre es denn auch, mit Frau zu konkurrieren? Männer lieben zwar die Konkurrenz (Henn, 2009, S. 59), doch mit einer Frau ist der Spaß eher ambivalent (Doppler & Lauterburg, 2002, S. 42), denn zwischen den

²¹ Entwicklungspsychologisch gesehen findet Konkurrenz innerhalb der Geschlechter statt, das andere Geschlecht wird eher umworben. Es entspricht auch nicht den tradierten Rollenbildern, dass Frauen mit Männern um Führungspositionen konkurrieren. Die „starke Frau“ steht eher „hinter dem großen Mann“, bestenfalls „an seiner Seite“. So ist man(n) sehr irritiert, wenn er bemerkt, dass eine Frau mit ihm konkurriert. Diese Irritation erleben die Frauen dann wiederum als Abweisung, was sie vor der Konkurrenz zurückschrecken lässt (Stützle-Hebel, 2014).

²² „Stereotype threat“ meint, dass die Aktivierung von (Geschlechts-)Stereotypen die betreffende Person in ein Dilemma bezüglich ihrer Erwartungen an sich selbst bringt. So konnte man z. B. experimentell deutliche Leistungseinbußen schlicht dadurch erzeugen, dass Mädchen am Anfang einer Reihe von Mathematik-Aufgaben ihr Geschlecht angeben mussten. (Bei Jungen führte das gleiche übrigens zu einer Leistungsverbesserung! Vgl. Petersen & Six-Materna, 2006, S. 433f.)

²³ Das zu erkennen ist für weibliche (Nachwuchs-) Führungskräfte ein wichtiger Schritt, der sie sehr entlasten kann, wenn sie erkennen, dass es selten nur an ihrer Kompetenz liegt, ob sie weiter kommen oder nicht.

Geschlechtern geht es primär um gegenseitige Attraktivität und Umwerben (Voland, 2010).

Erotik im „old boys club“?

Damit sind wir beim Thema Geschlechterbeziehungen, das bei den Fragen von „Frauen in Führungspositionen“ gemeinhin ausgeklammert und tabuisiert wird.

40 (!) Prozent der Top-Führungskräfte bevorzugen es, in ihren Führungszirkeln „unter sich“ zu bleiben²⁴ – so ihre Aussagen in den Tiefeninterviews der Sinusstudie „Barrieren und Brücken“ (Wippermann, 2010, S. 45ff., Zitate S. 51). Auch Doppler & Lauterburg (2002, S. 140), Fröse (2009, S. 39), Ortmann (2013) und Sattelberger (2014) beschreiben diesen Hang zum „old boys club“, ein nahezu hermetisch abgeriegelter Raum, in den nur die „old boys“ hinein dürfen – wie früher in den englischen Clubs. Anonyma (2013), die sich nicht unter ihrem Namen zu schreiben traut (!), beschreibt dies aus der Perspektive der Vorstandsfrau. Wirken hier neben den von Philine Erfurt Sandhu (2014) aufgedeckten organisationsdynamischen Homogenisierungsprozessen auch verdeckte homoerotische Bedürfnisse²⁵ oder die „Angst vor dem Weib“? Wohl beides.

Eine Frau, so wird argumentiert, würde die gewohnten und geschätzten Interaktionsmuster stören. Das ist auch ziemlich wahrscheinlich (Edding, Erfurt Sandhu & Geppert, 2014, S. 6). Wer einmal ein gruppendynamisches Training mitgemacht hat, in dem etwa zur Mitte der Woche die Trainingsgruppen für einige Stunden gemischt und in eine Männer- und eine Frauengruppe aufgeteilt wurden, der hat es unmittelbar erfahren können: Die Interaktion in einer geschlechtshomogenen Gruppe ist anders als in einer gemischtgeschlechtlichen Gruppe – und beides hat seinen eigenen Reiz. In der geschlechtshomogenen Gruppe können z. B. auch einmal jene Rollen, die sonst stereotyp-getreu vom anderen Geschlecht besetzt werden, „bespielt“ werden; mit der Zeit bekommt das Interesse aneinander mehr Raum und Frau wie Mann erleben unter „ihresgleichen“ ihre Geschlechtsidentität oft intensiver als in der gemischtgeschlechtlichen Gruppe.

Was aber macht diese „Störung“ aus, die eine Frau in die Männerrunde bringt²⁶? Die Gruppendynamik* in einem Männer-Zirkel pendelt sich in der

²⁴ Dies ist einer der Gründe, warum sie sich kategorisch gegen die Aufnahme von Frauen in ihre obersten Führungsgremien aussprechen. – Dies allerdings oft nur so lange, bis ihre Töchter ebenfalls von der Gläsernen Decke betroffen sind!

²⁵ Andreas Amann vertrat auf der Tagung der DGGO im November 2014 diese These.

²⁶ Den umgekehrt gelagerten Fall brauchen wir ob der realen Zahlen (noch) nicht zu untersuchen – wengleich auch das spannend wäre!

Regel nach anfänglichen Macht(schau)kämpfen auf einem recht stabilen Niveau ein.²⁷ Insbesondere kennt man(n) nach einiger Zeit die Spielregeln kollegialer Konkurrenzrituale. Diese Stabilität und Berechenbarkeit ist für das mit so viel Unsicherheit konfrontierte Führungspersonal emotional wichtig. Unbewusste homoerotische Anteile sind in aller Regel so gut tabuisiert und gebannt, dass sie dieses Zusammensein zusätzlich verschönern mögen. Andere erotische Bedürfnisse werden abgespalten und nach außen verlagert²⁸.

