Wird Führung weiblicher? Warum Krisen nach anderer Führung verlangen
Alina S. Hernandez Bark, Niels Van Quaquebeke und Rolf van Dick

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 2
2. Vorstellungen über Führung und Geschlecht 3
2.1 Was ist typisch weiblich und was ist typisch männlich? Geschlechterrollen und ihre Inhalte 3
2.2 Implizite Vorstellung von Führung 3
2.3 Konsequenzen der Führungsvorstellung für Frauen 4
3. Führungsverhalten und Geschlecht 5
4. Neuere Führungstheorien 7
4.1 Androgyne Führung 7
4.2 Das Social Identity Modell der Führung 7
5. Führung in Zeiten der Krise: Der Glass-Cliff-Effekt 8
6. Zusammenfassung und Ausblick 8
Literaturverzeichnis 9

1. Einleitung

“Wie konnte es soweit kommen?” Diese Frage beschäftigte sowohl die Medien als auch die Politik (z. B. Chan 2011) in den Nachwehen der letzten Finanzkrise, deren Resultat massive Arbeitsplatzverluste, Gewinneinbußen und explodierende Arbeitslosenquoten rund um den Globus waren (vgl. Eichhorst et al. 2010). Als Antwort war häufig zu vernehmen, dass maskulines Risikoverhalten die Krise begünstigt habe, da Männer eher zu übermäßig risikoreichem und einzelgängerischem Verhalten tendieren würden, wohingegen Frauen risikobewusster und weniger mit dem Ziel nach kurzfristiger Gewinnmaximierung handeln würden (vgl. Broadbridge und Simpson 2011, National Council for Research on Women 2010). Dementsprechend wurden die Stärken von Frauen sowie die Vorteile weiblich konnotierter Verhaltensweisen für Unternehmen in den Medien betont (vgl. Simpson et al. 2010). So titelten die BBC News online “The future is female, BT predicts” (Davidson 2007) oder The Mail “The future is female: Why the business world wants a woman’s touch” (Craven 2009). Nun stellt sich zunächst die Frage, ob sich dieses Bedürfnis nach weiblicher Führung auch in harten Statistiken widerspiegelt.

Einhergehend mit der Feminismusbewegung zeigen sich in fast allen westlichen Ländern vielfältige, gesellschaftliche Entwicklungen hin zu einer stärkeren Gleichberechtigung von Frauen und Männern (vgl. Hernandez Bark et al. 2014a). So erreichen Frauen mittlerweile öfter einen tertiären Bildungsabschluss als Männer und die Hälfte der Erwerbstätigen ist weiblich (vgl. United Nations 2010). Konkret liegt der Frauenanteil bei den Erwerbstätigen in Deutschland bei 46% und 33% der Frauen (Männer: 31%) erreichen einen tertiären Bildungsabschluss (vgl. Eurostat 2013). Trotz dieser Entwicklungen sind Frauen öfter als Männer in Teilzeit beschäftigt und seltener als Männer in hohen Führungspositionen anzutreffen (vgl. Catalyst 2013, European Commission 2013, United Nations, 2010). Generell lässt sich sagen, dass der Anteil von Frauen bei den Erwerbstätigen und auch bei den unteren und mittleren Führungspositionen in den letzten Jahrzehnten gestiegen ist. Allerdings gilt: Je höher die betrachtete Hierarchieebene, desto geringer der Frauenanteil. Anfang des 21. Jahrhunderts waren in Deutschland ca. 13% der Vorstände weiblich (vgl. Catalyst 2012). Tabelle 1 zeigt verschiedene Indikatoren für die Gleichberechtigung von Frauen und Männern.

Land	Erwerbs-tätige	Teilzeitbe-schäftigung	Gesetzgebung & Management	Parlamen-tarische Sitze	Sekundäre Bildung	Tertiäre Bildung
Deutschland	46	79	38	33	47	--
Niederlande	46	75	27	38	48	52
Norwegen	47	71	31	40	48	61
Großbritannien	46	75	35	22	49	57
USA	46	---	43	17	52	57

Die angegebenen Statistiken stammen aus 2009 bzw. 2010.
Tab. 1: Frauenanteile in Prozent für verschiedene Gleichberechtigungsindikatoren (Vereinte Nationen, 2010)

Somit lässt sich deskriptiv eine stärkere Beteiligung von Frauen am Arbeitsleben feststellen, aber nicht, dass Führung – v.a. in den oberen Führungspositionen – im Sinne einer stärkeren Präsenz von Frauen weiblicher wird. Jedoch benötigen solche Veränderungen Zeit und der Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen in die Arbeitswelt dauert oft mehrere Jahre. Daher wird nachfolgend die wissenschaftliche Befundlage zur Beantwortung der Frage, ob Führung weiblicher wird, vorgestellt. Hierfür wird zunächst definiert, was unter weiblich und männlich verstanden wird, erläutert welche Vorstellung von Führung vorherrschend ist und welche Problematiken sich für Frauen dadurch ergeben können (Abschn. 2). Danach werden verschiedene Theorien zum konkreten Führungsverhalten vorgestellt und überprüft, ob sie als eher weiblich oder männlich klassifiziert werden. Hierbei wird auch auf die Effektivität des jeweiligen Führungsverhaltens und vorhandene Geschlechtsunterschiede eingegangen (Abschn. 3). Anschließend werden zwei neuere Führungsansätze vorgestellt, welche eine andere Perspektive – weg von einer Dichotomisierung in weiblich und männlich – auf Führung aufzeigen (Abschn. 4). Allerdings wird diese Dichotomisierung im Anschluss bei der Beschäftigung mit Führung in Zeiten von Krisen (Abschn. 5) sowie in der Zusammenfassung (Abschn. 6) wieder aufgegriffen.

