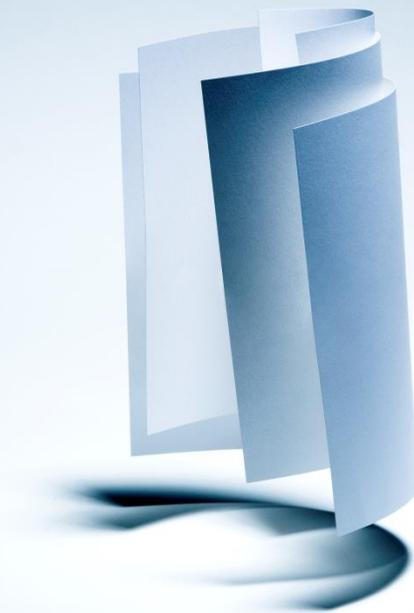


PRAXIS- BERICHT | Management Diagnostik

SONDERDRUCK



Thema: Führungsstilforschung

Führungsstile von Männern und Frauen – zwischen Lokomotion und Kohäsion

Führungsstile von Männern und Frauen – zwischen Lokomotion und Kohäsion

Führen Frauen anders? Auf diese Frage ist in den letzten Jahren viel Forschungsenergie verwendet worden. In Übereinstimmung mit der derzeitigen Erkenntnislage bestätigt auch unsere eigene Studie an 182 Führungskräften, dass es keine Unterschiede im Führungsstil zwischen Männern und Frauen gibt.

Führen Frauen anders?

Wenn man sich mit dem Thema „Führung“ beschäftigt, kommt man am Diskurs über „weibliche“ und „männliche“ Führungseigenschaften nicht vorbei. In der weit verbreiteten und zum Teil häufig populärwissenschaftlich geführten Diskussion wird immer wieder angeführt, weibliche Führungskräfte führen ihre Mitarbeiter [1] anders als ihre männlichen Kollegen; Frauen würden eher kooperativer führen – mit mehr Empathie und eher ausgleichend, während Männer eher dominant, machtbewusst und durchsetzungsorientiert seien. Und lange galt es als „gesichert“, dass Männer über Eigenschaften verfügen, die sie für Führungsaufgaben tendenziell eher prädestinieren würden.

Fakt ist, dass Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind [2]:

„Obwohl knapp 60% der Universitätsabschlüsse von Frauen erreicht werden, befinden sich in höheren Führungsetagen überwiegend Männer. Frauen haben zwar Zugang zu Führungspositionen auf unterer und mittlerer Managementebene. Je höher man jedoch in der Hierarchie steigt, desto geringer ist der Anteil an Frauen.“

Neueren Untersuchungsergebnissen zufolge unterscheiden sich Frauen und Männer hinsichtlich ihres Führungsverhaltens allerdings nicht voneinander – sie führen in gleichem Maße aufgaben- und beziehungsorientiert wie ihre männlichen Kollegen [3].

Die Diskussion um Führungsstile

In der empirischen Forschung unterscheidet man zwischen Führungsstilen und nicht, wie oben angedeutet, zwischen „weiblicher“ und „männlicher“ Führung. Führung ist kein Selbstzweck und stellt kein eigenständiges, separates Tätigkeitsfeld dar – es geht immer um eine zielgerichtete Einflussaufnahme auf andere mittels Kommunikation. Die beiden grundlegenden Komponenten des Führungsprozesses sind dabei [4]:

Lokomotion: das ist die Impulsgeberfunktion, die „initiating structure“ mit Zielinduktion und Aufgabenerzielung

Kohäsion: das ist die „Zusammenhalt-Funktion“, das Herbeiführen und Aufrechterhalten der Stabilität/Arbeitsfähigkeit in den Arbeitsteams, also die sogenannte „Mitarbeiterorientierung“ oder „consideration“.

