

1 Die andere Sichtweise – nachgefragt

Seminarbeobachtung: Frauen und Männer tun das Gleiche, denken aber anders

Ein Führungsseminar: Über die Leinwand flimmert der Videomitschnitt einer gerade von den Teilnehmern bestrittenen, chaotisch verlaufenen Konferenz. Die Schlüsselszene naht: „Da, jetzt sieht man es deutlich, die Männer solidarisieren sich gegen uns“, ruft die Teilnehmerin, die kurz zuvor die „Chefin“ in dieser Konferenz gespielt und dabei kräftig gelitten hatte.

Zu sehen in dieser Szene ist indes dies: Die Männer sitzen zurückgelehnt, einige haben breit ihre Beine überschlagen, den einen Fußknöchel aufs andere Knie, und spielen mit ihren Unterlagen, lebhaft Kommunikation gibt es nur noch zwischen der „Chefin“ und der einzigen Frau unter den Teilnehmern. Die Frauen sprechen schnell, unterstützt durch viele positive nonverbale Signale, finden Harmonie. Bis einer der Männer sich vorbeugt und diese Idylle mit einem „Ist doch alles Quatsch“ zerstört. Das war's dann, das Chaos beginnt, der Rest ist nicht mehr relevant.

Nur ein Rollenspiel im Seminar. Allerdings: Lediglich die Ausgangssituation war vorgegeben, nicht mehr die dann folgende Entwicklung. Die ergab sich so.

Frage: War es wirklich „Solidarisierung der Männer gegen die Frauen?“

Die betroffenen Männer zumindest streiten das ab: Dem einen ging einfach die sich deutlich entwickelnde Harmonie der beiden Frauen auf die Nerven. Der andere gab zu, in dieser Phase schlicht „faul“ gewesen zu sein und gehofft zu haben, dass er den ständigen Aufforderungen der „Chefin“ nach eigenen Beiträgen auch weiterhin ausweichen könnte. Der dritte lauerte auf die Chance, dem vorher aktiveren anderen Mann eins auszuwischen und seine Vorstellung durchzusetzen. Und der vierte schließlich überlegte sich, was er selbst in dieser Situation hätte besser machen können.

Was wird von wem wahrgenommen, wie wird das interpretiert, welche Schlüsse werden daraus gezogen ...?

Sicher, die ablehnende Körperhaltung der Männer gegenüber der lebhaften Kommunikation der beiden Frauen sieht auf den ersten Blick „solidarisch“ aus. Allerdings: Nachgefragt oder mit dem Wissen, was in Männern bei solchen Situationen tatsächlich vorgeht, könnte man zu einer ganz anderen Interpretation kommen. Und möglicherweise hätte sich dann auch diese Konferenz anders entwickelt (im Seminar wird das später demonstriert).

Hätten nicht umgekehrt eher die Männer auf die Idee kommen können, dass sich die beiden Frauen gegen die Männer „solidarisieren“? Nach dem Gesamteindruck dieser Szene – zwei miteinander beschäftigte Frauen, vier von dieser Kommunikation ausgeschlossene Männer – sollte man das eigentlich annehmen können. Aber nein, diese Interpretation des Geschehens kam den Männern überhaupt nicht in den Sinn. Warum: Männliche Selbstsicherheit, männliche Überheblichkeit bis hin zur Arroganz? Faulheit? – Vermutung: Für diese Phase der Auseinandersetzung ist in Männerhirnen das Thema „Solidarität“ nicht programmiert. Dafür war es noch zu früh. In dieser Phase des Prozesses lief noch ein ganz anderes Programm oder Ritual in Männerköpfen ab.

Nächstes Seminarbeispiel: Junge Führungskräfte – einmal ein Mann, ein anderes Mal eine Frau – sollen einem etwas zurückhaltenden Mitarbeiter einen schwierigen Auftrag geben. Zu beobachten ist hinterher auf dem Videomitschnitt: Sowohl der Mann als auch die Frau in der Chefrolle reden furchtbar lange um den heißen Brei herum, der „Mitarbeiter“ geht immer mehr auf Distanz, der „Auftrag“ mutiert zu einem kümmerlichen Überredungsversuch von „Chef“ und „Chefin“. Am Ende – und nachgefragt – hat der „Mitarbeiter“ nicht so ganz begriffen, was der „Chef“ oder die „Chefin“ eigentlich von ihm wollten.

