

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

# 4

# 14

## Agentinnen des Wandels

Frauen in Führung und Change Management



**Wie Frauen in Führung gehen**  
und was Organisationen verändern müssen

**Von ganz oben gesehen**

Ex-Siemens Vorstand Brigitte Ederer reflektiert ihre Karriere

**Unsichtbare Bremser**

Ein kritischer Blick auf Diversity-Arbeit

**Die Sprache der Anderen**

Erfahrungen aus den «Arroganztrainings für leitende Frauen»

**Coaching im Top-Management**

Wie aus Alpha-Managern ein Team wird

**Gestärkt ins Change-Projekt**

Das Resilienz-Konzept der Lufthansa Sozialberatung

## Bücher zum Schwerpunktthema



Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)  
**(Ver-)Führung zur Chancengleichheit**  
 Ein Wegweiser für Führungskräfte  
 Verlag Bertelsmann Stiftung 2013,  
 CD mit 69 Min. Laufzeit, Euro 16,  
 ISBN 978-3-8679-35135

Es gibt eine Schlüsselszene in diesem Hörbuch: Eine sehr kompetente weibliche Führungskraft hält einen exzellenten Vortrag. Daraufhin spricht ihr Chef sie an und kommentiert die Präsentation mit den Worten «fleißig, fleißig». Nichts bringt besser zum Ausdruck, wie Männer auf kompetente Frauen reagieren können. Auf der CD wird das zwar als «Missverständnis» bezeichnet, aber der Kommentator des Chefs zeigt doch, dass diese abwertende Haltung tief in seinem Unterbewusstsein verankert zu sein scheint.

Was wäre nun, wenn man den Chef mit seiner unbewussten Abwehrhaltung konfrontieren würde? Wäre damit etwas gewonnen? Oder wird es nicht eher Schuldgefühle auslösen und damit die Abwehr stärken?

Wohl um Reaktionen dieser Art zu vermeiden, wurde mit dem Hörbuch zur Förderung der Chancengleichheit ein eher ungewöhnlicher, beachtenswerter und sehr nützlicher Ansatz gewählt: Männlichen Führungskräften Unterstützung und Hilfen anbieten, wie sie sowohl im Alltag

aber auch in sehr spezifischen Situationen etwas für die Chancengleichheit tun können. Das wird auf eine sehr einladende Art geleistet. Es geht um die Wahrnehmungsfähigkeit, nicht um Vorwürfe.

Im ersten Teil des Hörbuches werden Gründe und Hintergründe benannt, welche strukturellen und kulturellen Barrieren in der Verknüpfung zusammen wirken, die Frauen den Weg nach oben in Führungsrollen erschweren oder verwehren. Es wird ein Führungsstil erörtert, der auf die Chancengleichheit abzielt.

Im zweiten Teil geht es darum, wie männliche Führungskräfte aufmerksamer und neutraler Leistungen bewerten können. Dazu werden 15 sehr praktische Vorschläge angeboten, wie die Wahrnehmung zur Förderung der Chancengleichheit erhöht werden kann. Es geht auch um die Mobilisierung der Eigeninitiative, denn die (möglichen) Schwächen der Frauen werden nicht übersehen. Das beiliegende Booklet bietet vielfältige Unterstützung.

Im dritten Teil werden die Kommunikation und Kommunikations-Kultur, also die Beziehungen der Beteiligten thematisiert. Es werden mögliche «Fallen» benannt, die Bedeutung der Fehler-Kultur und vor allem die vielen unbewussten Unachtsamkeiten thematisiert. Dazu werden viele Hinweise gegeben wie man Chancengleichheit thematisieren und angehen kann.