Die Bedeutung dieser beiden Komponenten für die Effektivität des Führungsprozesses ist in jüngerer Vergangenheit in mehreren Studien immer wieder bestätigt worden [5]:

„The results of the present quantitative review revealed that both Consideration and Initiating Structure have important main effects on numerous criteria that most would argue are fundamental indicators of effective leadership...the results do suggest that these behaviors—Consideration and Initiating Structure—are important pieces in the leadership puzzle.“

Unsere Studie

Ausgehend von der Erfahrungen, die wir mit dem Lokomotions-/Kohäsions-Konzept bereits in einer früheren Untersuchung gemacht haben [6], wollten wir wissen, ob sich die zuvor berichteten Ergebnisse – Frauen unterscheiden sich in ihrem Führungsstil nicht von Männern – in unserem eigenen Kontext replizieren lassen. Dazu haben wir Führungskräfte, die an Führungskräfte-Maßnahmen (Trainings, Schulungen) teilgenommen haben, mittels eines Führungsstilfragebogens, den wir in der bereits angesprochenen vorherigen Untersuchung eingesetzt hatten, befragt. Insgesamt konnten wir 182 vollständige Datensätze auswerten.

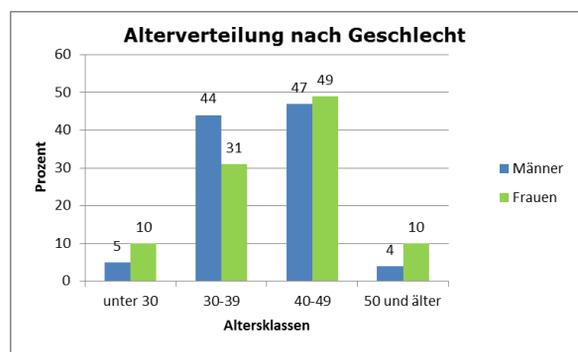
Struktur der Stichprobe

Dreiviertel der hier einbezogenen Führungskräfte (77%) sind männlich, der Frauenanteil beträgt demnach 23% [7], die mit einem Durchschnittsalter von 42 Jahren (Median) tendenziell etwas

Führungsstile von Männern und Frauen – zwischen Lokomotion und Kohäsion

älter sind als ihre männlichen Kollegen (40 Jahre). Ein Blick auf die Verteilung nach Altersklassen zeigt, dass 49% der männlichen Führungskräfte jünger als 40 Jahre sind, während der Anteil der Frauen, die 40 Jahre und älter sind, 59% beträgt (Abbildung 1). Damit weicht unsere Stichprobe von anderen, repräsentativen Untersuchungsergebnissen ab, bei denen der Anteil weiblicher Führungskräfte in jüngeren Jahren besonders hoch ist; zudem sind diesen Ergebnissen zufolge, Frauen durchschnittlich jünger als Männer [8].

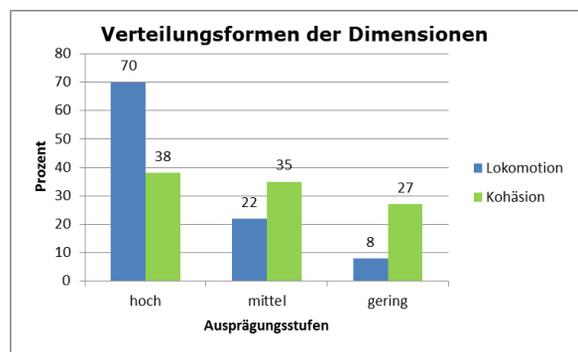
Abbildung 1



Verteilungsform der beiden Dimensionen

Wir haben drei Ausprägungsgrade für jede der beiden Dimensionen (*Lokomotion/Kohäsion*) gebildet: geringe Ausprägung, mittlere und hohe Ausprägung. Zunächst der Überblick: 70% aller Befragten erzielen demnach hohe Ausprägungen auf der Dimension *Lokomotion*, während es hinsichtlich der Dimension *Kohäsion* nahezu eine Drittelung gibt.

Abbildung 2



Die nachstehende Übersicht zeigt, dass es bei einer singulären Betrachtung der beiden Dimen-

sionen zwischen den Geschlechtern keine bedeutsamen Unterschiede gibt, weder hinsichtlich der Ausprägungsgrade innerhalb noch zwischen den Dimensionen.