Im Video sehen die beiden Szenen dann ziemlich gleich aus, „Chef“ wie „Chefin“ haben gleichermaßen innere Blockaden, den schwierigen Auftrag an den Mann zu bringen. Da ist kein Unterschied zwischen den Geschlechtern festzustellen.

Und doch lief tief verborgen bei beiden Hauptdarstellern ein jeweils anderer Film. Nachfrage: „Warum war das jetzt so schwierig, woran haben Sie gedacht, warum haben Sie sich so unbehaglich und so unsicher gefühlt?“ Ergebnis: Der junge Mann befürchtete, wenn er jetzt Klartext

reden und dabei auf Widerstand stoßen würde, wäre seine Rolle als strahlender junger Chef beschädigt – er befürchtete ein Durchsetzungsproblem. Die Frau hatte andere Probleme: Sie sorgte sich, dass sie mit wenigen klaren Worten die Harmonie zwischen sich und dem Mitarbeiter gefährden und sie sich als Chefin zu deutlich und möglicherweise auch zu autoritär in den Vordergrund spielen würde.

Kleine Unterschiede. Aber möglicherweise entscheidende Unterschiede mit Auswirkungen auf den eigenen Führungsstil, das Verhalten von Mitarbeitern, das Verhalten unter gleichrangigen Kolleginnen und Kollegen und gegenüber dem eigenen Chef/der eigenen Chefin – und ein deutlicher Hinweis auf Missverständnisse oder unterschiedliche Wahrnehmungen und Interpretationen im Managementalltag. Und vor allem: diese Szene und die hinterfragten Motive sind beileibe kein Einzelfall, sondern eher typisch für das Verhalten junger weiblicher und männlicher Führungskräfte.

Unterschiede zwischen Frauen und Männern in Führungssituationen sitzen möglicherweise tiefer, als es auf den ersten Blick offensichtlich wird. Und es könnte sein, dass wir heute nur dann wirksam und mit der notwendigen Sensibilität führen können, wenn uns diese tiefer liegenden Unterschiede bewusst werden, wenn wir sie berücksichtigen bei der Interpretation von Situationen im Führungsalltag und daraus die richtigen Konsequenzen ziehen. Für uns selbst, wenn wir Führungsfunktionen haben, und bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die wir zielorientiert führen sollen.

Immer mehr werden diese Unterschiede identifiziert und zweifelsfrei belegt: „Rätsel um Männerhirne, Morde, Menschenopfer“ titelt die Tageszeitung „Wiesbadener Kurier“ am 31. Mai 2003 einen Bericht über den 84. Deutschen Röntgenkongress in der Hessischen Landeshauptstadt. Darunter wird von einer Forscherin berichtet (Bettina Pfleiderer, Universität Münster), die nach neuroradiologischen Studien nachweisbare Anhaltspunkte für die These herausgefunden habe, dass Frauen über eine höhere verbale Intelligenz, also einen größeren Wortschatz, verfügten als Männer. Frauen weisen „im linken Frontalhirn mehr Neuronen und damit eine höhere Verknüpfungsdichte auf. Bei Männern ist dieser Zusammenhang nicht zu finden, obwohl sie – einem Wortschatztest zufolge – die gleiche Intelligenz haben.“ Immerhin. Und Eva von Schaper ver-

weist im Januar 2005 in der „Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung“ auf den Genforscher David Page, der zur Erkenntnis gelangt sei, der Unterschied zwischen den menschlichen Geschlechtern sei größer als der zwischen den menschlichen Rassen: Ein männlicher Affe sei einem Mann genetisch ähnlicher als eine Frau und umgekehrt. Im selben Bericht werden dann auch noch Erkenntnisse von Hirnforschern zitiert, die herausgefunden haben, dass Gehirne von Frauen und Männern nicht nur unterschiedlich sind, sondern dass sie sie – bei gleichen Intelligenzquotienten – auch verschieden einsetzen. Die Ursache dafür sei vermutlich das Sexualhormon Testosteron.

Nur, was hilft's? Wie können sich Frauen damit besser durchsetzen? Führungsfunktionen werden in deutschen Unternehmen zu rund 90 Prozent von Männern besetzt. Solche Mehrheiten schaffen automatisch und unbewusst Verhaltensweisen und Normen, die ganz offensichtlich bei Frauen gerade wegen ihrer Art der Kommunikation zu Fehlinterpretationen führen und dann weiblichem Verhalten Zugang und Behauptungsmöglichkeiten im Management erschweren. Das muss nicht so sein.