Eros, die lebenserhaltende Kraft²⁹, wirkt spätestens dann verwirrend, wenn Männer und Frauen sich in Kontexten begegnen, in denen sie tabuisiert ist. Es liegt im Wesen der Geschlechter, dass bei ihrer Begegnung immer Erotik mitschwingt, mal mehr, mal weniger und lewinisch gesprochen haben Frauen für Männer und umgekehrt einen grundsätzlich positiven Aufforderungscharakter*, so dass das Erscheinen des anderen Geschlechts³⁰ erotische Bedürfnisse anspricht und weckt³¹. Treten nun Frauen in den Männer-Zirkel, bringen sie eine neue Beziehungsdimension hinein, das Thema der erotischen Attraktivität, und verkomplizieren damit die eingespielte Gruppendynamik im Männerzirkel. Wenn es plötzlich um das Umwerben der Frau geht, wird die rituell gebannte Konkurrenz untereinander um die Frage der erotischen Attraktivität erweitert – in einem Kontext, in dem es doch eigentlich um Zahlen und Fakten, um Unternehmensstrategien und globale Entwürfe gehen soll! Eine alte Segler-Weisheit besagt, dass Frauen an Bord Unglück bringen.

Es ist auch für Männer nicht einfach, sich auf Frauen als gleichwertige Partnerinnen im Arbeitsfeld einzustellen. Etwa auf eine fähige Kollegin, die alle Gebote kollegialer Konkurrenzrituale missachtet (...)

Und wenn der Zufall es will, dass sie auch noch eine gewisse Attraktivität besitzt, muss manch einer sein Verhaltensrepertoire erst einmal gründlich sortieren, bevor er wieder handlungsfähig ist. (Doppler & Lauterburg, 2002, S. 42)

²⁷ Übrigens ein eklatanter Unterschied zum Umgang mit Macht in Frauengruppen, vgl. Dorst (1994)

²⁸ Dominique Strauss-Kahn ist hier nur ein Beispiel.

²⁹ Voland (2010) hat in fast genialer Weise aus dem universalen Grundprinzip der Weitergabe von Leben durch Zweigeschlechtlichkeit Grundmuster des Verhältnisses der Geschlechter untereinander und zueinander abgeleitet.

³⁰ bei heterosexuellen Menschen

³¹ und unsere sexualisierte Gesellschaft tut das ihre dazu

Da funktioniert die Freud'sche Sublimierung des Sexualtriebs nur noch unvollständig und die Situation wird unkontrollierbar. Eros heizt die Konkurrenz an und macht sie komplizierter. Es geht nun nicht nur um Macht sondern auch um die Frau und gegenüber den Frauen entsteht ein echter Appetenz*-Appetenz-Konflikt: es geht nicht nur darum, sie für sich zu gewinnen, sondern auch darum sie auszustechen.

Dieser Appetenz-Appetenz-Konflikt zwischen Erotik und Macht kann – vorübergehend – entschärft werden, indem eine Seite ausgeblendet wird: die Erotik. Diese Strategie funktioniert offenbar, wenn es um eine einzelne Frau geht. Diese Frauen fühlen sich oft einfach ignoriert; insbesondere wenn man(n) informell beisammen sitzt, benimmt man(n) sich, als wäre frau gar nicht da. Das ist Frauen so unangenehm, dass ihr Interesse dabei zu sein versiegt. Wenn es mehrere Frauen sind, scheint es dagegen schwieriger, Eros einfach auszublenden.

Der „Vitamin B“-Kanal ist für Frauen besonders eingeschränkt: einige der Orte, wo „man(n) sich trifft“, sind Männern vorbehalten, und Versuche, von Hierarchen eine Empfehlung zu bekommen, werden schnell fehlgedeutet und führen dann zu Beziehungskomplikationen.

Wie Erotik auch die Wahrnehmbarkeit der weiblichen Kompetenzen beeinträchtigt, schildert Doris Krumpholz (1996) sehr witzig.

Ergebnis: Eros bringt Lust und Last

Die Lust auf Frauen in den Führungsgremien ist gering bis sehr gemischt – ambivalent! Die kritische Frage ist dann, wie groß im Verhältnis dazu der Gewinn an Kompetenz durch die Frau veranschlagt wird, und ob ein ähnlich qualifizierter Mann da nicht einfacher wäre.

Lieber auf Nummer sicher?

Interne und externe Berater sind ambivalent. Einerseits sehen sie das weibliche Führungspotenzial etwas unverstellter, manchmal haben sie auch durch Förderprogramme den formalen Auftrag, Frauen zu fördern. Andererseits sind sie von der Anerkennung ihrer Auftraggeber abhängig. Je ambivalenter sie diese erleben, desto weniger wollen sie eine falsche Empfehlung riskieren und verzichten lieber auf Empfehlungs-Experimente. Der weiblichen Bewerberin gegenüber stecken sie damit in einem Annähe-

rungs-Vermeidungs-Konflikt. Seltsame vermeintlich neutrale Aufstiegsregeln³² helfen ihnen dabei, diesen im Sinne der Vermeidung zu lösen.

Ergebnis: Berater verstärken die Beharrungstendenzen

Berater entfernen sich nicht zu weit von der Ambivalenz ihrer Auftraggeber und verstärken deshalb eher die Beharrungskräfte.*

Traut sich frau?

Die Motivationslage auf Seiten der Frauen ist ähnlich ambivalent und komplex. Ein Zögern aufgrund eigener Ambivalenz wird schnell als Desinteresse oder mangelndes Selbstvertrauen interpretiert und „verschließt“ die Pforte. Insofern sind auch die Frauen selbst „Pfortner“.