2. Vorstellungen über Führung und Geschlecht

2.1 Was ist typisch weiblich und was ist typisch männlich? Geschlechterrollen und ihre Inhalte

Traditionell werden Frauen und Männer mit unterschiedlichen Eigenschaften und Verhaltensweisen in Verbindung gebracht (vgl. Williams und Best 1990). Von Frauen wird angenommen, dass sie um das Wohlbefinden von anderen besorgt sind und sich um andere kümmern. Frauen werden demnach mit Eigenschaften wie unterstützend, sanft und empathisch assoziiert (vgl. Williams und Best 1990). Diese Eigenschaften bezeichnet man als *kommunal* (vgl. Abele et al. 2008). Von Männern wird hingegen angenommen, dass sie sich gegenüber anderen behaupten und strategisch vorgehen. Sie werden mit Eigenschaften wie dominant, durchsetzungsstark und kompetitiv assoziiert (vgl. Williams und Best 1990). Diese Eigenschaften werden als *agentisch* bezeichnet (vgl. Abele et al., 2008). Diese sozial geteilten Annahmen über Frauen und Männer sind in den Geschlechterrollen verankert (vgl. Biddle, 1979, Bosak und Szcesny 2011). Geschlechterrollen enthalten zwei Komponenten (vgl. Cialdini und Trost 1998, Cuddy et al. 2008, Eagly und Karau 2002). Zunächst gibt es eine deskriptive Komponente, die Annahmen darüber enthält, was Frauen und Männer (aktuell) basierend auf ihrer Geschlechtszugehörigkeit tun. Die zweite Komponente ist präskriptiv und enthält Annahmen darüber, was Frauen und Männer tun *sollten*. Sie ist normativ und beschreibt, was angemessenes Verhalten von Frauen und Männern auf Grund ihrer Geschlechtszugehörigkeit ist. Während der Sozialisation internalisieren Menschen die Geschlechterrollen und integrieren die in ihr enthaltenen Annahmen in ihr Selbstkonzept und ihre Persönlichkeit (vgl. Feingold 1994). Hierdurch besitzen Geschlechterrollen einen Einfluss auf die Selbststandards, Präferenzen und das Verhalten von Individuen (z. B. Eagly 1987). Für die Individuen ist es funktional in Übereinstimmung mit ihrer Geschlechterrolle zu handeln. Verhalten, das inkongruent zu der eigenen Geschlechterrolle ist, wird von der sozialen Umwelt negativ sanktioniert (z. B. durch sozialen Ausschluss), wohingegen Verhalten, das kongruent zu der eigenen Geschlechterrolle ist, mit positiven Umweltreaktionen, erhöhtem Selbstwert und positivem Affekt einhergeht (vgl. Eagly und Karau 2002, Guerrero-Witt und Wood 2010, Rudman und Glick 2001, Wood et al. 1997). Dementsprechend sind sowohl Frauen als auch Männer motiviert, ihrer Geschlechterrolle zu entsprechen und im Einklang mit ihr zu handeln. Im Rahmen dieses Kapitels werden die in der weiblichen Geschlechterrolle enthaltenen Charakteristiken (kommunal) und die in der männlichen Geschlechterrolle verankerten Charakteristiken (agentisch) für die Beantwortung der Frage, ob Führung weiblicher wird, verwendet.

2.2 Implizite Vorstellung von Führung

Nachdem im vorherigen Abschnitt die Begriffe *agentisch (männlich-konnotiert)* und *kommunal (weiblich-konnotiert)* vorgestellt wurden, also die Vorstellungen von typisch weiblich bzw. typisch männlich, geht es in diesem Abschnitt, um die Vorstellungen, die Menschen von Führung besitzen. Um das Ausmaß der zu verarbeitenden Informationen zu reduzieren, bilden Menschen im Laufe ihres Lebens unterschiedliche Kategorien (mentale Repräsentationen). Zentral sind hierbei die *Prototypen*, welche die für eine Kategorie relevanten Merkmale umfassen. Ein prototypischer Stuhl wäre beispielsweise ein Gegenstand mit vier Beinen, einer Sitzfläche und einer Lehne. Nun vergleichen wir diesen Prototypen mit vorhandenen Gegenständen und können ohne große kognitive Ressourcen feststellen, ob es sich bei einem Gegenstand um einen Stuhl handelt oder nicht. Selbstverständlich entwickeln sich die Prototypen im Laufe unseres Lebens weiter und es werden gegebenenfalls Unterkategorien (z. B. Schwingstuhl, Stuhl mit Armlehnen, etc.) gebildet. Jedoch entwickeln Menschen nicht nur Prototypen für Gegenstände, sondern auch für *soziale Kategorien* (z. B. Geschlecht, vgl. Abschn. 2, oder auch Führungskräfte). Diese Vorstellungen davon, welche Charakteristiken eine Führungskraft besitzen sollte, sind die sogenannten *Impliziten Führungstheorien* (vgl. Epitropaki et al. 2013, Lord und Maher 1991, Junker und van Dick 2014, Schyns 2008, Van Quaquebeke und Brodbeck 2008). Sie bestimmen, wie wir uns gegenüberstehende Personen wahrnehmen (vgl. Van Quaquebeke et al. 2011). Die daraus folgende Logik ist simpel: Nur wenn wir eine Person auch entsprechend unseres Führungsprototyps als Führungskraft wahrnehmen (können), werden wir auch entsprechend mit Gefolgschaft auf diese reagieren (vgl. Van Quaquebeke et al. 2014). Fragt man Personen, welche Eigenschaften und Verhaltensweisen sollte eine Führungskraft besitzen, weisen ihre Antworten eine hohe Überschneidung auf. Eine Vielfalt von Studien zeigt, dass die meisten der genannten Eigenschaften männlich (z. B. analytisch) und nicht weiblich konnotiert (z. B. verständnisvoll) sind und Führung somit stärker mit dem männlichen Geschlecht assoziiert wird. Dies nennt man das *Think-Manager-Think-Male-Paradigma* (vgl. Schein et al. 1996). Dabei ist dieses Think-Manager-Think-Male-Paradigma nicht auf einige wenige Länder beschränkt, sondern in allen

westlichen Kulturen und schon bei Kindern zu finden (vgl. Ayman-Nolley und Ayman 2005, Schein 2001). Nun könnte man annehmen, dass auf Grund der Veränderungen in der Berufswelt (Anstieg der Beteiligung von Frauen im Arbeitsleben, veränderte Anforderungen an Führung) sich auch die Vorstellung von Führung, also der Führungsprototyp, ändert und nicht mehr so eng mit männlich-konnotierten Charakteristiken verknüpft ist. Zur Überprüfung dieser Vermutung analysierten Koenig und Kollegen (2011) alle Studien, die bis 2009 publiziert wurden und den Zusammenhang zwischen Führung und männlich-konnotierten (agentischen) und weiblich-konnotierten (kommunalen) Charakteristiken untersuchten. Das Ergebnis dieser Meta-Analyse ist, dass das Think-Manager-Think-Male-Paradigma zwar in neueren Studien nicht mehr so stark ausgeprägt war, aber noch immer Gültigkeit besitzt, d. h. die Vorstellung, die Personen von Führung haben, ist noch immer eher männlich.