Oder doch? Gibt es nicht doch einige unüberwindbare Barrieren zwischen Frauen und Männern im Führungsalltag?

Sehr nachdenklich gemacht hat mich dabei das nachfolgende Interview mit Susanne Dietz, einer jungen Personalentwicklerin. Als (älterer) Mann und erfahrener Managementberater und -trainer wurde mir dabei wieder einmal deutlich, wie wenig wir Männer (bzw. ich) von Frauen verstehen und wie sehr Frauen in Situationen, die aus meiner Sicht zum normalen Managementalltag gehören, heftig emotionale Energie investieren. Und dazu noch einmal aus meiner Männersicht die Frage: Muss das so sein? – Möglicherweise. Als Mann habe ich dazu allerdings nichts zu melden.

Das Interview habe ich am 27. Oktober 2010 geführt. Dieser Hinweis scheint mir wichtig, da das Interview deutlich nach dem von Bischoff beobachteten „Quantensprung“ in der Erfahrung mit weiblichen Führungskräften stattfand. Und obwohl dieses ganz persönliche Interview nicht repräsentativ sein kann für Frauen, die Führungs-Karriere machen wollen, wirft es doch ein beachtenswertes Schlaglicht auf die Sichtweise und die Befindlichkeit einer jungen erfolgreichen Frau in der nach wie vor männerdominierten Führungswelt der Wirtschaft.

Interview mit Dr. Susanne Dietz: Frauen fahren eine Strategie, Angriffe bewusst zu vermeiden

Dr. Susanne Dietz, Jahrgang 1981, ist Personalentwicklerin und hat unter anderem über das unterschiedliche Verhalten zwischen Frauen und Männern geforscht. Titel ihrer Dissertation aus dem Jahr 2008: „Die Optimierung der Redeleistung im Rhetorik- und Kommunikationstraining – eine geschlechtsdifferenzierte Untersuchung“.

Frau Dr. Dietz, Sie haben über einen ganz wesentlichen Aspekt unterschiedlichen Verhaltens zwischen Frauen und Männern wissenschaftlich gearbeitet. Was hat Sie daran so interessiert?

Dr. Dietz: Ursprünglich war meine Arbeit gar nicht geschlechtsspezifisch angelegt. Aber ich habe dann in der Auswertung meiner Untersuchung sehr schnell gemerkt, dass da geschlechtsspezifische Unterschiede vorliegen.

Woran haben Sie das bemerkt?

Dr. Dietz: Die Unterschiede zwischen Frauen und Männern werden vor allem in der Selbsteinschätzung ihres kommunikativen Verhaltens deutlich. Ich habe beispielsweise das verbale Ausdrucksverhalten untersucht und das nonverbale, also die Körpersprache. Die Selbsteinschätzung habe ich per Fragebogen eingeholt, die Fremdeinschätzung habe ich dann selbst vorgenommen. Bei den Männern konnte eine deutliche Abweichung zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung in den verbalen Fähigkeiten festgestellt werden, bei den Frauen dagegen in den nonverbalen. Dabei haben die Frauen so gut wie gar nicht auf ihre verbalen Stärken geachtet.

Woher kommt das Ihrer Meinung nach?

Dr. Dietz: Da habe ich einige Ansätze in der Literatur gefunden. Eine Hypothese ist, dass das von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen herührt. Wenn Sie sich beispielsweise frühere Heiratsanzeigen ansehen, dann legen Männer Wert auf Intelligenz und auf einen guten Beruf. Sprache, Stimme und gutes Aussehen waren weniger wichtig. Frauen dagegen beschreiben sich als attraktiv, schlank, blond – und damit legen

sie mehr den Fokus auf das Körpersprachliche und sehen dann eher ihre Defizite, wenn sie sich unbewusst mit Idealbildern vergleichen.

Nun gibt es aber Heiratsannoncen in diesem Stil gerade mal 150 Jahre. Was ist das gegenüber 150 000 Jahren oder gar knapp 1,5 Millionen Jahren Menschheitsgeschichte?

Dr. Dietz: Ich glaube, dass unterschiedliche Verhalten immer stark gesellschaftlich geprägt sind.

