

Frauen in Führungspositionen

Blickwinkel aus Forschung und Praxis

Technische Universität München
Lehrstuhl für Strategie und Organisation

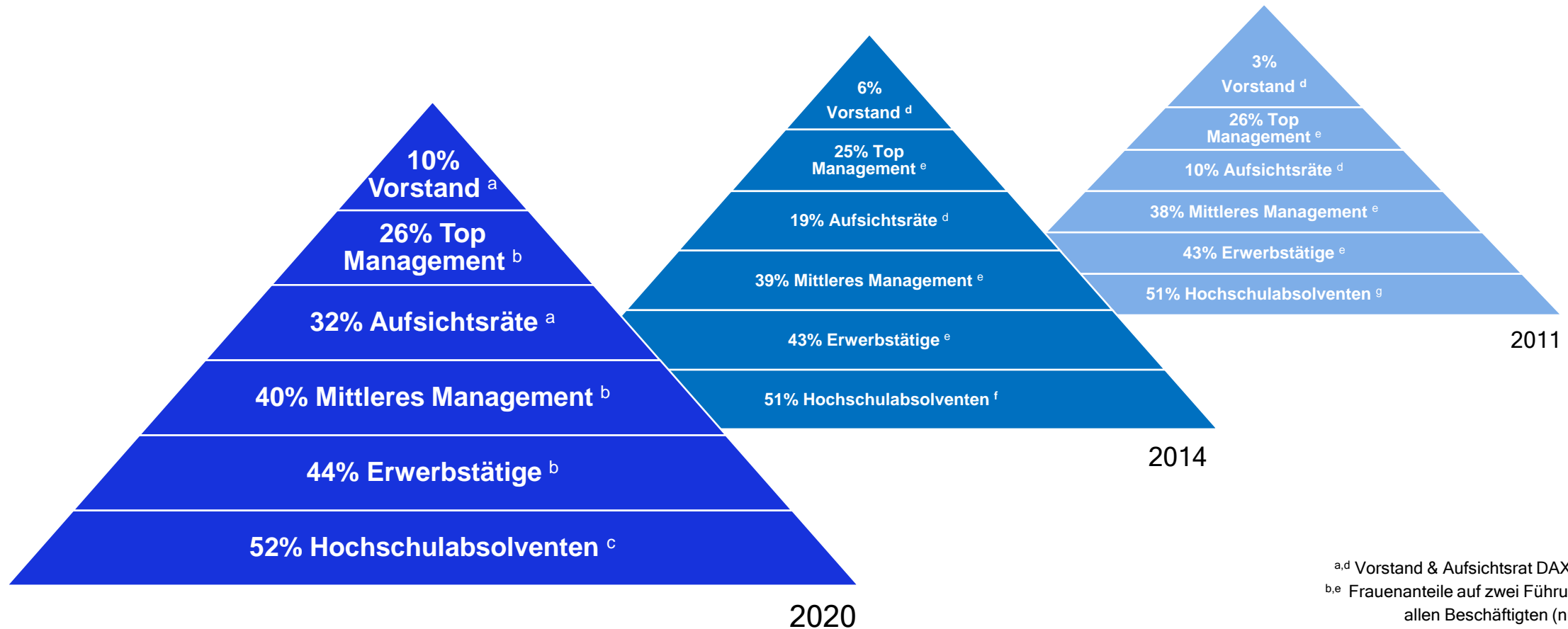
Diversity & Women in Leadership Initiative

Prof. Dr. Isabell M. Welpé, Prof. Dr. Theresa Treffers,
Nadja Born, Ilse Hagerer, Ann-Carolin Ritter



**Wie haben sich die Zahlen von
Frauen in der Arbeitswelt
verändert?**

Frauenanteil im Vorstand steigt in 9 Jahren (nur) um 7 Prozentpunkte auf 10%



^{a,d} Vorstand & Aufsichtsrat DAX 30, MDAX, SDAX
^{b,e} Frauenanteile auf zwei Führungsebenen und an allen Beschäftigten (nur Privatwirtschaft)
^{c,f,g} Als Absolventen werden Studierende mit bestandener Abschlussprüfung bezeichnet.

Take Away

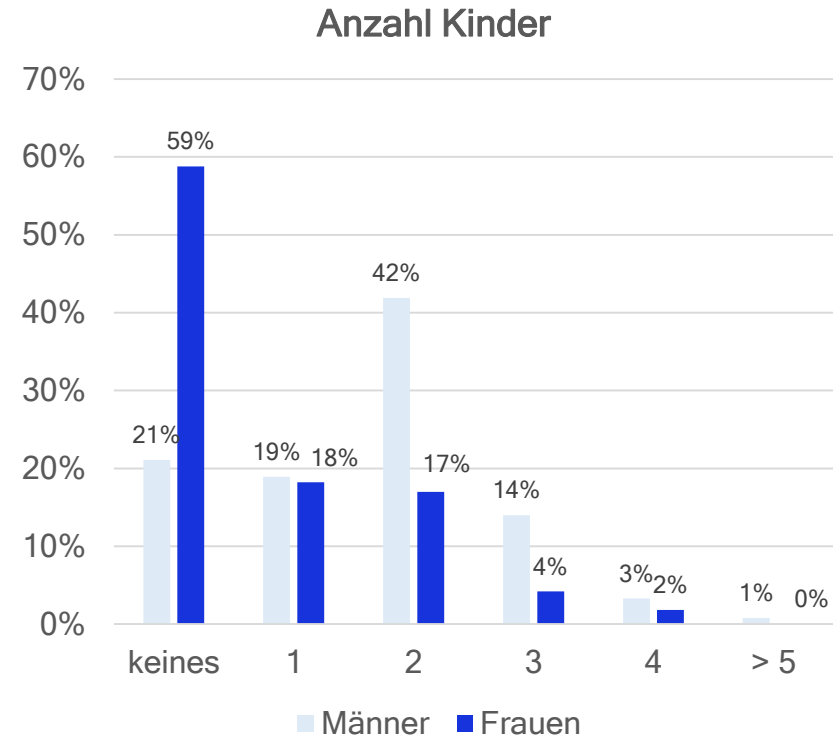
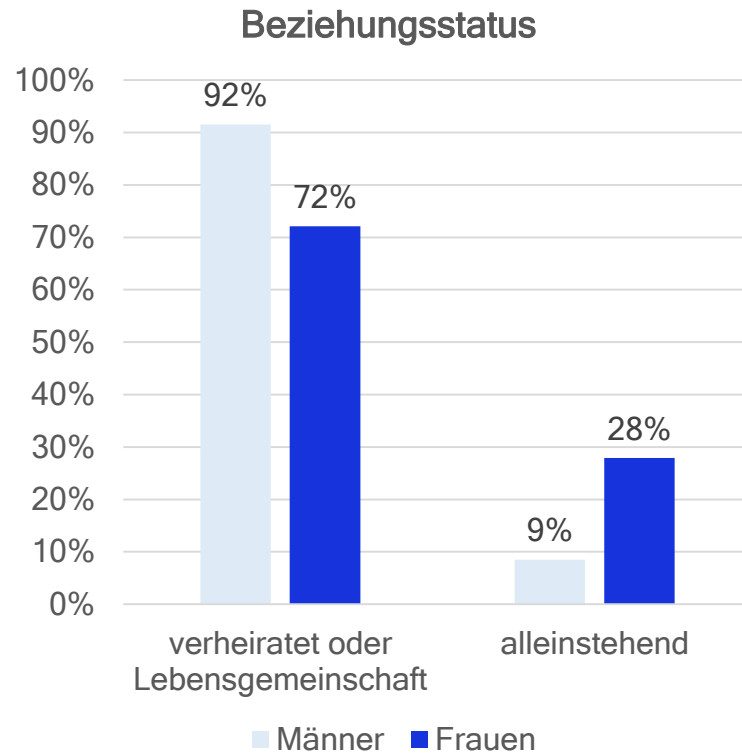
Frauenanteil im **Vorstand** (DAX30, SDAX, MDAX) steigt in 9 Jahren (nur) um 7 Prozentpunkte auf **10%**.