Übersicht 1

	Männer		Frauen	
	L	K	L	K
hoch	70	38	68	31
mittel	21	34	27	47
niedrig	9	28	5	22

L – Lokomotion
K – Kohäsion
Alle Angaben in Prozent

Führungsstil-Kombinationen

Die beiden Dimensionen *Lokomotion* und *Kohäsion* sind theoretisch ja so konzipiert, dass sie keine Gegenpole eines Kontinuums sind und sich somit ausschließen. Insofern ist die voranstehende singuläre Betrachtung weniger interessant als die Frage, welche Kombinationen dieser beiden Dimensionen sich in unserer Stichprobe finden. Behalten wir die Unterteilung in die jeweils drei Ausprägungsgrade bei und setzen die beiden Dimensionen miteinander in Beziehung, dann ergeben sich neun Kombinationsmöglichkeiten:

Übersicht 2

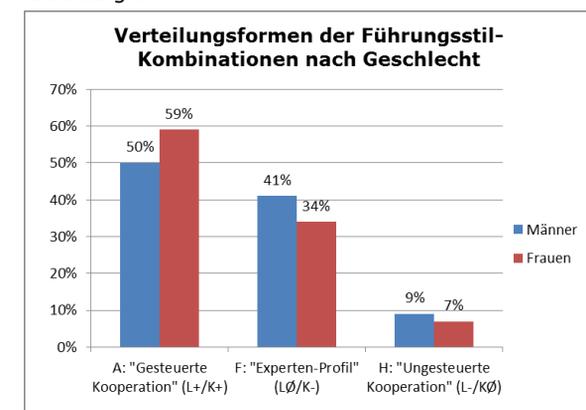
Lokomotion	hoch	C	B	A
	mittel	F	E	D
	niedrig	I	H	G
		niedrig	mittel	hoch
		Kohäsion		

Auf der Suche nach diesen Kombinationen haben wir ein komplexes statistisches Verfahren, die sogenannte Clusteranalyse eingesetzt. Mit dieser Methode haben wir die beiden Teilstichproben (Männer/Frauen) getrennt analysiert. Und bei beiden Teilstichproben fanden wir von den theoretisch neun Möglichkeiten exakt die gleichen Führungsstil-Kombinationen: A, F und H.

Führungsstile von Männern und Frauen – zwischen Lokomotion und Kohäsion

Der Anteil der Führungsstil-Kombination A („Gesteuerte Kooperation“ [9]), die durch hohe Ausprägung auf der Dimension *Lokomotion* wie auch der Dimension *Kohäsion* gekennzeichnet ist, beträgt bei den Männern 50%, bei den Frauen sind es 59%. Die Kombination F („Experten-Profil“, mittlere Ausprägung auf der Dimension *Lokomotion* bei geringer Ausprägung auf der Dimension *Kohäsion*) findet sich bei den Männern in 41% der Fälle, bei den Frauen zu 34%. Die Führungsstil-Kombination H („Ungesteuerte Kooperation“), die sich durch eine geringe Ausprägung auf der Dimension *Lokomotion* und mittlere Werte auf der Dimension *Kohäsion* auszeichnet, tritt bei den Männern zu 9% auf, bei den Frauen in 7% der Fälle [10].

Abbildung 3



Der Anteil der Frauen ist bei der „Gesteuerten Kooperation“ um 9% höher als bei den Männern, die mit 41% beim „Experten-Profil“ etwas höher liegen als die Frauen (34%); insgesamt aber sind diese Resultate statistisch nicht von Gewicht. Demnach zeigt sich in unserer Stichprobe kein geschlechtsspezifischer Effekt – Frauen und Männer unterscheiden sich hinsichtlich ihres Führungsstils nicht voneinander.

Es gibt dezente Hinweise darauf, dass die Variable „Lebenserfahrung“ die „Wahl“ des Führungsstils beeinflussen könnte [11]; wir haben dies entsprechend untersucht und den Einfluss des Alters auf den Führungsstils überprüft.