Nicht so sehr biologisch?

Dr. Dietz: Ja, da gibt es natürlich evolutionsbiologische Erklärungsansätze. Aber die Erwartungshaltung wird von der Gesellschaft bestimmt: Wie hat ein erfolgreicher Mann zu sein und wie eine erfolgreiche Frau. Das ist nicht angeboren. Und das sagt viel darüber aus, wie ich mich selbst wahrnehme und wie ich mich verbessern möchte.

Was hat Sie denn in Ihrer wissenschaftlichen Arbeit am meisten verblüfft?

Dr. Dietz: Das Verblüffendste war – und das hätte ich nicht gedacht, weil es eben in der Literatur anders dargestellt wird –, dass die Gruppen-Selbsteinschätzung der Frauen immer gleich „schlecht“ war. Egal ob Männer im Raum waren oder nur Frauen. Wohingegen Männer sich sehr, sehr viel realistischer eingeschätzt haben, wenn keine Frauen im Raum waren. In reinen Männer-Gruppen, also wo ich als Beobachterin nicht im Raum war, gab es eine hundertprozentige Übereinstimmung mit meiner Fremdeinschätzung. Ob das Zufall ist, müsste man allerdings noch untersuchen.

Richtig, vielleicht wäre es ja anders, wenn Sie als Mann in die Frauengruppe gegangen wären. Aber warum schätzen sich Frauen schlechter ein?

Dr. Dietz: Also ich will nicht sagen, dass sich Frauen schlechter einschätzen. Männer schätzen sich eben nur besser ein, wenn Frauen dabei sind.

Immerhin. Warum?

Dr. Dietz: Ich habe das damals auf das Balzverhalten der Männer geschoben. Männer stellen sich sehr gut auf die anderen Gruppenmitglieder ein, wenn Frauen im Raum sind. Sie sind fürsorglich, stellen viele Fragen, gehen viel auf andere ein, und weniger wichtig ist ihnen dann ihre Hierarchieordnung, die ja in jeder Gruppenfindung stattfindet. Dieses Verhalten gilt aber vor allem, wenn viele Frauen im Raum sind. Wenn dagegen wenige Frauen im Raum sind, also beispielsweise nur ich, war es so, dass es am Anfang ein großes Kümmern um die Frau stattfand. Doch dann, und das beobachte ich auch heute in den Unternehmen, beispielsweise im Meeting, wird die Frau einfach ausgeblendet. Und dann geht es nur noch darum, wer ist der Wortführer und wer ist das Alptatier.

Und wenn da mehr als nur eine Frau dabei sind?

Dr. Dietz: Bei mehreren Frauen springen Männer eher ins weibliche Sprachmuster.

Tatsächlich? Was nehmen Sie heute als eine von wenigen Frauen unter männlichen Führungskräften war? Kümmern die sich auch um Sie?

Dr. Dietz: Ja, auch. Anfangs. Aber wenn es um die Sachebene geht, wird man als Frau sehr schnell ausgeblendet. Das ist zumindest mein Gefühl.

Was passiert dann?

Dr. Dietz: Man wird nicht mehr wahrgenommen. Der Blickkontakt fehlt plötzlich. Manchmal habe ich auch das Gefühl, wenn ich eine Wortmeldung bringe, wird sie erst überhört – und wenn sie dann gehört wird, wird sie auch nicht wirklich wahrgenommen, sie wird nicht diskutiert, man geht nicht weiter darauf ein. Also das ist dann schon Kampf, sich da zu positionieren.

Aber das geht doch Männern genau so!

Dr. Dietz: Ja, wenn sie in der Hierarchiestufe weit unten stehen. Aber mich als Frau ärgert das. Ich fühle mich dann ungut.

Und wie ist das mit Frauen unter Frauen?

Dr. Dietz: Da hatte ich mal ein denkwürdiges Erlebnis in einem Workshop, an dem nur Frauen teilnahmen. Wir hatten eine Stunde Zeit, etwas zu diskutieren. Doch wir kamen zu keinem Ergebnis, weil es nur darum ging, ob jetzt wirklich jede schon ihre Meinung zu jedem Thema gesagt hat, wer ans Flipchart sollte und ob es auch jeder gut ging und ob alle mit dabei sind ... und ich war dann doch sehr irritiert, ob das den Frauen auch wirklich wichtig war oder nur übertriebene Höflichkeit.