Selten als erstes genannt, aber in ihrer relativen Potenz nicht zu unterschätzen, ist die von der Führungsposition weg strebende Kraft, von der Frauen in (einsamen) Spitzenpositionen berichten. Das *Macho-Verhalten* der Kollegen ist ebenso abschreckend wie die Notwendigkeit zur *Konkurrenz mit Männern* (s. o.).

Besonders prekär ist für frau, wenn sie als einzige oder eine von zwei Frauen in einem Führungsgremium sitzt, was in den Hierarchiespitzen die Regel ist. Vielleicht hat das sogar „System“? Gruppendynamisch betrachtet ist sie in einer *Außenseiterrolle* und als solche dem Anpassungsdruck an die männliche Gruppenkultur besonders ausgesetzt. Das absorbiert – von frau selbst oft unbemerkt – viele psychische Ressourcen. Welchem psychischen Druck Vertreter einer (unterprivilegierten) Minorität in der Majorität ausgesetzt sind und wie sie das von der eigenen Herkunftsgruppe entfernt, hat Lewin sehr anschaulich in seinem Artikel „Selbsthass unter Juden“ beschrieben (1941). Man müsste in diesem Artikel oft nur „Jude“ durch „Frau“ ersetzen und hätte eine exakte Beschreibung der Dynamik, der eine einzelne Frau ausgesetzt ist, die in ein Männergremium berufen wurde.³³

³² Solche vermeintlich neutralen Regeln wie Kontinuität im Lebenslauf, Höchstalter für die Aufnahme in ein Führungskräftenachwuchs-Programm, Führung nur in Vollzeit, Präsenz-Norm usw. werden der Realität von Frauen und ihrer spezifischen Qualifikation oft nicht gerecht (Edding, Erfurt Sandhu & Geppert, 2014, S. 5f.). Man mag über die sachliche Sinnhaftigkeit streiten oder die Wirkung dieser Normen betrachten: sie schließen Frauen aus – vielleicht ist das deren primäre Funktion?

³³ Vergleichbares hat Rosabeth Moss Kanter (1977, S. 390ff.) als systemimmanente Dynamik (Tokenism) bei diesen Zahlenverhältnissen in Gruppen dargestellt und untersucht.

Ergebnis: Ihre Außenseiterrolle macht Frauen zu Kritikerinnen von Frauen

Frauen haben in dieser Situation im Grunde nur zwei Möglichkeiten: Entweder sie entscheiden sich bewusst für die weitere Identifikation mit den anderen Frauen und riskieren damit, im Führungsgremium eine isolierte Exotin zu sein. Oder sie übernehmen die männliche Kultur und werden dann nicht selten zu den schärfsten Kritikerinnen anderer Frauen.

Rigide Arbeitszeitregeln, eine unnötige, meist vorgeschobene Präsenzkultur und überzogene Erwartungen an Mehrarbeit in der neuen Führungsposition sind unvereinbar mit den Vorstellungen vieler Frauen von Work-Life-Balance und Familienorientierung und verstärken ebenso wie die Schwierigkeiten erfolgreicher Frauen bei der Partnersuche die von der Führungsposition abstoßenden Kräfte!

Ergebnis: In der Führungshierarchie aufzusteigen ist nicht attraktiv

Außenseiterrolle, Macho-Anmache, Work-Life-Imbalance, Unvereinbarkeit der Arbeitsbedingungen mit Familienleben, usw. stehen der Attraktivität von Führungspositionen entgegen.

Ziehen die Partner mit?

Familienpflichten zu übernehmen, bringt für den Partner (ebenfalls) eine Mehrbelastung. Diese Familienlast schränkt ihn in seiner eigenen beruflichen Entfaltung ein und behindert ihn in der schärfer werdenden Konkurrenz vor allem mit den KollegInnen, die eine andere Lebens- und Familiensituation haben. Es sind also die gleichen Bedingungen, die auch den Partner in der notwendigen Übernahme seines Parts hemmen.

Doch damit nicht genug, muss man(n) sich dann noch anhören, was für ein Weichei er denn sei (Stützle-Hebel, 2014). Aktuell gibt es den Trend, dass auch Männer Wünsche nach Work-Life-Balance, Familienerleben und Zeit mit ihren Kindern leben wollen. Ob er tragen wird, ist noch offen.

Ergebnis: fragliche Unterstützung der Partner

Es ist noch nicht entschieden, ob diese Wünsche genug Kraft entwickeln werden, so dass diese (jungen) Männer sich gegen die stereotypen Erwartungen und kulturellen Bedingungen stellen können, oder ob sie dem Anpassungsdruck letztlich nachgeben werden.*

2.1.4 ANSATZPUNKTE FÜR VERÄNDERUNG

Bei meiner (unvollständigen) Analyse habe ich fast ausschließlich auf die hemmenden Kräfte geschaut. Allzu viele treibende sind auch nicht erkennbar: der Wert der (Gender-)Gerechtigkeit, die (ambivalente) Lust mit Frauen zu arbeiten, die (ambivalenten) Chancen von Diversity und das immer mehr ins Spiel gebrachte janusgesichtige ökonomische Argument des zunehmenden Mangels an geeignetem männlichen Führungspersonal (Edding, Erfurt Sandhu & Geppert, 2014, S. 7). Und ihre gebetsmühlenartige Beschwörung hat in der Vergangenheit wenig bewirkt, höchstens die Systemspannung erhöht.