Da Berufe bzw. Positionen, die eine sehr männliche Konnotation besitzen, dazu führen, dass die Mehrzahl der Frauen und auch viele Männer diese als unattraktiv und für sich unpassend empfinden (vgl. Peters et al. 2012, Peters et al. 2014), erscheint eine ausschließlich und stark agentische Vorstellung von Führung in Unternehmen als problematisch. Neuere Forschung zeigt jedoch, dass eine solche Entwicklung (Reduktion des Think-Manager-Think-Male-Paradigmas) auch beschleunigt werden könnte. Beispielsweise ist es allein durch die Beschäftigung mit Fotos von weiblichen Führungskräften möglich, die Verknüpfung von Frauen und Führung gezielt zu stärken und dadurch das Think-Manager-Think-Male-Paradigma zu verringern (vgl. Dasgupta und Asgari 2004, Van Quaquebeke und Schmerling 2010; für eine detaillierte Darlegung solcher und anderer Maßnahmen vgl. Hernandez Bark et al. 2014b sowie Elprana und Hernandez Bark 2015). Ferner scheint auch der Kontext, z. B. Krisenzeit, einen Einfluss zu besitzen, welches in Abschn. 5 näher erläutert wird.

2.3 Konsequenzen der Führungsvorstellung für Frauen

Wie eben dargestellt und in Schein's *Think-Manager-Think-Male Paradigma* (2001) angenommen, wird Führung stärker mit agentischen, also der männlichen Geschlechterrolle zugeschriebenen Eigenschaften, assoziiert (vgl. Koenig et al. 2011). Daraus ergeben sich vor allem für Frauen Benachteiligungen, welche nachfolgend detaillierter vorgestellt werden.

Generell ist es im Arbeitsleben und bei der Personalauswahl so, dass die wahrgenommenen Attribute einer Person mit den wahrgenommenen Jobanforderungen verglichen werden. Es wird – unbewusst oder bewusst – ein *Fit-Assessment* durchgeführt, d. h. es werden die Kompetenzen und Fähigkeiten einer Person mit den für eine spezifische Position oder Stelle erforderlichen verglichen. Basierend auf diesem Fit Assessment wird geschlussfolgert, ob eine Person für eine Stelle passend ist und erfolgreich sein wird (vgl. Heilman 1983). Das *Lack-of-Fit-Modell* von Heilman (1983) überträgt dies auf den Kontext von Frauen und Führung und zeigt Konsequenzen auf, welche sich für Frauen auf Grund der Nichtpassung zwischen männlich-konnotierter Führungsrolle (agentisch) und weiblicher Geschlechterrolle (kommunal) ergeben. Zunächst führt es zu einem *schlechteren wahrgenommenen Fit für Frauen in Führungspositionen*, welcher sich in einer erhöhten Erwartung des Scheiterns von Frauen in Führungspositionen niederschlägt. Folge ist einerseits eine negativere Selbsteinschätzung von Frauen sowie andererseits eine negativere Bewertung durch andere. Abb. 2 stellt dies schematisch dar.

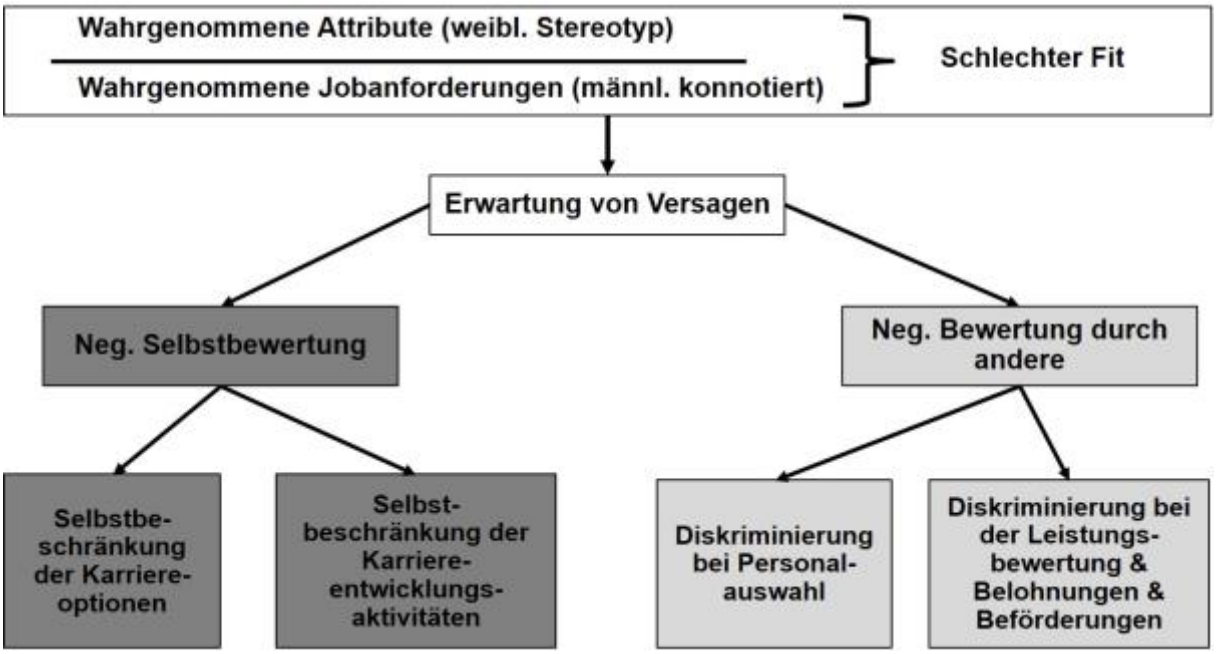


Abb. 2. Schematische Anwendung des Lack-of-fit-Modells von Heilman (1973) auf die Situation von Frauen in Führung