Wie der nachstehenden Übersicht zu entnehmen, ist bei der Führungsstil-Kombination (Clus-

ter) H: „Ungesteuerte Kooperation“ das Durchschnittsalter für beiden Teilgruppen am höchsten: 42,5 Jahre bei den Männern und 43,0 Jahre bei den Frauen. Das Cluster A: „Gesteuerte Kooperation“ hat mit 39,0 Jahren das niedrigste Durchschnittsalter bei den Männern; bei den Frauen gibt zwischen den Clustern A und F nur marginale Altersdifferenzen.

Übersicht 3

	Männer	Frauen
Cluster		
A: "Gesteuerte Kooperation" (L+/K+)	39,0	40,5
F: "Experten-Profil" (LØ/K-)	40,5	40,2
H: "Ungesteuerte Kooperation" (L-/KØ)	42,5	43,0

Ein möglicher Hinweis, warum die „älteren“ Führungskräfte, Männer wie Frauen, den Führungsstil der „Ungesteuerten Kooperation“ präferieren, findet sich in einer anderen Untersuchung über den Einfluss des Alters auf den Führungsstil [12]:

"These results suggest that ... age may positively has an impact on the use of directive leadership. Older leaders can draw on their years of experience to specifically make decisions with greater degree of confidence which younger managers do not seem to possess."

Da die hier gefundenen Altersunterschiede allerdings nicht signifikant sind, schließen wir uns einer zurückhaltenderen Position an [13]:

"Therefore... they [the managers] cannot be expected to behave similarly even at the same age and although there is possibility of incident of different styles at all ages, it cannot be said that at a certain age he will follow a particular leadership style. Experience of managers can be effective on efficiency and effectiveness of management, but it cannot be a determinant of special leadership style"

Schlussbemerkungen

Führung ist kein Selbstzweck und auch keine bloße „Geschmacksfrage“, denn Führung bleibt nicht folgenlos: die Auswirkungen unterschiedlicher Führungsstile auf Motivation, Leistungsbereitschaft und Arbeitsergebnisse sind hinreichend bekannt und auch in umfangreichen

Führungsstile von Männern und Frauen – zwischen Lokomotion und Kohäsion

Nachuntersuchungen („Meta-Analysen“) publizierter Studien bestätigt worden: so steht die Dimension Kohäsion („consideration“) relativ deutlich mit der Arbeitszufriedenheit in einem Arbeitsteam in Beziehung, während Lokomotion („initiating structure“) meist mit Indikatoren der Leistung in Beziehung steht [14].

Bleibe der guten Ordnung halber noch die Frage: „Ist gute Führung männlich oder weiblich?“ [15]. Unabhängig von der Frage, was genau denn „gute Führung“ ist, hatten wir in unserer Studie keine Datengrundlage, um hierzu einen eigenen Beitrag leisten zu können. Wir verweisen auf KOCH et al., die den Forschungsstand dahingehend zusammenfassen, dass Frauen wohl „nur“ in mittleren Managementpositionen, in denen zwischenmenschliche Fähigkeiten eine große Rolle spielen, substanziell erfolgreicher sind als Männer wie z.B. in Bildungs- und Sozialeinrichtungen; ansonsten seien die Unterschiede gering (S. 48).

Für uns bleibt festzuhalten: Wir konnten in unserer Studie bestätigen, was aktueller Stand der Diskussion in der Führungsforschung ist: Frauen und Männer unterscheiden sich nicht hinsichtlich ihres Führungsstils.