Woher kommt das?

Dr. Dietz: Ich glaube, dass Frauen eine sehr viel stärkere Angst vor Zurückweisung haben. Dass sie allen gefallen wollen, es allen recht machen wollen. Männer sind da weniger scheu – ich denke, dass sie sehr viel besser unterscheiden können zwischen Sachkonflikt und persönlichem Konflikt.

Vielleicht unterscheiden sie gar nicht, vielleicht nehmen sie es nur sportlich.

Dr. Dietz: Ja, das hat mich oft bei Männern beeindruckt, wenn sie sich – etwa im Sport – aufs Übelste beschimpfen und hinterher zusammen ein Bier trinken. Das würde bei Frauen nicht gehen. Sobald mich jemand beschimpft, fühle ich mich immer persönlich angegriffen.

Aber ich bitte Sie, warum ist es ein Problem, wenn man angegriffen wird?

Dr. Dietz: Ja es ist ein Problem, es ist eine Verletzung, eine Herabstufung ...

Aber das passiert doch ständig im Führungsalltag ...

Dr. Dietz: Und genau deshalb fahren Frauen eine Strategie, das bewusst zu vermeiden.

Das verstehe ich jetzt nicht.

Dr. Dietz: Für Männer ist das kein Problem, die fühlen sich bei Angriffen vielleicht auch nicht so stark verletzt. Frauen aber sehr wohl – und wenn

ich angegriffen werde, empfinde ich das automatisch als eine Abwertung meiner Person.

Wirklich?

Dr. Dietz: Ja, ich empfinde das so. Ich versuche ja auch immer, wenn so etwas passiert, das auf eine Sachebene herunter zu bringen und es nicht persönlich zu nehmen.

Ja, selbst wenn man das persönlich nimmt – und meistens tut man es – was ist da schlimm?

Dr. Dietz: Ich glaube, das hat etwas mit Selbstwertgefühl zu tun, mit Stolz.

Ist das auch ein Handicap für Frauen, die als Führungskräfte Karriere machen wollen? Wo sehen Sie aus Ihrer beruflichen Perspektive Handicaps für Frauen in Führungspositionen?

Dr. Dietz: Grundsätzlich in Vorurteilen, die noch bestehen.

Vorurteile von wem – von Frauen oder von Männern?

Dr. Dietz: Sowohl als auch. Entstanden sind sie mit Sicherheit bei Männern, das sage ich jetzt einfach mal so plakativ ...

Na ja, Männer müssen vorsichtshalber immer zuerst herhalten ...

Dr. Dietz: ... weil Führung ja irgendwie ihr Spiel ist, das Spiel der Männer. Da kann ich als Frau nicht mitspielen. Das geht dann schon bei Kindern so: Mädchen sind ja doof, die können etwas anderes machen, aber Krieg machen wir Jungs allein.

Aber das ist doch unter Erwachsenen heute Vergangenheit. Aus der Bischoff-Studie geht hervor, dass 84 Prozent der Männer sagen, dass sie keinen Unterschied im Verhalten weiblicher und männlicher Führungskräfte erkennen.

Dr. Dietz: Ja, mag sein, dass sich da sehr viel geändert hat. – Ein zweites Handicap, wenn Frauen Führungspositionen erreichen wollen, sind mit

Sicherheit Familie und Kinder. Da gibt es die Bedenken, wie lange Frauen in Führungspositionen einsetzbar sind und wann sie wieder gehen, weil sie Mütter werden. Dazu kommt aber auch mein Anspruch als Frau: Wenn ich mich für Kinder entscheide, dann würde ich sehr wohl diese Verantwortlichkeit an mich nehmen wollen, meine Kinder großzuziehen. Ich möchte sie nicht weggeben und zusehen, wie sie jemand anderer großzieht. Da stecke ich irgendwo in einem Dilemma. Denn dieses Problem kann ich auch mit betrieblichen Krippenplätzen nicht lösen.

Nun ist die Familiengründungs- und Kindererziehungsfrage sicherlich ein Grund für den Ausstieg. Doch die zweite Ausstiegswelle von Frauen in Führungspositionen beobachte ich, wenn sie über 40 sind, bereits Karriere gemacht haben und mittlere Führungspositionen besetzen. Warum steigen Frauen dann aus?