Ferner führt gemäß der *Role Congruity Theory* (vgl. Eagly und Karau 2002) die Inkongruenz zwischen agentischer Führungs- und kommunaler Geschlechterrolle für Frauen zu zwei Formen der Benachteiligung: Erstens werden Frauen wegen der Nichtpassung zwischen deskriptiver Komponente der weiblichen Geschlechterrolle und der Führungsrolle als weniger geeignet für Führungspositionen wahrgenommen (vgl. Fit-Assessment des Lack-of-Fit-Modells). Zweitens werden sie auf Grund der präskriptiven (normativen) Komponente der weiblichen Geschlechterrolle auch dann, wenn sie die Anforderungen an die Führungsrolle erfüllen, negativer bewertet als männliche Führungskräfte, weil sie dadurch nicht mehr im Einklang mit den Erwartungen basierend auf ihrem Geschlecht handeln. Frauen, die eine Führungskarriere anstreben, leiden daher eher unter einem Rollenkonflikt und damit einhergehenden negativen Affekten als Männer, die eine Führungsrolle anstreben (vgl. Eagly et al. 1994). Ferner werden weibliche Führungskräfte, die als agentisch wahrgenommen werden, als weniger sympathisch bewertet und eher sabotiert (z. B. Rudman et al. 2012). Diese negative Bewertung bezeichnet man als *Backlash Effekt* (vgl. Rudman und Glick 2001). Somit sind weibliche Führungskräfte konfrontiert mit einem *Double Standard* (um als kompetent wahrgenommen zu werden, müssen sie bessere Leistung erbringen als männliche Führungskräfte) und einem *Double Bind* (sie müssen konfligierende Rollenerwartungen erfüllen und somit *sowohl tough als auch nett* sein (vgl. Eagly und Karau 2002). Eine Möglichkeit für weibliche Führungskräfte, mit den konfligierenden Rollenerwartungen (Double Bind) umzugehen, ist ihr Führungsverhalten mit kommunalen Aspekten, also der weiblichen Geschlechterrolle entsprechenden Verhaltensweisen und Eigenschaften, anzureichern oder Führungsverhalten zu zeigen, welches kongruenter zu der weiblichen Geschlechterrolle ist (vgl. Eagly und Karau, 2002). Dies sollte sich auch in Unterschieden im Verhalten von weiblichen und männlichen Führungskräften niederschlagen. Daher werden im folgenden Abschnitt verschiedene Führungsverhaltensweisen, deren Effektivität sowie Ergebnisse zu Geschlechtsunterschieden in diesen Verhaltensweisen vorgestellt.

3. Führungsverhalten und Geschlecht

Eine der ersten Untersuchungen zum Führungsverhalten sind die von der Michigan Universität und die Ohio State Studien. Sie fanden unabhängig voneinander zwei abgrenzbare Dimensionen: *Aufgabenorientierung vs. Mitarbeiterorientierung*. Aufgabenorientierte Führungskräfte fokussieren die Aufgabenerledigung und Zielerreichung, mitarbeiterorientierte Führungskräfte das Wohlbefinden und den Zusammenhalt der Mitarbeitenden (vgl. für Übersichten über die traditionellen Führungstheorien: Yukl 2012). Hierbei weist die Mitarbeiterorientierung eine höhere Übereinstimmung mit kommunalen (weiblich-konnotierten) und die Aufgabenorientierung eine höhere Übereinstimmung mit agentischen (männlich-konnotierten) Charakteristiken auf. Eine andere Differenzierung fanden Lewin und Kollegen

(1939) in ihren Untersuchungen. Sie differenzierten drei Führungsverhaltensweisen: autoritär, demokratisch und laissez-faire. Charakteristisch für die *autoritäre Führung* ist der Gedanke „Derjenige, der führt, hat als einziger die Übersicht und die richtigen Lösungen". Eine autoritäre Führungskraft entscheidet, was wie passiert, kontrolliert ihre Mitarbeitenden und erteilt „Befehle". Autoritäre Führung führt zu einem angespannten Arbeitsklima und einer hohen Produktivität, jedoch nur so lange die Führungskraft präsent ist. Eine *kooperative* Führungskraft hingegen führt Gespräche mit ihren Mitarbeitenden, bezieht sie in Entscheidungen mit ein und handelt partizipativ. Ein charakteristischer Gedanke für *kooperative Führung* ist „*Wir* haben es zusammen geschafft". Kooperative Führung führt zu einem positiven Arbeitsklima und einer hohen Produktivität sowohl in An- als auch Abwesenheit der Führungskraft. Wohingegen die *laissez-faire Führung* dadurch gekennzeichnet ist, dass die Führungskraft keine Führungsrolle übernimmt und ihre Mitarbeitenden bei der Aufgabenbewältigung alleine lässt. Charakteristisch für laissez-faire Führung ist die Annahme „Es passiert, was passieren muss und es wird schon das Richtige sein". Unabhängig davon, ob die Führungskraft an- oder abwesend ist, führt laissez-faire Führung zu niedriger Produktivität. Von diesen drei Führungsvorstellungen entspricht die kooperative Stil einer eher weiblichen und der autoritäre Stil einer eher männlichen Führungsvorstellung. Betrachtet man die drei Führungsverhaltensweisen, so weist die demokratische bzw. partizipative Führung die höchste Übereinstimmung mit kommunalen (weiblich-konnotierten) Charakteristiken auf. Um die Grundlage für negative Umweltreaktionen und Bewertungen zu verringern, sollten demnach weibliche Führungskräfte vor allem demokratische und partizipative Führungsverhaltensweisen nutzen. Dies wurde empirisch bestätigt: Frauen führen demokratischer und partizipativer als Männer (vgl. Eagly und Johnson 1990, van Engen und Willemsen 2004).