Frauenanteil im **Aufsichtsrat** (DAX30, SDAX, MDAX) steigt in 9 Jahren um 22 Prozentpunkte auf **32%**.



**Wie viele Spitzenmanagerinnen
und Spitzenmanager haben
Partner*innen und Kinder?**

28% der Managerinnen sind alleinstehend und 59% haben keine Kinder

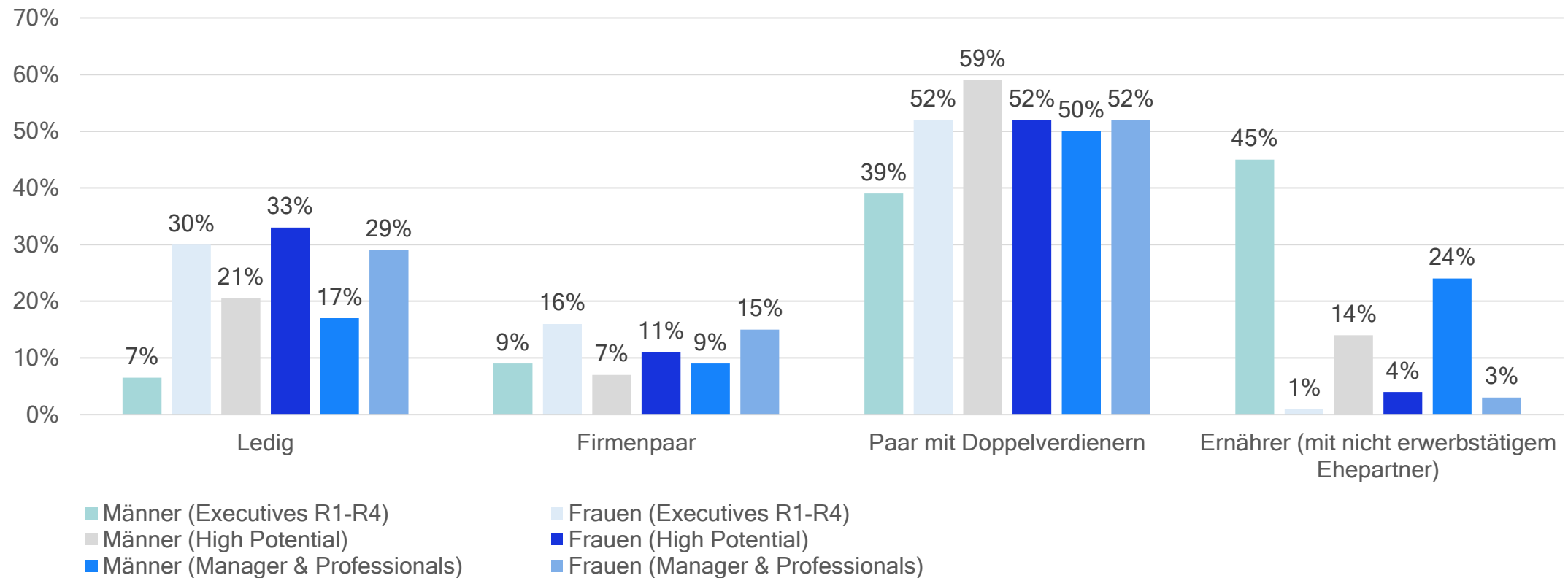


Daten: Executive Panel mit 1480 Führungskräften von Odgers Berndtson mit Führungskräfte von Unternehmen aller Branchen und Größenklassen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz (D-A-CH)

Quelle: Odger Berndtson (2020). Manager-Barometer Sonderbefragung Corona (<https://www.odgersberndtson.com/media/9459/sonderausgabe-managerbarometer-corona.pdf>)

Die meisten Top Managerinnen sind entweder Single oder Teil eines Doppelverdiener-Paars

Familiensituation in Abhängigkeit der Jobposition



Sample: 9592 Befragte (davon 562 männliche & 63 weibliche Vorstände R1-R4; 116 männliche & 73 weibliche High Potentials; 6540 männliche & 2238 weibliche Manager und Professionals) in Frankreich.

Quelle: Guillaume, C., & Pochic, S. (2009). What would you sacrifice? Access to top management and the work-life balance. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 14-36.

Take Away

28% der Managerinnen sind **alleinstehend**.