Wie aber können die Bedingungen so geändert werden, dass die einer nachhaltigen Veränderung entgegenstehenden Feldkräfte schwinden (Lewin, 1943a³, S. 208)? Geht man von den unter 2.1.2 B genannten Ansatzpunkten aus, dann müsste die Relevanz der Bedürfnisse der „Pfortner“, das (relative) Gewicht ihrer Bezugssysteme (Werte) und ihre Gruppenzugehörigkeit (ebd. S. 220f.) verändert werden.

Die Führungselite als Dreh- und Angelpunkt

Dazu wäre vor allem bei jenen zuerst anzusetzen, die bei Personalentscheidungen aufs Ganze gesehen den Ausschlag geben, also die jeweiligen „Kanäle“ kontrollieren, nämlich der Führungselite.

Wenn wir demzufolge die Diskriminierung (...) in einer (...) *organisierten Institution* zu vermindern suchen, (...) bemerken [wir], daß es Beamte, Verwaltungsangestellte in leitender Stellung oder Ausschüsse sind, die darüber entscheiden, ob jemand in die Organisation aufgenommen, von ihr ferngehalten, befördert wird usw. (...) Damit besteht ein fundamentaler Zusammenhang zwischen Diskriminierung und Organisationsfragen; und Handlungen von „Pfortnern“ entscheiden darüber, was getan und was nicht getan wird.“ (Lewin, 1943a³, S. 222)

Der Haupt-Ansatzpunkt müsste also die Veränderung der Erkenntnisstruktur³⁴ und Motivationslage aller, primär der obersten Führungskräfte sein.

Auseinandersetzung mit dem Stereotyp!

Stereotype sind extrem veränderungsresistent. Weder das Wissen um sie und noch weniger einzelne davon abweichende Erfahrungen verändern sie verhaltensrelevant (Petersen & Six-Materna, 2006). Mehrfache deutliche Diskrepanz-Erfahrungen sind eine unabdingbare Voraussetzung für ein Unfreezing. Erst wenn mehr als zwei Frauen in ihrem Agieren in einer

³⁴ Vgl. oben 2.1.2, Psychologie der Pfortner.

konkreten Situation erlebt werden, können sich diese Stereotyp-Zuschreibungen auflockern (ebd. S. 435).

Wenn dann die Männer miteinander darüber reden könnten, wie ihr tatsächliches Erleben mit ihren (stereotypen) Erwartungen zusammenpasst, und dann auch das Gespräch darüber mit den Frauen gelänge, käme langsam Bewegung in die Wahrnehmung.

Ergebnis: Zur gender-bezogenen Selbstreflexion nicht in der Lage

Können Sie sich solche reflexiven Gruppengespräche in einem Vorstand vorstellen – ohne dass diese als „Psycho-Firlefanze“ abgetan würden? Kaum – auch deshalb nicht, weil kaum ein Vorstand dafür genug Frauen in seinen Reihen hätte.

Klärung der eigenen Motivlagen!

Ob die weitgehend tabuisierten Bedürfnisse in ihrer Relevanz verändert werden können, ist noch fraglicher, ist es doch das Wesen von Tabus, dass man nicht über sie spricht!

Und die anderen „Pfortner“?

Ohne eine von der Spitze getragene Veränderung der Organisationskultur kann sich der einzelne, hierarchisch abhängige „Pfortner“ nur unwesentlich bewegen. Und Anzeichen für eine „Revolte“ von unten gibt es nicht.

Und die Frauen selbst?

Ihre Motivation zur Übernahme von Führungsverantwortung wäre leicht zu stärken, wenn die beschriebenen hinderlichen Rahmenbedingungen so verändert würden, dass ihnen und ihren Partnern eine partizipative Familienfürsorge ermöglicht würde.

Solange Organisationen und ihre Führung keine echten Veränderungsanstrengungen unternehmen, können Frauen nicht mehr tun, als das Dilemma zwischen Anpassung an das System und eigener Führungsmotivation individuell mehr schlecht als recht zu lösen. Die soziodynamischen Prozesse dabei zu durchblicken, kann sie von systembedingten selbstentwertenden (Selbst-)Zuschreibungen entlasten und sie lehren, „Fettnäpfchen“ zu erkennen und zu umgehen.

Setzen einmal echte Veränderungsanstrengungen ein, dann wären die Frauen wichtige Beraterinnen in den verschiedenen notwendigen Erkenntnisprozessen – vorausgesetzt, sie hätten gelernt, „unter die Oberfläche der Phänomene“, auch bei sich selbst, zu schauen.

Die Schuld der Eva

Vielleicht ist es dem geneigten Leser/der geneigten Leserin schon aufgefallen: Geht man von der Kanaltheorie und ihrem „Pfortner“-Konzept aus, dann kommen weit mehr und noch ganz andere Personen als die (potenziellen) Führungsfrauen in den Fokus der Veränderungsansätze.

Das steht im krassen Gegensatz zu den bisherigen Frauen-Förder-Programmen, bei denen man sich vor allem auf die Frage der Eignung von Frauen und die „Entwicklung“ von Frauen konzentrierte, meist mit der Intention, dass frau mehr „Härte“ entwickeln sollte – natürlich in femininer Weise – damit sie sich der männlichen Gruppenkultur in den Leitungsgremien eleganter anpassen kann³⁵. So sind zwar mehr Frauen in Vorstände gekommen – aber der „Frauenschwund mit System“, auf den Sattelberger hinweist (2014), bedeutet ein Zurückkippen auf das alte Niveau.³⁶ Dieses Ergebnis ist eine klare Absage an alle Gender-Projekte, die vor allem die Frauen in den Blick nehmen. Wie ist es aber dann zu verstehen, dass statt die Erkenntnisstruktur³⁷ der „Pfortner“, also der zuständigen Führungskräfte und BeraterInnen zu bearbeiten, immer nur die Frauen „gefördert“ wurden?