Eines der etabliertesten Modelle zu Führungsverhalten und effektiver Führung ist die Unterscheidung in transaktionale und transformationale Führung (vgl. Bass und Avolio 1990, Burns, 1978). *Transaktionale Führung* ist durch einen Austausch (Transaktion) von Ressourcen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden zum Erreichen der individuellen Ziele gekennzeichnet. Sie besteht aus zwei Dimensionen: *Contingent reward (*bei Zielerreichung, erhält der Mitarbeitende mehr Ressourcen; bei Nichterreichung werden vorhandene Ressourcen begrenzt) und *Management-by-exception* (Führungskraft handelt erst, wenn sie glaubt, dass ein Problem oder Fehler auftauchen wird bzw. dies schon passiert ist). Die *transformationale Führung* hingegen ist dadurch gekennzeichnet, dass die Führungskraft die Einstellungen, die Werte und das Verhalten der Mitarbeitenden verändert (transformiert), um die Motivation, die Einsatzbereitschaft, das Anspruchsniveau und schließlich die Leistung der Mitarbeitenden zu erhöhen. Transformationale Führung umfasst vier Komponenten (vgl. Felfe 2006). Die Führungskraft fungiert als Rollenvorbild (fachlich und moralisch) für ihre Mitarbeitenden (*idealized influence*), motiviert ihre Mitarbeitenden durch die Kommunikation von attraktiven Zukunftsvisionen (*inspirational motivation*). Sie regt ihre Mitarbeitenden dazu an, alte Herangehensweisen, Annahmen und Probleme zu hinterfragen und neue, kreative und innovative Ansätze zu versuchen (*intellectual stimulation*). Ferner geht sie auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden ein (*individualized consideration*). Transformationale Führung wird den veränderten Anforderungen an Führung auf Grund der Veränderungen im Berufsleben (z. B. flachere Hierarchien) gerecht und ist sehr effektiv. So weisen transformationale Führung und die Dimension Contingent reward der transaktionalen Führung, im Gegensatz zum nicht so effektivem Management-by-exception, einen positiven Zusammenhang zu Leistung und verschiedensten Merkmalen der Mitarbeitenden (z. B. Arbeitszufriedenheit, organisationaler Verbundenheit, Motivation, Selbstwert) auf (z. B. DeGroot et al. 2000, Judge und Piccolo 2004, Kovjanic et al. 2012, Lowe et al. 1996, Wang et al. 2011). Auf Grund ihrer hohen Mitarbeiterorientierung wird die transformationale Führung als eher weiblich konnotierte Führung bezeichnet (vgl. Eagly und Karau 2002). Somit stellt transformationales Führungsverhalten eine Möglichkeit für weibliche Führungskräfte dar, die Inkongruenz zwischen den Erwartungen basierend auf ihrer weiblichen Geschlechterrolle (kommunal) und der Führungsrolle (agentisch) zu reduzieren und sollte daher stärker von Frauen als von Männern genutzt werden (vgl. Eagly und Karau 2002). Auch dieser Zusammenhang zwischen Geschlecht und transformationaler Führung wurde empirisch bestätigt (vgl. Eagly et al. 2003, Gartzia und van Engen 2012, Hernandez Bark et al. 2015, Lopez-Zafra et al. 2012). Frauen zeigen nicht nur mehr transformationales Führungsverhalten als Männer, sondern es wird auch stärker von ihnen erwartet (vgl. Vinkenburg et al. 2011).

Ferner nutzen weibliche Führungskräfte auch mehr contingent reward (Subdimension der transaktionalen Führung), während männliche Führungskräfte (a) eher auf Fehler der Mitarbeitenden reagieren, (b) (erst) eingreifen, wenn Probleme entstanden sind (management-by-exception, Subdimension der transaktionalen Führung) oder (c) keine wirkliche Führungsrolle übernehmen (laissez-faire Führung; vgl. Eagly et al. 2003).

Zusammenfassend lassen sich also eher weiblich- als auch eher männlich-konnotierte Führungsverhaltensweisen differenzieren und Frauen nutzen stärker als Männer weiblich-konnotiertes Führungsverhalten (z. B. demokratisch oder transformational). Gleichzeitig weist weiblich-konnotiertes Führungsverhalten stärker als männlich-konnotiertes Führungsverhalten positive Zusammenhänge zu den affektiven Arbeitseinstellungen (z. B. Arbeitszufriedenheit) und der Leistung der Mitarbeitenden auf, ist also empirisch das effektivere Führungsverhalten (z. B. Eagly und Johnson 1990, Wang et al. 2011).

Aber ist eine solche Unterteilung in entweder weiblich- oder männlich-konnotiertes Führungsverhalten zielführend? Im Folgenden Abschnitt werden zwei neuere Führungsansätze beschrieben, die andere Foki besitzen.

4. Neuere Führungstheorien

4.1 Androgyne Führung

Nachdem der vorherige Abschnitt verschiedene Führungsverhaltensweisen und Geschlechtsunterschiede in diesen vorgestellt hat, wird nun eine andere Perspektive vorgestellt. In den bisher vorgestellten Theorien und Befunden wurden die weibliche und männliche Geschlechterrolle bzw. weiblich- und männlich-konnotiertes Führungsverhalten als gegensätzlich betrachtet. Allerdings gibt es auch andere Auffassungen. So unterscheidet Bem (1974) neben der weiblichen und männlichen Geschlechterrolle noch zwei weitere Dimensionen. Eine dieser Dimensionen ist für die Betrachtung von Führung besonders relevant: die Androgynität. In ihr werden die weibliche und die männliche Geschlechterrolle als komplementär angesehen und Androgynität umfasst die Fähigkeit, inkonsistente (nicht dem biologischen Geschlecht entsprechende) Eigenschaften in das eigene Selbst zu integrieren (vgl. Bem, 1974). Androgyne Personen besitzen daher unabhängig von ihrem biologischen Geschlecht sowohl als weiblich als auch als männlich geltende Charakteristiken und definieren sich über diese. Auf dieser Annahme basiert das Konzept der androgynen Führung: Androgyne Führungskräfte kombinieren in ihrem Verhalten und ihren Eigenschaften männlich-konnotierte und weiblich-konnotierte Charakteristiken (vgl. Gartzia und van Engen 2012, Kark et al. 2012). Studien zeigen, dass androgyne Führungskräfte eine höhere emotionale Intelligenz besitzen (vgl. Gartzia und van Engen 2012) und von ihren Mitarbeitenden positiver bewertet werden (vgl. Kark et al. 2012). Darüber hinaus identifizieren sich Mitarbeitende stärker mit androgynen Führungskräften und bewerten deren Führung auch als transformationaler (vgl. Kark et al. 2012). Ferner sind androgyne Führungskräfte sehr effektiv im Erreichen positiver organisationaler Ergebnisse (vgl. Kaufman und Grace 2011, Madsen 2007). Somit scheinen Führungskräfte, die sich über sowohl männlich-konnotierte als auch weiblich-konnotierte Charakteristiken definieren, sehr effektiv zu führen und eine hohe Akzeptanz durch Mitarbeitende zu erhalten.