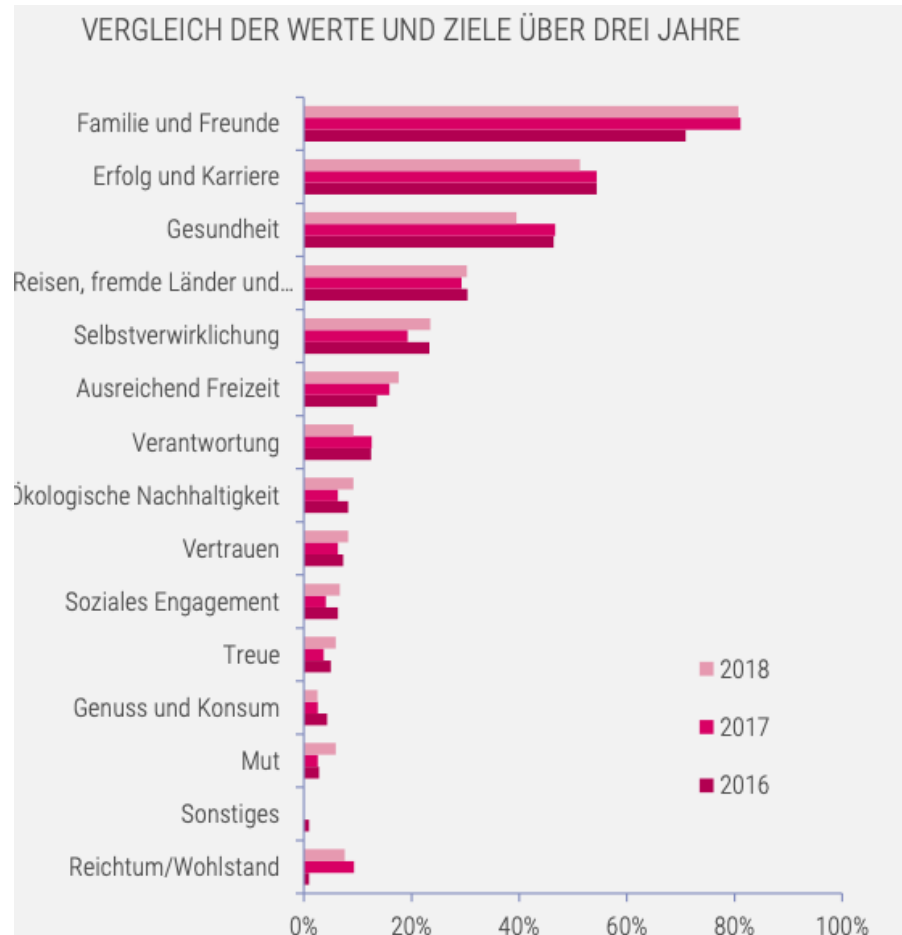
59% der Managerinnen haben **keine Kinder**.

Die meisten weiblichen Top Managerinnen sind entweder **Single** oder **Teil eines Doppelverdiener-Paars**.



**Wie hoch ist die
Karrieremotivation von Frauen
und Männern nach dem Studium
und später im Leben?**

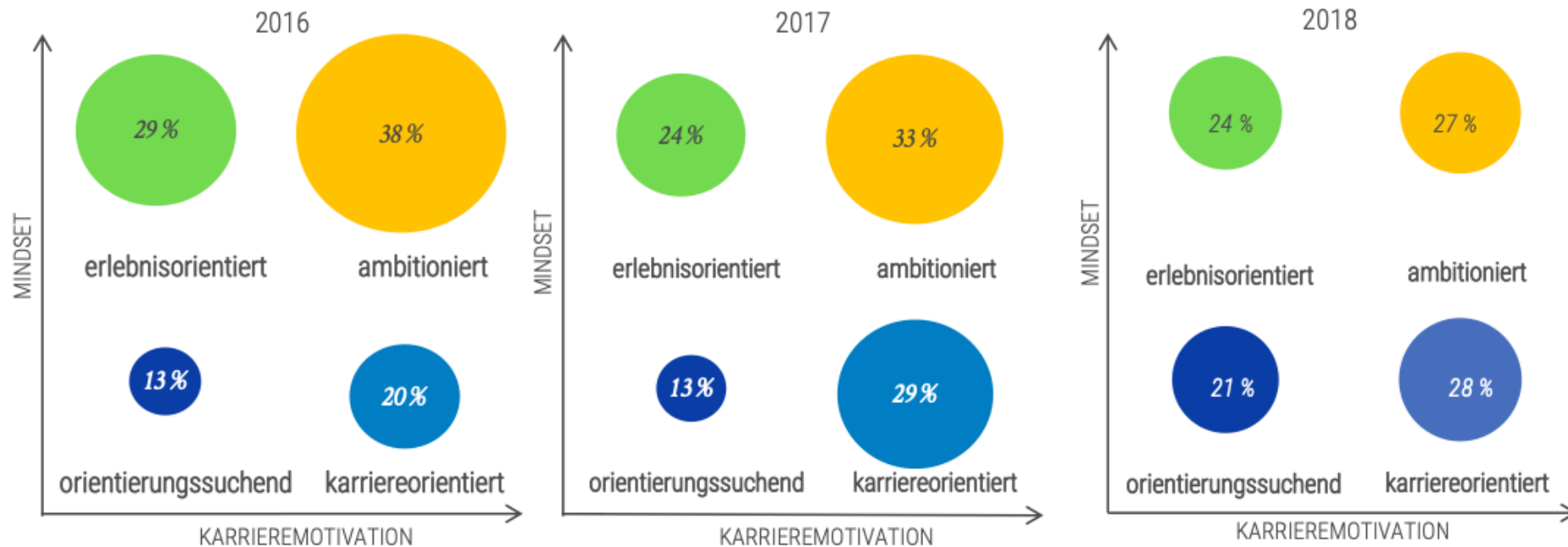
Besonders wichtig sind für Generation Y Familie und Freunde, Erfolg und Karriere



Die Priorisierung der Werte und Ziele blieb im Wesentlichen über die drei Jahre konstant.