Dr. Dietz: Ich glaube, das ist eine Frage der Überbelastung.

Sind Frauen schneller überlastet als Männer?

Dr. Dietz: Nicht schneller, aber die Intensität der Belastung ist wesentlich stärker. Weil der Anspruch noch da ist, dass ich als Frau alles richtig mache im Job und dass ich gleichzeitig eine gute Hausfrau und Mutter bin.

Aber Frauen in den Positionen sollten doch locker das Geld haben, sich Haushaltshilfen zu leisten, dann wäre zumindest die Belastung Haushalt nicht mehr gegeben.

Dr. Dietz: Aber das nimmt nicht die mentale Doppelbelastung von Familie und Beruf, die Frauen nun mal haben.

Das verstehe ich als Mann dann so: Höhere Belastung, weil frau es so empfindet, und nicht, weil sie konkret und objektiv mehr tun muss. Aus der Bischoff-Studie geht immerhin hervor, dass in Führungspositionen Männer mehr arbeiten als Frauen.

Dr. Dietz: Wirklich? Aber das könnte ja meine These der Doppelbelastung von Frauen und ihrer höheren Belastungsintensität sogar stützen.

Ja. Jetzt noch ein Blick in die Zukunft: Wenn Sie sagen, es gibt sehr starke gesellschaftliche Rahmenbedingungen, die die Frauen an der Karriere hindern, könnte sich das ja sehr bald ändern, weil weltweit sehr viel unternommen wird, Frauen den Zugang zu Führungspositionen leichter zu machen – ich denke an die viel zitierte Frauenquote in Führungspositionen, ich denke an das Babyjahr ... Haben Sie denn für Frauen, die Führungspositionen übernehmen wollen, bestimmte Personalentwicklungs-Programme nur für Frauen im Angebot?

Dr. Dietz: Nein. Wenn es um bestimmte Problemlösungen geht, um Defizit-Ausgleich, dann ist das für Frauen, die Karriere machen wollen, wenig attraktiv. Wenn es dagegen um Entwicklung von Stärken geht, hätten solche Programme mehr Erfolg. In reinen Frauengruppen können aber Themen angesprochen werden, die bestimmt nicht angesprochen werden, wenn Männer dabei sind. Beispielsweise, wie gehe ich damit um, wenn ein Mann ständig auf mich schießt, wenn ich etwas präsentiere. Wenn so etwas behandelt wird, empfinden Frauen eine gute und positive Energie.

Aber das Problem, in Präsentationen angeschossen zu werden, haben doch auch männliche Führungskräfte. Wie man damit umgeht oder das vermeidet, lernt man doch in einem guten Führungstraining.

Dr. Dietz: Ja, aber Frauen reagieren da eben doch anders, empfindlicher als Männer. Ich glaube schon, dass Personalentwicklungsmaßnahmen speziell für Frauen – also auch Training, Coaching, Weiterbildung – wichtig sind. Gleichzeitig sind das Themen, die immer noch einen sehr großen Schwächen-Anteil haben, also sich dem Defizit-Ausgleich widmen. Und das ist schwierig. Ich meine, wenn solche Maßnahmen Frauen anders verkauft werden, haben sie auch mehr Zulauf.

Glauben sie, dass es im Geschlechter-Wettbewerb hilft, wenn Frauen für Führungspositionen nur von Frauen trainiert werden?

Dr. Dietz: Wertvoll ist es, wenn es wechselweise geschieht, damit man auch die Chance hat zu einem Perspektivenwechsel. Wobei es mit Sicherheit auch Themen gibt, wo es besser ist, keine Frau als Trainerin zu enga-

gieren, bei strategischen Themen in einer sehr männerlastigen Führungsmannschaft etwa. Denn die Zuschreibung von Eigenschaften, etwa in Richtung „direkt sein“, mal ein „Thema auf den Punkt bringen“, „Leute einfangen“ – da ist die Assoziation zu stark, dass das Männer besser können. Da kann eine Frau noch so tough sein, es funktioniert nicht.

Danke für dieses Gespräch.

[Das Interview wurde am 27.10.2010 geführt.]



<http://www.springer.com/978-3-658-07927-7>

Frauen – Männer – Management
Führung und Team neu denken
von Kutzschenbach, C.
2015, X, 198 S., Hardcover
ISBN: 978-3-658-07927-7