³⁵ Eine Ausnahme stellen hier Veröffentlichungen wie die von Edding, Erfurt Sandhu & Geppert (2014) und vor allem auch Edding & Clausen (2014) dar.

³⁶ Wenn diese Diagnose zutrifft, tut es Frauen viel besser, wenn sie eben dieses Kanalsystem und die Psychologie seiner „Pfortner“ erkennen und verstehen und ihre individuellen Schlüsse ziehen! Ein solches Seminar biete ich, angeregt durch Frauen in einer eineinhalbjährigen gruppenspezifischen Führungskräfte-Fortbildung seit über acht Jahren gemeinsam mit meiner Kollegin Elisabeth Westermann regelmäßig an. Es eröffnet den Teilnehmerinnen den Raum, sich ihre Erfahrungen mit den sozial-psychologischen Besonderheiten ihrer Situation zu klären (www.frauen-fuehren-anders.de).

³⁷ Vgl. oben 2.1.2, Psychologie der Pfortner.



Abb. 2: Eve Tempted. John Spencer Stanhope 1877. Manchester Museum
(Foto K. Antons)

Wirkt hier das alttestamentliche Motiv von der Schuld der Eva³⁸? Die Vertreibung aus den paradiesischen Zuständen hat sie sich selbst zuzuschreiben – da muss sie sich dann schon selbst anstrengen, um dahin (zurück) zu kommen. Genau nach diesem Muster läuft auch die Deutung des Scheiterns vieler Vorstandsfrauen im vergangenen Jahr ab: als Beleg dafür, dass sie für den harten Job eben nicht geeignet sind, was Sattelberger (ebd.) zu Recht moniert. Adam kann sie dann gönnerhaft unterstützen, indem er „womens days“ und dergleichen, am besten unter der Regie und Kontrolle der eigenen Organisation finanziert³⁹.

Ergebnis: Die Schuld der Eva befreit von Veränderungsnotwendigkeit

Der systemstabilisierende Charakter der Verantwortungszuschreibung an die Frau liegt auf der Hand: dann muss sich im System und bei den „Pförtnern“ nichts ändern.

³⁸ Die Theologen mögen mir diese Verkürzung auf die volkstümliche Interpretation der Vertreibung aus dem Paradies verzeihen.

³⁹ Die ungleich kostengünstigere Teilnahme an „Frauen führen anders“ müssen die Frauen dagegen immer häufiger selbst bezahlen.

Die Frauenquote als „Pfortner“-Ersatz

Diese Analyse ist ernüchternd, was die Beeinflussbarkeit der psychologischen Ökologie und der psychologischen Situation der „Pfortner“ betrifft. Für Lewin gibt es noch eine Alternative: das Ersetzen des personalen „Pfortners“ durch eine Regel (1943a³, S. 221) – die „Quote“. Eine Quote für Aufsichtsräte⁴⁰, wie der Deutsche Bundestag sie nun verabschiedet hat, ist allerdings alles andere als ein wirksames Veränderungsinstrument – eher ein Papiertiger.

Spannungsregulation: Lewin und Quoten-Regelungen⁴¹

Zwar hält Lewin das Ersetzen von „Pfortner“-Entscheidungen durch Pforten-Regeln für einen gangbaren Weg. Die Erfahrungen mit der Diskussion der Frauenquote bestätigen, was unsere Analyse aufgrund des quasi-stationären Gleichgewichts erwarten lässt: eine reaktive Verstärkung der Widerstandskräfte. Der gesteigerten Spannung wären sowohl die „Quotenfrauen“, ein an sich schon unmöglicher Begriff (!), als auch die Führungsgremien insgesamt ausgesetzt.

Für Frauen ist es nichts wirklich Neues, in männerdominierten Gremien affektive Spannung ausbalancieren zu müssen⁴². Als „Quotenfrau“ sind sowohl ihre Zugehörigkeit* als auch ihr fachliches Ansehen zwar zunächst noch prekärer, andererseits sind sie nicht mehr allein – und das entschärft die Situation.

Wenn der Anpassungsdruck verringert ist, weil die Quote die erforderliche Zahl von mindestens drei (oder 50 %) der weiblichen Gremiumsmitgliedern sichert (vgl. Stützle-Hebel, 2014), verbindet sich mit der Quote allerdings auch die berechtigte Hoffnung, dass die „Pfortner“ neue Erfahrungen mit Frauen in Führungsgremien machen.

Für das Führungsgremium stellt die Spannungsinduktion durch die Quote eine echte Herausforderung dar. Eine Gruppe, die weitreichende Entscheidungen zu fällen hat, muss viel Wert darauf legen, ihren affektiven Spannungszustand auf einem angemessenen Niveau zu halten. Denn eine

⁴⁰ Aufsichtsräte sind zwar indirekt für die Führungskulturen in den von ihnen kontrollierten Unternehmen zuständig. Wie die Untersuchung mit der Kanaltheorie gezeigt hat, sind die Prozesse aber viel komplexer und mit einer Frauenquote für die Aufsichtsräte wird sich deshalb kaum etwas ändern können.

⁴¹ Diese Frage wird hier beispielhaft an Frauen-Quoten in Führungspositionen behandelt, gilt aber sicher für alle Quotenregelungen.