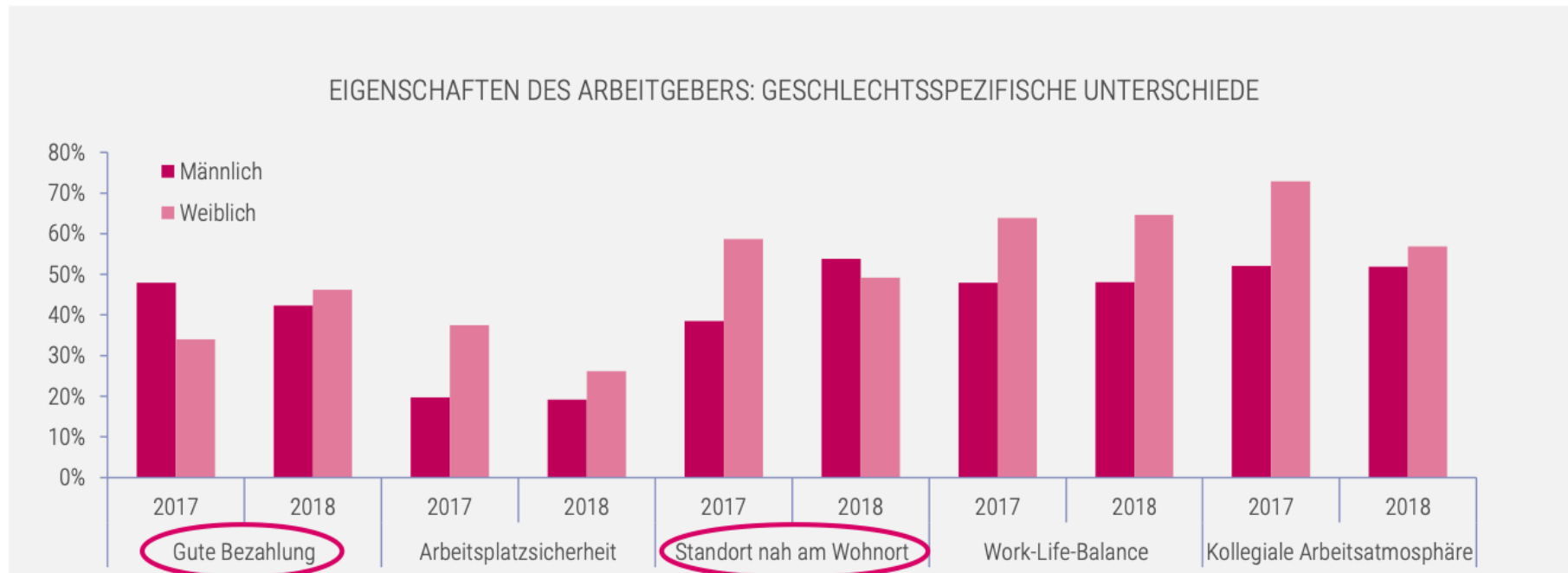
→ Stabiles Muster für die Generation Y

In der Generation Y ist der ambitionierte Typ am stärksten und der orientierungssuchende am schwächsten vertreten



→ Über alle drei Jahre ist der ambitionierte Typ am stärksten und der orientierungssuchende am schwächsten vertreten; jedoch werden Ausprägungen der relativen Verhältnisse zunehmend schwächer → Heterogenes Konzept

Gute Bezahlung wird weiblichen Absolventen zunehmend wichtiger; männliche Absolventen legen Wert auf Standortnähe



Anmerkungen: N = 270/119; Bis zu drei Mehrfachnennungen möglich. Angegeben sind die Häufigkeiten der Nennungen in Prozent.

Take Away

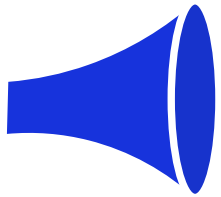
Besonders wichtig sind für Generation Y
Familie und Freunde, Erfolg und Karriere.

Generation Y **unterscheidet** sich in weiblichen
und männlichen Vorstellungen.



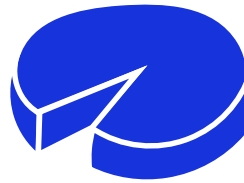
**Was sind mögliche Erklärungen
für den geringen Anteil von
Frauen in Führungspositionen?**

Allgemeine Erklärungen



Trichtertheorien

„Es gibt nicht genügend geeignete Frauen.“



Defizittheorien

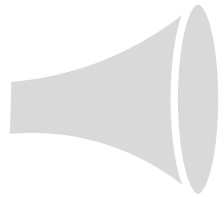
„Frauen haben nicht das, was es braucht für Führungspositionen.“



Unconscious Bias/ Stereotypen

Das gleiche Verhalten, die gleiche Kompetenz, die gleiche Leistung werden nicht (immer) gleich bewertet, belohnt und anerkannt.

Allgemeine Erklärungen



Trichtertheorien

„Es gibt nicht genügend geeignete Frauen.“



Defizittheorien

„Frauen haben nicht das, was es braucht für Führungspositionen.“



Unconscious Bias/ Stereotypen

Das gleiche Verhalten, die gleiche Kompetenz, die gleiche Leistung werden nicht (immer) gleich bewertet, belohnt und anerkannt.

Bedeutsamste Erklärung

Wir sind alle Täter und Opfer von Stereotypen



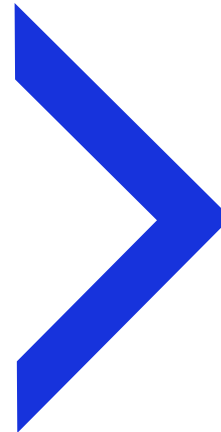
Weiblicher Stereotyp

freundlich, sensibel, hilfsbereit, respektvoll, unterstützend, usw.



Männlicher Stereotyp

durchsetzungsfähig, unabhängig, rational, entscheidungsstark, usw.



Deskriptive Wirkung

Frauen werden als weniger passend für Führungspositionen gesehen als Männer

Präskriptive Wirkung

Männliche Führungskräfte, die um Hilfe bitten, werden als weniger kompetent angesehen

Prohibitive Wirkung

Frauen sollen nicht dominant sein;
Männer sollen nicht nach Work-Life Balance fragen

Stereotypen betreffen auch **viele andere soziale Gruppen** (ethnische Herkunft, Nationalität, Alter, Behinderung, Religion, sexuelle Identität)

Take Away

Während es nach **der Trichtertheorie** nicht genügend geeignete Frauen gibt, haben Frauen bei der **Defizittheorie** nicht das, was es braucht.

Die **bedeutendste** Erklärung für den geringen Anteil an Frauen sind noch immer **Unconscious Bias (Unbewusste Voreingenommenheiten)/Stereotypen**.



Forschungsüberblick

01 Ausgangslage

Zahlen, Daten, Fakten im Zeitverlauf
und internationalen Vergleich

02 Ursachen

Erklärungen und Ursachen für den Anteil
von Frauen in Führungspositionen aus
wissenschaftlicher Sicht

03 Auswirkungen

Auswirkungen von Unconscious Bias/Stereotype
für Frauen in Führungspositionen

Die Effekte von mehr Frauen in
Führungspositionen

04 Maßnahmen

Was tun Unternehmen, um den Anteil von
Frauen in der Führung zu erhöhen?