Was dieses Hörbuch gerade für männliche Führungskräfte so uneingeschränkt empfehlenswert macht, ist der bereits erwähnte unaufdringliche, unterstützende Tenor, der eher aufklären will, als missionieren oder gar ermahnen. Es wird eine praktische Hilfestellung bei der Erfüllung der beruflichen Aufgaben geboten. Das dürfte das Interesse auch bei denjenigen männlichen Führungskräften wecken, die dem Thema eher skeptisch oder kritisch gegenüber stehen. (KT)

Rezensionen vorgestellt von Joachim Freimuth (JF), Oliver Haas (OH), Hermut Kormann (HKo), Stefan Teufl (ST), Karsten Trebesch (KT), Brigitte Winkler (BW) und Rainer Zech (RZ).



Prof. Dr. Joachim Freimuth, selbst. Berater, Trainer und Coach. Schwerpunkte: Veränderungsmanagement, Führung, Konfliktmoderation, Human Resource Management  
 E-Mail: Joachim.Freimuth@t-online.de



Oliver Haas, Senior Operations Officer in der Vize-Präsidenschaft «Global Practices» der Weltbank in Washington DC, USA  
 E-Mail: ohaas@worldbank.org



Hermut Kormann, vormals Vorstandsvorsitzender eines großen Familienunternehmens, heute Honorarprofessor an der Zeppelin-Universität  
 E-Mail: hermut.kormann@hs2306.hostedoffice.ag



Dr. Stefan Teufl, Head Learning & Development in einer Bank. Schwerpunkte: Personal- und Organisationsentwicklung, interne Organisationsberatung  
 E-Mail: stefan.teufl@unicreditgroup.at



Cornelia Edding/Gisela Clausen  
**Führungsfrauen – Wie man sie findet  
 und wie man sie bindet**

Verlag Bertelsmann Stiftung 2014,  
 336 Seiten, 5 Broschüren im Schubert,  
 Euro 35, ISBN 978-3-8679-35142

Sowohl der Aufbau als auch die interessante Gestaltung machen dieses umfassende Werk von fünf Bänden sehr lesenswert. Es gelingt den Autorinnen durch alle Bände hindurch, einen faktenreichen

und umfassenden Überblick zu den einzelnen Themenstellungen zu geben, ohne dabei abgehoben oder dogmatisch zu wirken. Jedes Kapitel endet mit einer Rubrik «Was tun?», in der die Leserschaft knappe, handlungsorientierte Empfehlungen dazu findet, wie mehr Frauen dauerhaft in Führungspositionen kommen und bleiben können. Aussagekräftige Zitate von Führungsfrauen liefern authentische Zeugnisse, wie sich deren Alltag tatsächlich gestaltet.

Im ersten Band «Führung – Frauen und ihre Chefs» wird beschrieben, wie Unternehmenschefs und Führungskräfte die Karriere von Frauen fördern oder blockieren können und warum Vielfalt für die Leistungsfähigkeit und Reputation eines Unternehmens wichtig ist.

Der zweite Band «Das Unternehmen – Schrittmacher der Veränderung» beschäftigt sich mit den Veränderungen, die nötig sind, um Diversity in die Kultur des Unternehmens zu implementieren und wie Entscheidungsträger diesen Veränderungsprozess begleiten können. Wie

eine geschlechtergerechte Personalarbeit etabliert werden kann, zeigt der dritte Band «Personalmanagement – Die Hüter der Verfahren».

Der vierte Band «Karriere und Privatleben – Es muss im Leben mehr als alles geben» enthält vielfältige Anregungen, wie eine Unternehmenskultur familienfreundlicher und für Mitarbeitende wie Kunden gleichermaßen attraktiv wird.

Der fünfte Band «Was wünschen sich Frauen von ihrer Arbeit?» bietet ausführliche Materialien als Literaturrecherche zum Thema.

Leicht lesbar und trotzdem fundiert geschrieben, ermöglicht die Sammlung dem Leser ein umfassendes Nachschlagewerk, um Diversity-Management zu praktizieren. Daher ist es für alle Personen mit Führungs- und Personalverantwortung interessant, die sich in das Thema einarbeiten wollen oder für Frauen, die selbst Führungskraft werden möchten oder bereits sind. (BW)