⁴² Es ist eine klassische Überschneidungssituation (vgl. Soff & Stützle-Hebel 1.4.1), auf die viele Top-Führungsfrauen mit Distanzierung von ihren Geschlechtsgenossinnen reagieren. Dies dient der Reduzierung der affektiven Spannung, die eine einzelne Frau in Männergruppen erlebt.

Spannungsfixierung führt nicht nur bei der betroffenen einzelnen Person zu einer Einschränkung ihrer Verhaltensvariabilität, sondern strahlt in die Gruppe aus und beeinträchtigt die Kreativität und Meinungsvielfalt in der ganzen Gruppe und die Gefahr von Group-Think⁴³ nimmt bedenklich zu (Soff & Stützle-Hebel 1.4.3 und 1.4.5).

Die Spannung in ihrem Lebensraum kann die Führungsgruppe nur reduzieren, indem sie sich mit den je aktuellen Feldkräften in der Gruppe auseinandersetzt und eine unverzerrte Wahrnehmung der Rolle der (Quoten)Frauen im Gremium frühzeitig sucht. Tut sie dies, dann kann die Quote paradoxerweise genau über die Spannungsinduktion zu dem führen, was bislang offenbar kaum gelungen ist: die Wirkung von Frauen in männerdominierten Gremien unmittelbar dort zu thematisieren.

Vorstandsmitglieder, die mit ihrem Anliegen für gendergerechte Karrierebedingungen in der Minderheit waren, würde die Quote aus einer spannungsreichen Zwickmühle gegenüber dem Gruppenstandard und ihren eigenen Töchtern (und Ehefrauen) befreien.

Ergebnis: Die Quote ist eine Herausforderung.

Die Quote erfordert von allen Beteiligten, an der Spannungsreduzierung für das jeweilige Gremium zu arbeiten, indem sie sich mit seinen je aktuellen Feldkräften auseinandersetzen. Dies ist eine Herausforderung, die neue Spielräume eröffnen kann, wenn sie angenommen wird.

2.1.5 EINE PRAKTISCHE THEORIE

Viele Psychologen, die heute auf dem angewandten Gebiet arbeiten, sind sich des Bedürfnisses enger Zusammenarbeit zwischen theoretischer und angewandter Psychologie sehr bewußt. Das kann in der Psychologie erreicht werden, wie es in der Physik erreicht wurde, wenn der Theoretiker angewandte Probleme nicht mit intellektuellem Überlegenheitsgefühl oder mit der Furcht vor sozialen Problemen betrachtet und wenn sich der in der Praxis stehende Psychologe klarmacht, daß nichts so praktisch ist wie eine gute Theorie. (Lewin, 1943–1944, S. 205)

In diesem Artikel habe ich versucht, die Praktikabilität einer guten Theorie nachvollziehbar zu machen. Es kann die Augen für neue Aspekte öffnen, wenn man Lewins Veränderungskonzept konsequent auf eine aktuelle praktische Fragestellung anwendet. Die Kanaltheorie hilft, den Blick zu

⁴³ Group-Think ist ausführlicher beschrieben in „Die dunkle Seite von Gruppen“ (Antons, 2009, S. 332–340).

weiten, so dass die wirklich relevanten Personengruppen erkannt werden können. Dies unterstreicht, wie wichtig eine gründliche Befassung mit dem Status quo ist.

Wenngleich Lewins Social-Engineering-Ansatz heute als bekannt gilt (vgl. Spieß 2.3.2 und Krizanits, 2013, S. 29), so wirft er doch Anfragen an heutige Veränderungsprozesse auf:

- Wie gründlich im Sinn von „unter die Oberfläche der Phänomene blickend“ erfolgt das Kennenlernen des Status Quo? Wird dabei das Zusammenspiel von Kennzeichen der Situation und der Psychologie der beteiligten Personen (die psychologische Ökologie) beachtet?
- Wird bei der Veränderungs-Planung wirklich versucht, die zugrundeliegenden Kräfteverhältnisse zu ändern?
- Wird die Intervention bzw. das Veränderungsprojekt wirklich als Experiment verstanden – und auch so angelegt, dass alle Beteiligten dadurch ihre Organisation besser kennenlernen? Wie oft erreichen Change-Projekte nicht einmal den Schritt der Evaluation, geschweige denn dass eine weitere Change-Schleife angedacht wäre!

Literatur

AUFSATZSAMMLUNGEN VON KURT LEWIN

- FSS Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. (D. Cartwright, Hrsg.) New York: Harper & Brothers.
- FSW 1 Lewin, K. (1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften*. Bern: Hans Huber.
- FSW 2 Lewin, K. (2012). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften* (Faksimileausgabe der deutschen Erstausgabe von 1963 Ausg.). (A. Lang, & W. Lohr, Übers.) Bern: Hans Huber, Hogrefe AG.
- KLW 1 Graumann, C.-F. (1981). *Kurt Lewin Werkausgabe. Wissenschaftstheorie I* (Bd. 1). (A. Métraux, Hrsg.) Bern, Stuttgart: Hans Huber und Klett-Cotta.
- KLW 2 Graumann, C.-F. (1983). *Kurt Lewin Werkausgabe. Wissenschaftstheorie II* (Bd. 2). (A. Métraux, Hrsg.) Bern, Stuttgart:

- Hans Huber und Klett-Cotta.
- KLW 4 Graumann, C.-F. (1982). *Kurt Lewin Werkausgabe. Feldtheorie* (Bd. 4). (C.-F. Graumann, Hrsg.) Bern, Stuttgart: Hans Huber und Klett-Cotta.
- KLW 6 Graumann, C.-F. (1982). *Kurt Lewin Werkausgabe. Psychologie der Entwicklung und Erziehung* (Bd. 6). (F. E. Weinert, & H. Gundlach, Hrsg.) Bern, Stuttgart: Hans Huber und Klett-Cotta.
- RSC Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts*. (G. Weiß Lewin, Hrsg.) New York: Harper & Brothers.
- LSK 1 Lewin, K. (1953). *Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik* (1. Ausg.). (G. Weiß Lewin, Hrsg.) Bad Nauheim: Christian.
- LSK 2 Lewin, K. (1963). *Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik* (2. Ausg.). (G. Weiß Lewin, Hrsg.) Bad Nauheim: Christian.
- LSK 3 Lewin, K. (1968). *Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik* (3. Ausg.). (G. Weiß Lewin, Hrsg.) Bad Nauheim: Christian.
- SAP 1 Lewin, K. (2009). *Schriften zur angewandten Psychologie. Aufsätze - Vorträge - Rezensionen*. (H. E. Lück, Hrsg.) *Gestalt Theory Vol. 31*, No. 3/4.
- SAP 2 Lewin, K. (2009). *Schriften zur angewandten Psychologie. Aufsätze - Vorträge - Rezensionen*. (H. E. Lück, Hrsg.) Wien: Krammer.

VERWENDETE LITERATUR

- Anonyma. (2013). *Ganz oben. Aus dem Leben einer weiblichen Führungskraft*. München: C.H.Beck.
- Antons, K. (2009). Die dunkle Seite von Gruppen. In C. Edding & K. Schattenhofer (Hrsg.), *Handbuch – Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis* (S. 324–357). Weinheim und Basel: Beltz.
- Antons, K., Amann, A., Clausen, G., König, O. & Schattenhofer, K. (2004). *Gruppenprozesse verstehen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Verlag für Systemische Forschung.
- Braun, T. & Zeichhardt, R. (2011). Zur Bedeutung von Kurt Lewin in Managementforschung und Managementlehre und Praxis des Change-Managements. *Gestalt Theory*, 33, 2, S. 145–162.

- Burnes, B. & Cooke, B. (2013). Kurt Lewin's Field Theory: A Review and Re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*, 15, p. 408–425. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2012.00348.x.
- Collins, J. & Haas, O. (2015). Worum geht es hier eigentlich? Ein Gespräch mit Jim Collins über Organisationsprinzipien, Führung und Minibusse. *Zeitschrift OrganisationsEntwicklung* (1/2015), S. 4–8.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (1994, 2002). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt/New York: Campus.
- Dorst, B. (1994). Gruppendynamik als Einübung einer neuen Beziehungskultur im Verhältnis der Geschlechter. *Gruppendynamik*, 25/1, S. 39–46.
- Edding, C. & Clausen, G. (2014). *Führungsfrauen – Wie man sie findet und wie man sie bindet*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Edding, C., Erfurt Sandhu, P. & Geppert, J. (2014). Geschlossene Gesellschaft? Wie Organisationen sich für Führungs-Frauen öffnen können. *Zeitschrift OrganisationsEntwicklung* (4/2014), S. 4–10.
- Erfurt Sandhu, P. (2014). *Selektionspfade im Topmanagement. Homogenisierungsprozesse in Organisationen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fellermann, J. (2012). Gatekeeping – ein wichtiger Beitrag zur Positionierung von Supervision. In R. Haubl, H. Möller & C. Schiersmann (Hrsg.), *Positionen. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt* (4/2012).
- Fröse, M. W. (2009). Mixed Leadership – Prescencing Gender in Organisations. In M. W. Fröse & A. Szebel-Habig (Hrsg.), *Mixed Leadership: Mit Frauen in die Führung!* (S. 17–58). Bern: Haupt.
- Grant Thornton. (2014). *Women in Business. From classroom to boardroom*. *International Business Report*. Von http://www.international-businessreport.com/files/BR2014_WiB_report_FINAL.pdf.
- Henn, M. (2008). *Die Kunst des Aufstiegs. Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet*. Frankfurt: Campus.
- Henn, M. (2009). Frauen können alles – außer Karriere. *Harvard Business Manager* (3/2009), S. 56–61.
- Ibarra, H. & Obudaru, O. (2009). Visionärinnen gesucht. *Harvard Business Manager* (03/2009), S. 62–75.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic books. (Auszüge: http://glmw.info/organizations/files/Kanter_document.PDF; Heruntergeladen am 08.04.2015).