(Un-)Wirksamkeit von Diversity Maßnahmen

05 Neue Maßnahmen

Wirkung auf die Person

Wirkung auf die Gesellschaft

Wirkung auf das Unternehmen

06 Der Königinnenweg

Wirksamkeit von Maßnahmen testen



**Welche Auswirkungen haben
Unconscious Bias/Stereotype für
Frauen entlang der Karriereleiter?**

Stereotype beeinflussen alle Stufen der Karriereleiter



Schriftliche Bewerbung

- Selektiver Einsatz von **Einstellungstests** bei Männer und Frauen ^a
- Männer werden für „typisch weibliche“ **Aufgaben als weniger motiviert** gesehen ^b



Verhandlung

- **Kompetenzsignale**: Signal, dass unterrepräsentierte Gruppen Hilfe brauchen, um erfolgreich zu sein ^c
- **Bescheidene Männer** werden weniger gemocht ^d

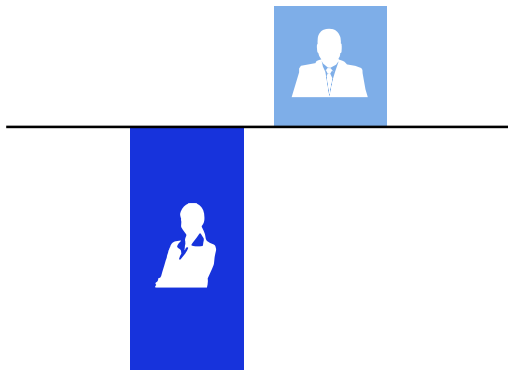


Leistungsbewertung

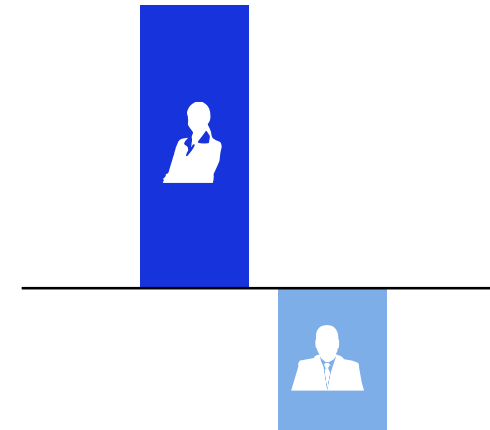
- Der **Erfolg** von gemischten Teams wird dem **Mann zugeschrieben** ^e
- Manager tendieren dazu **gute Bewertungen** zu geben, um Ärger zu vermeiden oder sich alle Optionen offen zu halten ^f

a) Barbulescu, R. & Bidwell, M. (2013). Do women choose different jobs from men? Mechanisms of application segregation in the market for managerial workers. *Organization Science*, 24(3) b) Allen, J., & Smith, J. L. (2011). The influence of sexuality stereotypes on men's experience of gender-role incongruence. *Psychology of Men & Masculinity*, 12(1), 77 c) Dover, T. L., Kaiser, C. R., & Major, B. (2020). Mixed signals: The unintended effects of diversity initiatives. *Social Issues and Policy Review*, 14(1), 152-181 d) Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., & Rudman, L. A. (2010). When men break the gender rules: status incongruity and backlash against modest men. *Psychology of Men & Masculinity*, 11(2), 140 e) Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., & Tamkins, M. M. (2004). Penalties for success: reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. *Journal of applied psychology*, 89(3), 416 f) Snyder, K. (2014). The abrasiveness trap: High-achieving men and women are described differently in reviews. *Fortune Magazine*, 26.

Eigenständige Frauen sind erfolgreicher



Dominante* Frauen werden als
sozial unangenehm
wahrgenommen



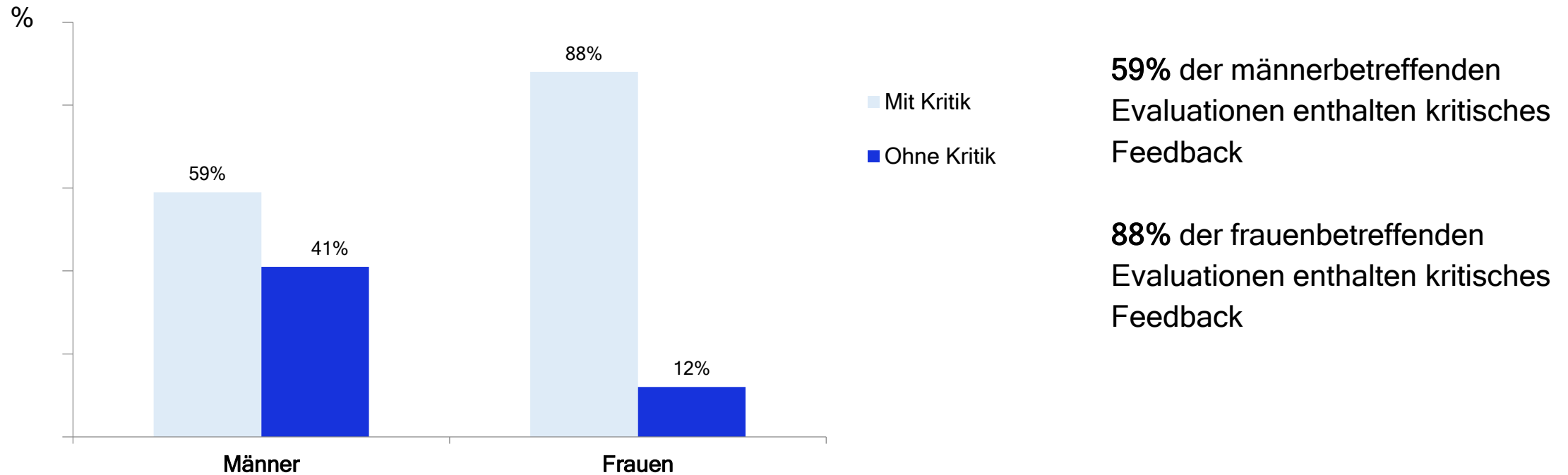
Eigenständige** Frauen werden **positiv**
wahrgenommen

*Dominanz wurde mit Fragen, wie z.B. „Ich denke, ich würde es genießen, Autorität über andere Menschen zu haben“ gemessen;

**Eigenständigkeit wurde mit Fragen, wie z.B. „Ich verlasse mich die meiste Zeit auf mich selbst; ich verlasse mich selten auf andere“ gemessen.

Leistungsevaluationen für Frauen enthalten häufiger kritisches Feedback

Wie viele Evaluationen enthalten kritische Formulierungen?