4.2 Das Social Identity Modell der Führung

Seit gut 10 Jahren hat sich ein neuer Ansatz etabliert, der auf dem Social Identity Approach aufbaut und als *Social Identity Model of Leadership* (SIMOL; vgl. Hogg und van Knippenberg 2003) postuliert, dass Führung nicht in einem „sozialem“ Vakuum stattfindet, sondern dass Führungskräfte immer auch Teil der Gruppe oder Organisation sind, die sie führen. Nach dem SIMOL haben Führungskräfte umso größeren Einfluss auf die von ihnen geführten Gruppenmitglieder, je mehr sie charakteristisch und repräsentativ, also *prototypisch*, für die Gruppe sind. Das bedeutet, dass die Vorstellung darüber, welche Charakteristiken Führungskräfte besitzen sollten, kontextabhängig sind und sich je nach Gruppe bzw. Organisation unterscheiden können. Das SIMOL konnte sowohl im Feld als auch im Labor in Dutzenden von Studien bestätigt werden: Prototypische Führungskräfte haben mehr Einfluss, werden mehr gemocht, ihnen werden Fehler oder Misserfolge eher verziehen und sie müssen weniger fair oder partizipativ führen als Führungskräfte, die weniger prototypisch sind (vgl. Hogg et al. 2012). Ullrich, Christ und van Dick (2009) zeigten zum Beispiel, dass prototypische Führungskräfte auch dann unterstützt werden, wenn sie weniger partizipativ führen. Das SIMOL wurde bislang nicht mit Blick auf Geschlechtsunterschiede angewandt. Es scheint aber plausibel, dass Frauen für viele Kontexte aufgrund ihres Geschlechts als weniger prototypisch wahrgenommen werden und es deshalb etwas schwerer haben, Einfluss auszuüben. Gleichzeitig können Führungskräfte aber als *Entrepreneurs of identity* agieren, d. h. sie können aktiv an ihrer Prototypikalitätswahrnehmung arbeiten. Ein aktuelles und geradezu idealtypisches Beispiel für diesen Prozess stellt die Verteidigungsministerin Ursula von der Leyen dar. Sie versucht aktiv die Familienfreundlichkeit und die Work-Life-Balance in der Bundeswehr zu erhöhen. Hierdurch würde nicht nur die Bundeswehr ein

attraktiverer Arbeitgeber, was dem Fachkräftemangel, unter dem die Bundeswehr momentan leidet, entgegen wirken würde, sondern sie selbst als Frau und ehemalige Familienministerin auch prototypischer (van Dick 2015).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die beiden vorgestellten Theorien eher partizipativen Führungsansätzen zuordnen lassen würden, jedoch nehmen sie an, dass effektive Führung sowohl weiblich- als auch männlich-konnotierte Charakteristiken umfasst und je nach Gruppe bzw. Unternehmen als unterschiedlich erwünscht wahrgenommen und bewertet werden. Nachdem der Kontext im Sinne der Gruppe bzw. des Unternehmens schon im SIMOL thematisiert wurde, wird im Folgenden auf die Bedeutung des wirtschaftlichen Kontextes, also geht es einem Unternehmen finanziell gut oder schlecht, eingegangen.

5. Führung in Zeiten der Krise: Der Glass-Cliff-Effekt

Die eingangs erwähnte, mediale Forderung nach weiblicher Führung nach der Finanzkrise findet sich auch in empirischen Studien in Form *des Think-Crisis-Think-Female-Paradigma* (vgl. Ryan et al. 2011). Ausgangspunkt für die Untersuchung und Entdeckung war ein Artikel in der Times mit dem Titel „Women on Board: Help or Hindrance?“ von Elizabeth Judge (2003), der besagte, dass Frauen in Unternehmensvorständen sich negativ auf die Unternehmensleistung auswirken. Basierend auf dieser Annahme in den Medien, untersuchten Ryan und Haslam (2005) die Daten von FTSE 100 Unternehmen aus 2003 detaillierter und fanden, dass Frauen, die in den Vorstand kommen, sich nicht schlecht auf die Unternehmensleistung auswirken, sondern umgekehrt Frauen vor allem dann in Vorstände berufen werden, wenn es den Unternehmen finanziell bereits schlecht geht bzw. es sich in einer Krise befindet. Dieser Befund, dass Frauen eine höhere Wahrscheinlichkeit besitzen, in Führungspositionen zu kommen, wenn es Unternehmen schlecht geht, also eine höhere Wahrscheinlichkeit für prekäre Führungspositionen, nennt man *Glass-Cliff-Effekt* (vgl. Ryan und Haslam 2005). In Anlehnung an Scheins (2001) Think-Manager-Think-Male-Paradigma sprechen Ryan und Kollegen (2011) vom Think-Crisis-Think-Female-Paradigma. Nun stellt sich die Frage, besitzen Frauen in Zeiten schlechter finanzieller Unternehmensleistung eine höhere Wahrscheinlichkeit in Führungspositionen zu kommen, da angenommen wird, dass sie in dieser Situation bessere Kompetenzen besitzen als ihre männlichen Kollegen oder weil man einen Sündenbock im Falle des Scheiterns benötigt. Zur Untersuchung dieser Frage führten Ryan und Kollegen (2011) mehrere Studien durch und fanden, dass das Think-Manager-Think-Male-Paradigma v. a. für erfolgreiche Unternehmen gilt, wohingegen bei nicht erfolgreichen Unternehmen mehr weiblich konnotierte Charakteristiken (z. B. verständnisvoll) als ideal angesehen werden. Darüber hinaus ist die Aufgabe, die die Führungskraft in der Krise übernehmen soll, von Bedeutung. Soll die Führungskraft (a) sich um die Mitarbeitenden während der Krise kümmern, (b) Verantwortung für die schlechte Unternehmensleistung übernehmen oder (c) im Hintergrund bleiben und die Krise aushalten, zeigt sich der Think-Crisis-Think-Female-Paradigma. Soll die Führungskraft hingegen das Unternehmen aus der Krise führen oder als Wortführer (z. B. in den Medien) auftreten, zeigte sich kein Think-Crisis-Think-Female-Zusammenhang, sondern eine Tendenz zum Think-Manager-Think-Male-Paradigma. Somit scheint es, dass weiblich konnotierte Charakteristiken als relevant für Führungskräfte angesehen werden, wenn es Unternehmen finanziell schlecht geht, und sie für spezifische Aufgaben als besonders relevant angesehen werden.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Insgesamt zeigt sich, dass das Think-Manager-Think-Male-Paradigma noch immer Gültigkeit besitzt und die Vorstellung von Führung stärker mit männlich-konnotierten Eigenschaften verbunden ist (vgl. Koenig et al. 2011, Schein et al. 1996). Allerdings ist die Verknüpfung in neueren Studien nicht mehr so stark wie früher (vgl. Koenig et al. 2011). Trotzdem führt die männlich-konnotierte Führungsvorstellung auf Grund der Inkongruenz zu der weiblichen Geschlechterrolle zu Hindernissen und konfligierenden Rollenerwartungen bei weiblichen Führungskräften (vgl. Eagly und Karau 2002). Dadurch bedingt, nutzen weibliche Führungskräfte eher Führungsverhalten, das nicht nur kongruenter zu der weiblichen Geschlechterrolle, sondern auch sehr effektiv ist (z. B. demokratische oder transformationale Führung; Eagly und Johnson 1990, Eagly et al. 2003, Wang et al. 2011).