Anmerkungen

- [1] Der Vereinfachung und besseren Lesbarkeit halber verwenden wir hier die männliche Form
- [2] Koch, I. et al.: Ist gute Führung männlich oder weiblich? In: *Personal Quarterly* 3/2012, S. 46
- [3] Engen, v., M.L./Willemsen, T.M.: Sex and leadership styles. *Psychological Report* Vol. 94/1, S. 3ff.
- [4] Wiswede, G.: Führungsrollen. In: Kieser, A. et al. (Hrsg.) *Handwörterbuch der Führung*, S. 826ff. Stuttgart 1995
- [5] Judge, T.A. et al: The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. In: *Journal of Applied Psychology* 1/2004, S. 36ff. Auch: Elkins, T./Keller, R.T.: Leadership in research and development organizations. In: *Leadership Quarterly*, 14/2003, S. 587
- [6] Lukié, M.: Studie zum Führungsselbstverständnis von First Line Managern. Köln 2012
- [7] Damit liegt der Anteil weiblicher Führungskräfte in unserer Stichprobe unterhalb der 30%, die der aktuelle „Führungskräfte-Monitor“ ausweist – Holst, E. u.a.: *Führungskräfte-Monitor-2012*. Berlin 2012
- [8] ebenda; sowie Commerzbank (Hrsg.): *Frauen und Männer an der Spitze*. Frankfurt/M. 2011
- [9] Das arbeiten mit derartige „Etiketten“ ist immer schwierig; wir benutzen sie hier lediglich der „Griffigkeit“ halber
- [10] Den „Laissez Faire“-Führungsstil (Kombination I in Überblick 2), auf den in der Literatur hingewiesen wird, findet sich in unserer Stichprobe nicht; vgl. hierzu stellvertretend Eagly, A.H. et al.: Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles. In: *Psychological Bulletin* 4/2003, S. 569ff.
- [11] Barbuto, J.E. et al.: Effects of Gender, Education, and Age upon Leaders' Use of Influence Tactics and Full Range Leadership Behaviors. <http://digitalcommons.unl.edu/aglcfacpub/40> (2007), wengleich die Autoren darauf hinweisen, dass es keine verallgemeinerungsfähigen Zusammenhänge zwischen Alter und Führungsstil gibt
- [12] Ekaterini, G.: The Impact of Leadership Styles on Four Variables of Executives Workforce. In: *International Journal of Business and Management* 6/2010, S. 8
- [13] Ghofrani, M.: Relationship between Leadership Styles and Personality traits of Physical Education managers of Education in Khorasan Razavi. *European Journal of Experimental Biology*, 2/2012, S. 729
- [14] Judge, T.A. et al. ebenda; s. auch Rosenstil, L.v.: Kommunikation als Führungsaufgabe. In: Sarges, W. (Hrsg.): *Management Diagnostik*. Göttingen 2013, 4. Auflage, S. 407ff.
- [15] Koch, I. et al., ebenda

Autor

Mario Lukié,
Managing Partner
managerberater, Köln

Kontakt

mario.lukie@manager-berater.com

Dieser Artikel wurde verfasst von:



Mario Lukié
- Managing Partner -

Für Sie das Beste!

Wir verstehen Ihr Geschäft!

managerberater steht für die leidenschaftliche und hochqualifizierte Beratung von Organisationen und Führungskräften auf allen Ebenen. Wir bauen auf langjährige Erfahrungshintergründe und ausgewiesene Expertisen in unterschiedlichen Branchen.

Wir arbeiten lösungsorientiert!

Mit dem besonderen Beratungsansatz - Für Sie das Beste - entwerfen wir für Ihr Unternehmen passgenaue Lösungen: Den Erfolg dieses Ansatzes bestätigen Kunden, die auf unser gemeinsames Know-How vertrauen. Fachexpertise, Professionalität und persönliche Führungserfahrung in der Wirtschaft sind die Bausteine, aus denen wir Mehrwerte für unsere Kunden schaffen.

Wir entwickeln Vorsprung!

- Mit unseren Methoden aus **Potenzialanalysen, Personalentwicklung, Projektmanagement** und **Prozessberatung** liefern wir Ihnen das Handwerkzeug, um Ihre Ressourcen optimal und effizient einzusetzen.
- Wir unterstützen Sie kompetent und zuverlässig in allen Phasen von **Veränderungsprozessen**.

Sollten Sie nähere Informationen zu uns und unserem Leistungsportfolio wünschen, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme. Gern stehen wir Ihnen für ein vertiefendes Gespräch zur Verfügung!