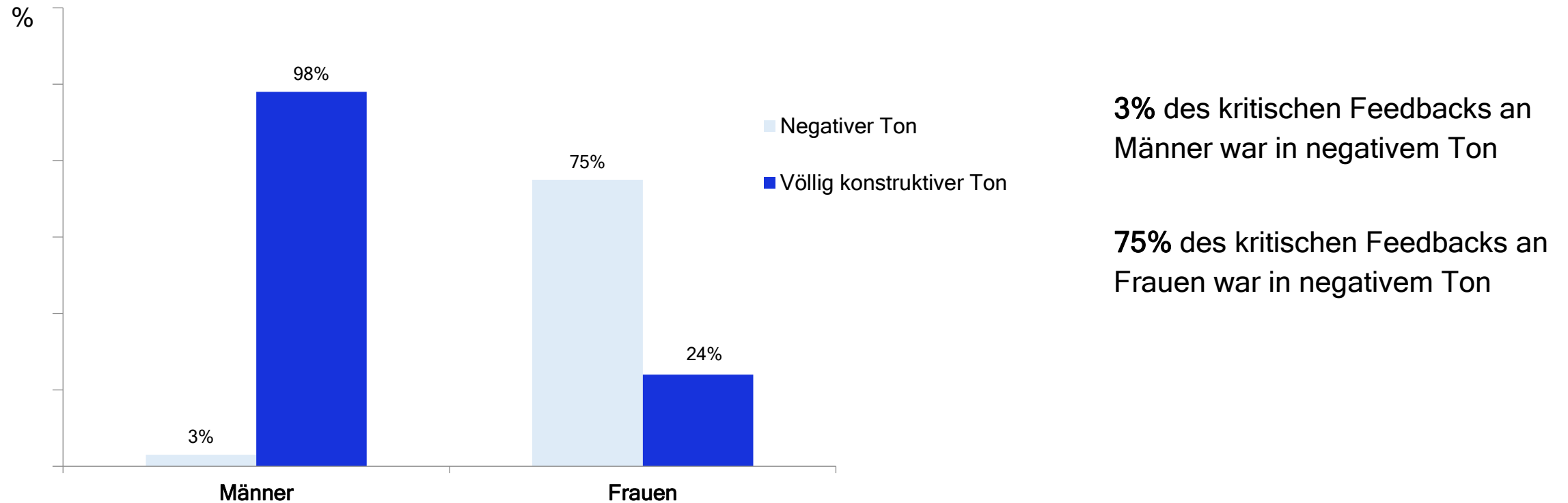


Stichprobe: 248 Evaluationen von 180 Befragten (davon 105 männliche & 75 weibliche Arbeitnehmer) von 28 verschiedenen Unternehmen

Quelle: Snyder, K. (2014). The abrasiveness trap: High-achieving men and women are described differently in reviews. Fortune Magazine, 26, 08-14.

Männer erhalten kritisch-konstruktives Feedback; Frauen auch - und man sagt ihnen, dass sie leiser sein sollen

Wie viele kritische Evaluationen waren in negativem Ton formuliert?



Stichprobe: 248 Evaluationen von 180 Befragten (davon 105 männliche & 75 weibliche Arbeitnehmer) von 28 verschiedenen Unternehmen

Quelle: Snyder, K. (2014). The abrasiveness trap: High-achieving men and women are described differently in reviews. Fortune Magazine, 26, 08-14.

Take Away

Dominante Frauen werden sozial abgestraft, während **eigenständige** Frauen positiv wahrgenommen werden.

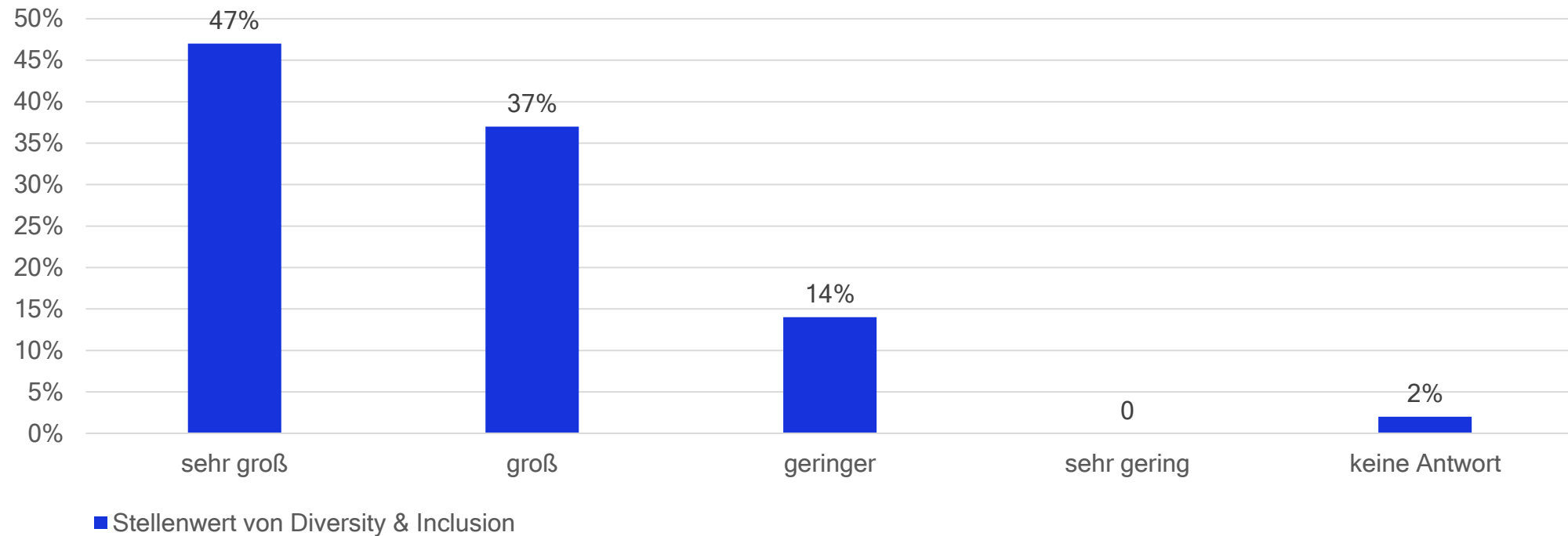
Evaluationen der Frauen enthalten häufiger **kritisches Feedback**.