Somit ist die Vorstellung von Führung nicht weiblich, sondern eher männlich, jedoch zeigt die empirische Befundlage, dass effektive Führung sowohl männlich-konnotierte (agentische) als auch weiblich-konnotierte (kommunale) Verhaltensweisen und Charakteristiken umfasst (vgl. Eagly et al. 2003, Kark et al. 2012). Darüber hinaus gewinnen kommunale Charakteristiken vor allem in Zeiten finanzieller Krisen und schlechter Unternehmensleistungen an Relevanz und führen zu einer Umkehr

des Think-Manager-Think-Male-Paradigmas hin zum Think-Crisis-Think-Female-Paradigma (vgl. Ryan et al. 2011). Abschließend lässt sich festhalten, dass das agentische Bild von Führung in Unternehmen und Organisationen in Zukunft durch kommunale Verhaltensweisen und Charakteristiken ergänzt, also in der Tat weiblicher werden sollte, um effektiv zu sein.

Literaturverzeichnis

Abele, A. E., Uchronski, M., Suitner, C., und Wojciszke, B. (2008). Towards an operationalization of the fundamental dimensions of agency and communion: Trait content ratings in five countries considering valence and frequency of word occurrence. *European Journal of Social Psychology 38,* S. 1202-1217.

Ayman-Nolley, S. und Ayman, R. (2005). Children's implicit theory of leadership. In B. Schyns & J. R. Meindl (Eds.), *Implicit leadership theories: Essays and explorations* (S. 189-233). Greewich, CT: Information Age.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York, NY: The Free Press.

Bass, B. M. und Avolio, B. J. (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology 42*, S. 155-162.

Biddle, B. J. (1979). *Role theory: Expectations, identities, and behaviors*. New York: Academic Press.

Bosak, J., und Sczesny, S. (2011). Exploring the dynamics of incongruent beliefs about women and leader. *British Journal of Management 22*, S. 254-269.

Broadbridge, A. und Simpson, R. (2011). 25 years on: reflecting on the past and looking to the future in gender and management research. *British Journal of Management 22*, S. 470–483.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.

Catalyst (2012). *Women in Europe*. http://www.catalyst.org/publication/285/women-in-europe. Zugegriffen: 24. Juni 2015

Catalyst (2013). *Catalyst Quick Take: Statistical Overview of Women in the Workplace*. http://www.catalyst.org/knowledge/statistical-overview-women-workplace. Zugegriffen: 24. Juni 2015

Chan, S. (2011). Financial crisis was avoidable, inquiry finds. New York Times, 25th of January 2011. http://www.nytimes.com/2011/01/26/business/economy/26inquiry.html?_r=0. Zugegriffen: 24. Juni 2015

Cialdini, R. B. und Trost, M. R. (1998). Social influence: Social norms, conformity, and compliance. In D. T. Gilbert und S. T. Fiske (Hrsg.), *The handbook of social psychology: Vol.* 2 (4th ed., pp. 151–192). Boston: McGraw-Hill.

Craven, J. (2009). 'The future is female: why the business world wants a woman's touch', The Mail online, 8 August. http://www.dailymail.co.uk/home/you/article-1204533/The-future-female.html Zugegriffen: 24. Juni 2015.

Cuddy, A., Fiske, S. und Glick, P. (2008). Warmth and competence as universal dimensions of social perception: The stereotype content model and the BIAS Map. *Advances in Experimental Social Psychology 40*, S. 61–149.

Dasgupta, N., und Asgari, S. (2004). Seeing is believing: Exposure to counterstereotypic women leaders and its effects on the malleability of automatic gender stereotyping. *Journal of Experimental Social Psychology 40*, S. 642-658.

Davidson, C. (2007). 'The future is female, BT predicts', BBC Newsonline, 23 April: http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/6518241.stm Zugegriffen: 24. Juni 2015.

DeGroot, T., Kiker, D. S. und Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Science 17*, S. 356-371.

Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. und van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin 129*, S. 569-491.

Eagly, A. H. und Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin 108*, S. 233–256.

Eagly, A. H. und Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review 109*, S. 573-598.

Eagly, A. H., Karau, S. J., Miner, J. B. und Johnson, B. T. (1994). Gender and motivation to manage in hierarchic organizations: A meta-analysis. *Leadership Quarterly 5*, S. 135–159.

Eichhorst, W., Escudero, V., Marx, P. und Tobin, S. (2010). *The impact of the crisis on employment and the role of the labour market institutions.* Discussion paper series: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, 5320. http://hdl.handle.net/10419/52004. Zugegriffen: 24. Juni 2015

Elprana, G. und Hernandez Bark, A. S. (2015). Frauen und Führung – Aktuelle Erkenntnisse zu Gleichstellungsmaßnahmen [Women and leadership: Recent insights towards gender equality interventions]. In Jörg Felfe (Hrsg.) *Aktuelle Entwicklungen in der Führungsforschung* (S. 441-451). Göttingen: Hogrefe.

Epitropaki, O., Sy, T., Martin, R., Tram-Quon, S., und Topakas, A. (2013). Implicit Leadership and Followership Theories "in the wild": Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings. *The Leadership Quarterly 24*, S. 858–881.

European Commission (2013). *Women and men in leadership positions in the European Union 2013*. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/131011_women_men_leadership_en.pdf. Zugegriffen: 24. Juni 2015

Eurostat (2013). *Tertiary educational attainment by sex, age group 30-34*. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=t2020_41&language=en. Zugegriffen: 24. Juni 2015

Feingold, A. (1994). Gender differences in personality: A meta-analysis. *Psychological Bulletin 116*, S. 429-456.

Felfe, J. (2006). Transformationale und charismatische Führung - Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie 5*, S. 163-176.

Gartzia, L. und van Engen, M. (2012). Are (male) leaders "feminine" enough? Gendered traits of identity as mediators of sex differences in leadership styles. *Gender in Management: An International Journal 27*, S. 296-314.

Guerrero Witt, M., und Wood, W. (2010). Self-regulation of gendered behavior in everyday life. *Sex Roles 62*, S. 635-646.

Heilman, M. E. (1983). Sex bias in work settings: The Lack of Fit model. *Research in Organizational Behavior 5*, S. 269-298.

Hernandez Bark, A. S., Escartin, J., Schuh, S. C. und van Dick, R. (2015). Who Leads More and Why? A Mediation Model from Gender to Leadership Role Occupancy. *Published online ahead of print Journal of Business Ethics.*

Hernandez Bark, A. S., Escartin, J. und van Dick, R. (2014a). Gender and leadership in Spain: A systematic review of some key aspects. *Sex Roles 70,* S. 522-537.