- Krizanits, J. (2013). *Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Krumpholz, D. (1996). "Ich schau' Dir in die Augen, Kleines." Weibliches Geschlechtsrollenstereotyp, äußeres Erscheinungsbild von Frauen und Führungsarbeit. *Gruppendynamik* 27(2), S. 181–187.
- Kürschner, I. & Combopiano, J. (2015). Die Arbeitswelt muss sich verändern. Nicht die Frauen. 50 Jahre Gender Diversity in Forschung und Praxis. *Zeitschrift OrganisationsEntwicklung* (4/2015), S. 47–51.
- Lewin, K. (1940). Formalisierung und Fortschritt in der Psychologie. In *KLW* 4 (S. 41–72).
- Lewin, K. (1941). Selbsthass unter Juden. In *SAP* 1 (S. 383–398).
- Lewin, K. (1943–1944). Forschungsprobleme der Sozialpsychologie. In *FSW* 2 (S. 192–205).
- Lewin, K. (1943a¹). Psychological Ecology. In *FSS* (p. 170–187).
- Lewin, K. (1943a³). Psychologische Ökologie. In *FSW* 2 (S. 206–222).
- Lewin, K. (1943b). Der Sonderfall Deutschland. In *LSK* 3 (S. 74–91).
- Lewin, K. (1944). Die Dynamik der Gruppenhandlung. In *SAP* 1 (S. 429–436).
- Lewin, K. (1946). Tat-Forschung und Minderheitenprobleme. In *LSK* 3 (S. 278–298).
- Lewin, K. (1947). Gleichgewichte und Veränderungen in der Gruppendynamik. In *FSW* 2, S. 223–270.
- Ortmann, G. (2013). Elitendegeneration. *Zeitschrift OrganisationsEntwicklung* (3/2013), S. 124.
- Petersen, L.-E. & Six-Materna, I. (2006). Stereotype. In H. Bierhoff & D. Frey (Hrsg.), *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* (S. 430–436). Göttingen: Hogrefe.
- Reuben, E., Rey-Biel, P., Sapienza, P. & Zingales, L. (2010). *The emergence of male leadership in competitive environments*. Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, IZA DP.
- Sattelberger, T. (2014). Frauenschwund mit System. Fünf Thesen dazu, warum so viele Vorstandsfrauen in Dax-Unternehmen nach kurzer Zeit gehen mussten. *Süddeutsche Zeitung* (18.08.2014).
- Schein, V. & Davidson, M. (1993). Think manager, think male. *Management Development Review*, 6(3), S. 24–28.
- Stützle-Hebel, M. (2009). Spieglein, Spieglein an der Wand, wer ist die Beste im ganzen Land? Zur Kooperation von Konkurrentinnen in der

- Teamentwicklung. In L. Lehner, A. Sanz & R. Trotz (Hrsg.), *Prozesse verstehen und gestalten. Zur Praxis von Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie* (S. 25–48). Wien: Krammer.
- Stützle-Hebel, M. (2014). Frauen und Männer in Ordensleitung – Führen sie anders? (Deutsche Ordensoberenkonferenz e.V., DOK, Hrsg.) *Ordenskorrespondenz – Zeitschrift für Fragen des Ordenslebens* (3/2014), S. 294–304.
- Stützle-Hebel, M. (2014). Irritation zur Veränderung. Wie Frauen modernes Management in Organisationen bringen. *Zeitschrift OrganisationsEntwicklung* (4/2014), S. 44–46.
- Ulich, E. (2005, 2011). *Arbeitspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Voland, E. (2010). Das geteilte Leben – Evolutionäre Hintergründe der Geschlechterdifferenz. Auf *Symposium turmdersinne 1.–3. Oktober 2010* [CD]. Nürnberg: Auditorium-Netzwerk.
- Wellhöfer, P. R. (1993). *Gruppendynamik und soziales Lernen*. Stuttgart: Enke.
- Wippermann, C. (2010). *Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken*. Heidelberg: Sinus Sociovision GmbH, hg. vom BMFSFJ.
- Wirth, R. A. (2004). *Lewin/Schein's Change Theory*. URL: <http://www.entarga.com/orgchange/lewinschein.pdf>. Abgerufen am 06.04.2015.
- Wolf, W. B. (1998). Lewins Einfluß auf Management und Organisationsentwicklung. *Gruppendynamik*, 29(1), S. 61–74.

Inhaltsverzeichnis

<i>Heiner Keupp</i> Geleitwort	5
-----------------------------------	---

1 HINFÜHRUNGEN

1.1 <i>Monika Stützle-Hebel und Klaus Antons</i> Einführung der Herausgeber	13
1.2 <i>Helmut E. Lück</i> Kurt Lewin – der unbekannte Bekannte	27
1.3 <i>Klaus Antons</i> Zurück zum Beginn Kurt Lewins „Kriegslandschaft“ als Grundakkord seines Denkens	49
1.4 <i>Marianne Soff und Monika Stützle-Hebel</i> Die Feldtheorie Einblick und Überblick	65

2 ZUR AKTUALITÄT DER FELDTHEORIE

2.1 <i>Monika Stützle-Hebel</i> Change Mit Lewin zur Frauenquote	99
---	----

2.2

Thomas Stöcker

Ziel – Führung

Die Feldtheorie Kurt Lewins als Basiskonzept
für die betriebliche Weiterbildung von Führungskräften 129

2.3

Erika Spieß

Feldorientierung in der Organisationsberatung 147

2.4

Hans Jellouschek und Klaus Antons

Lewins Sicht von Ehekonflikten und die heutige Paartherapie 165

2.5

Marianne Soff

Psychische Sättigung

Ein feldtheoretischer Ansatz zum Verständnis von Burnout 183

2.6

Hella Gephart

Durch Lewins Brille

Feldtheoretisch fundierte Diagnose und
Intervention in Supervision und Teamentwicklung 209

2.7

Monika Stützle-Hebel und Klaus Antons

Spurensuche

Feldtheoretisch-praktisches Denken und Handeln
in der angewandten Gruppendynamik 227

3 WISSENSCHAFTSGESCHICHTE

3.1

Werner Zimmer-Winkelmann

Selbstverständlich Demokratie

Der politische Lewin im Hier und Heute 255

3.2		
	<i>Jürgen Kriz</i>	
	Kurt Lewin – ein früher Systemiker	285

4 AUSBLICK

	<i>Klaus Antons und Monika Stütze-Hebel</i>	
	Lewin – ein Gewinn für die Zukunft	317

5 VERZEICHNISSE

5.1		
	Glossar lewinischer Begriffe	333
5.2		
	Schriftenverzeichnis von Kurt Lewin	343
5.3		
	Literaturverzeichnis	363
5.4		
	AutorInnenverzeichnis	383