**Welche Maßnahmen setzen
Unternehmen ein, um den Frauenanteil
in Führungspositionen zu erhöhen?**

Für 84% der befragten Führungskräfte ist Diversity & Inklusion in ihrem Unternehmen wichtig

Welchen Stellenwert hat Diversity & Inklusion in Ihrem Unternehmen?

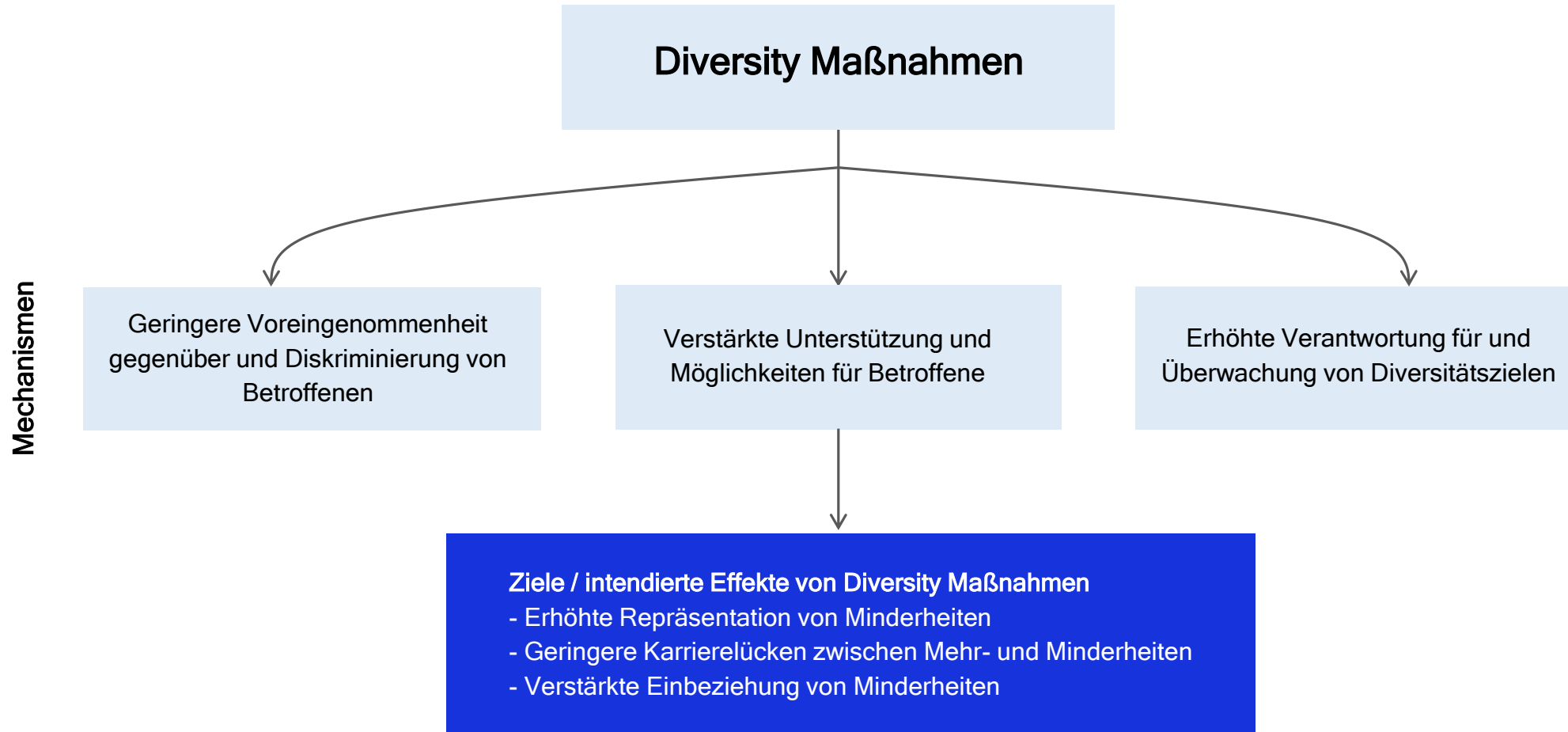


Stichprobe: 51 Führungskräfte aus internationalen Großunternehmen

Quelle: AmCham Germany & Frankfurt Business Media (2016). Produktiver und begehrt bei Talenten. https://www.amcham.de/fileadmin/user_upload/Publications/Corporate-Responsibility-Book/2016/Trendbefragung.pdf

**Welche Diversity Maßnahmen
wirken?
Intendierte und unintendierte
Wirkungen.**

Intendierte Effekte von Diversity Maßnahmen



Take Away

Diversity Interventionen haben sowohl **intendierte als auch unintendierte** Effekte.

Unintendierte Effekte können sowohl **positive als auch negative** Auswirkungen auf die Wirksamkeit der Diversity Maßnahmen haben.

Wirksamkeit des Diversity Managements wird durch **unintendierte Signale behindert**.



**Welche neuen Maßnahmen können
auf die Person wirken?**

Weg von individuellen Normen, hin zur Veränderung von sozialen Normen



Diversity Maßnahmen sollten bei der **Gesellschaft** ansetzen, um einen Wandel der sozialen Normen zu bewirken.

Take Away

Damit Diversity Maßnahmen wirken, muss ein **Wandel weg von der Veränderung von individuellen Normen** hin zur Veränderung von **sozialen Normen** erfolgen.



**Welche neuen Maßnahmen können
auf Unternehmensebene wirken?**

Diversity Wirksamkeitspyramide - Struktur ist der entscheidende Erfolgsfaktor für die Veränderung sozialer Normen



Take Away

Strukturelle Verankerung von Geschlechtergleichheit ist der entscheidend **Erfolgsfaktor** für die Veränderung sozialer Normen.