Hernandez Bark, A. S., Van Quaquebeke, N. und van Dick, R. (2014b). Frauen und Führung: Aktuelle Erkenntnisse der Wissenschaft [Women and leadership: Recent insights from academia]. In A. Cisik und J. Sauer (Hrsg.): *In Deutschland führen die Falschen. Wie sich Unternehmen ändern müssen* (S. 57-76). Helios Media: Berlin.

Hogg, M. A. und van Knippenberg, D. (2003). Social identity and leadership processes in groups. In M. P. Zanna (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 35., pp. 1**–**52). New York: Academic Press.

Hogg, M. A., van Knippenberg, D. und Rast, D. E., III (2012). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology 23*, 258**–**304.

Judge, E. (2003, November 11). 'Women on board: Help or hindrance?', *The Times*, S. 21.

Judge, T. A. und Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A metaanalytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology 89*, S. 755-768.

Junker, N. M. und van Dick, R. (2014). Implicit theories in organizational settings: A systematic review and research agenda of implicit leadership and followership theories. *Leadership Quarterly 25*, S. 1154–1173.

Kark, R., Waismel-Manor, R. und Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification". *The Leadership Quarterly 23,* S. 620-640.

Kaufman, E. K. und Grace, P. E. (2011). Women in grassroots leadership: Barriers and biases experienced in a membership organization dominated by men. *Journal of Leadership Studies, 4(4)*, S. 6-16.

Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. und Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, *137*, S. 616–42.

Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Van Quaquebeke, N., und Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior* 33, S. 1031-1052.

Lewin, K., Lippitt, R. und White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology 10*, S. 269-299.

Lopez-Zafra, E., Garcia-Retamero, R. und Berrios-Martos, M. P. (2012). The relationship between transformational leadership and emotional intelligence from a gendered approach. *The Psychological Record 62*, S. 97-114.

Lord, R. G. und Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance.* Boston: Unwin Hyman.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G. und Sivasubramanian, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly 7*, S. 385-425.

Madsen, S. R. (2006). Learning to Lead in Higher Education: Insights into the Family Backgrounds of Women University Presidents. *The Journal of Women in Educational Leadership 5*(3), S. 183-200.

National Council for Research on Women (2010). Women in Fund Management: Road Map for Achieving Critical Mass and Why it Matters. http://www.ncrw.org/reports-publications/women-fund-management-road-map-achieving-critical-mass-%E2%80%94-and-why-it-matters. Zugegriffen: 24. Juni 2015

Peters, K., Ryan, M., Haslam, S. A. und Fernandes, H. (2012). To belong or not to belong: Evidence that women's occupational disidentification is promoted by lack of fit with masculine occupational prototypes. *Journal of Personnel Psychology 11(3)*, S. 148-158.

Peters, K., Ryan, M. K. und Haslam, S. A. (2014). Marines, medics, and machismo: Lack of fit with masculine occupational stereotypes discourages men's participation. *British Journal of Psychology, published online ahead of print 3rd of December 2014*.

Rudman, L. A. und Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues 57*, S. 732–762.

Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E. und Nauts, S. (2012). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology 48*, S. 165-179.

Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D. und Bongiorno, R. (2011). Think crisis–think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager-think male stereotype. *Journal of Applied Psychology 96(3)*, S. 470-484.

Ryan, M. K. und Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, *16(2)*, S. 81-90.

Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women´s progress in management. *Journal of Social Issues 57*, S. 675-688.

Schein, V. E., Müller, R., Lituchy, T. und Liu, J. (1996). Think manager—think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, *17(1)*, S. 33-41.

Schyns, B. (2008). Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung von Führung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 52*, S. 182-190.

Simpson, R., Ross-Smith, A., und Lewis, P. (2010). Merit, special contribution and choice: how women negotiate between sameness and difference in their organizational lives. *Gender in Management: An International Journal 25*, S. 198–208.

Ullrich, J., Christ, O. und Van Dick, R. (2009). Substitutes for procedural fairness: Prototypical leaders are endorsed whether they are fair or not. *Journal of Applied Psychology 94*, S. 235-244.

United Nations (2010). *The World's Women 2010. Trends and Statistics*. United Nations Division, New York. http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/Worldswomen/WW_full%20report_color.pdf. Zugegriffen: 24. Juni 2015

Van Dick, R. (2015). Entrepreneurin der neuen Identität. Ursula von der Leyen und die neue Sozialpsychologie der Führung. *Human Resources Manager online (26.3.2015). http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/entrepreneurin-der-neuen-identitaet-13204.* Zugegriffen: 24. Juni 2015

van Engen, M. L. und Willemsen, T. M. (2004). Gender and leadership styles: a meta-analysis on research published in the 1990s. *Psychological Reports 94*, S. 3-18.

Van Quaquebeke, N. und Brodbeck, F. C. (2008). Entwicklung und erste Validierung zweier Instrumente zur Erfassung von Führungskräfte-Kategorisierung im deutschsprachigen Raum. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie*, *52(2)*, S. 70-80.

Van Quaquebeke, N., Graf, M. M. und Eckloff, T. (2014). What do leaders have to live up to? Contrasting the effects of central tendency- versus ideal-based leader prototypes in leader categorization processes. *Leadership* 10, S. 190-215.

Van Quaquebeke, N. und Schmerling, A. (2010). Kognitive Gleichstellung: Wie die bloße Abbildung bekannter weiblicher und männlicher Führungskräfte unser implizites Denken zu Führung beeinflusst. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 54*, S. 91-104.

Van Quaquebeke, N., van Knippenberg, D. und Brodbeck, F. C. (2011). More than meets the eye: The role of subordinates' self-perceptions in leader categorization processes. *The Leadership Quarterly 10*, S. 367-382.

Vinkenburg, C. J., Van Engen, M. L., Eagly, A. H. und Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion. *The Leadership Quarterly 22*, S. 10-21.

Wang, G., Oh, I-S, Courtright, S. H. und Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management 36*, S. 223-270.

Williams, J. E., und Best, D. L. (1990). *Measuring sex stereotypes: A multination study.* Newbury Park, CA: Sage.

Wood, W., Christensen, P. N., Hebl, M. R. und Rothgerber, H. (1997). Conformity to sex-typed norms, affect, and the self-concept. *Journal of Personality & Social Psychology 73*, S. 523-535.

Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations* (8th edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.