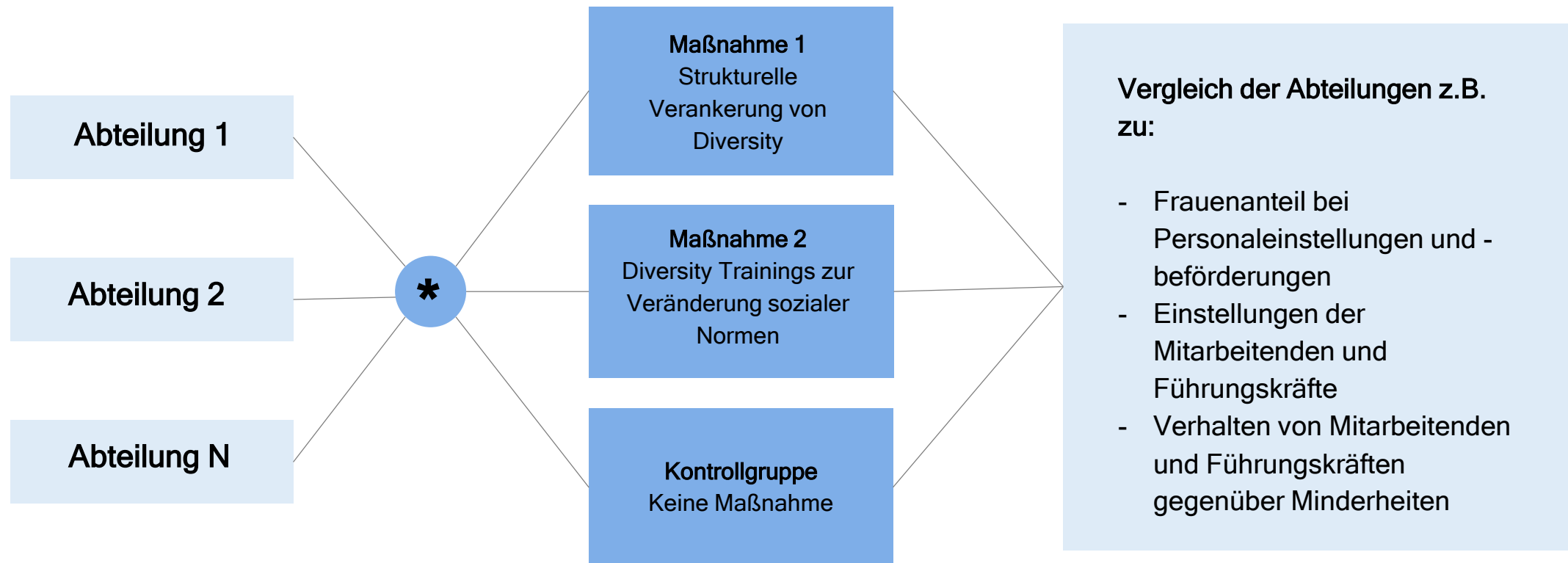
Wirksamkeit von Maßnahmen kann nur mit **regelmäßiger und transparenter Messung** überprüft werden.

Erfolgreiches Diversity Management kann nur mit **Unterstützung des Top Managements** gelingen.



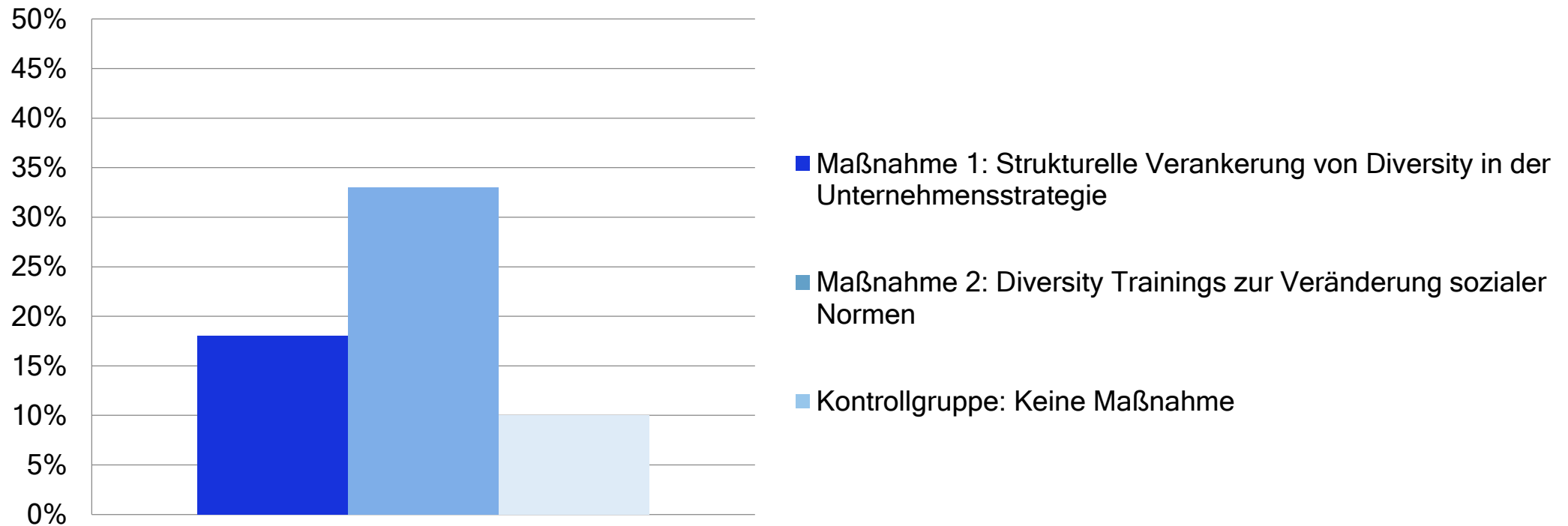
**Wie können Unternehmen die
Wirksamkeit der eingesetzten
Maßnahmen messen?**

Interventionsstudien sind der wissenschaftliche Goldstandard zur Überprüfung der Wirksamkeit



Diversity Trainings zur Veränderung sozialer Normen könnten eine wirksame Maßnahme sein (fiktives Ergebnis)

Frauenanteil in Führungspositionen im Unternehmen



Interesse an Austausch?

Kontaktieren Sie uns.

E-Mail: welpe@tum.de

Telefon: +49 89 289 24802

Mobil: +49 173 386 7398

Technische Universität München
Lehrstuhl für Strategie und Organisation

Diversity & Women in Leadership Initiative

Prof. Dr. Isabell M. Welpe, Prof. Dr. Theresa Treffers,
Stephan Baier, Nadja Born, Ilse Hagerer,
Antonia Hoffmann & Ann-Carolin Ritter

www.diversity.strategy.wi.tum.de

Interesse an Austausch?

Kontaktieren Sie uns.

E-Mail: welpe@tum.de

Telefon: +49 89 289 24802

Mobil: +49 173 386 7398

Technische Universität München
Lehrstuhl für Strategie und Organisation

Diversity & Women in Leadership Initiative

Prof. Dr. Isabell M. Welpe, Prof. Dr. Theresa Treffers,
Stephan Baier, Nadja Born, Ilse Hagerer,
Antonia Hoffmann & Ann-Carolin Ritter

www.diversity.strategy.wi.tum.de