

# Frauen in Führungspositionen

Blickwinkel aus Forschung und Praxis



Technische Universität München  
Lehrstuhl für Strategie und Organisation

**Diversity & Women in Leadership Initiative**  
[www.diversity.strategy.wi.tum.de](http://www.diversity.strategy.wi.tum.de)

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

**Wir danken dem BMBF, dem DLR und dem Nationalen Pakt für  
Frauen ganz herzlich für die finanzielle und organisatorische  
Unterstützung unserer Forschungsvorhaben zu den Themen  
Diversität in Unternehmen und Frauen in Führungspositionen.**



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

**Hinweis zur Zitation:**

Weipke, I. M., Treffers, T., Born, N. M., Hagerer, I. & Ritter A.-C. (2021). Frauen in Führungspositionen – Blickwinkel aus Forschung und Praxis. München: Technische Universität München, Lehrstuhl für Strategie und Organisation, Diversity & Women in Leadership Initiative.

gefördert von



# Forschungs- überblick

Aktueller Forschungsstand,  
Mai 2021

**Aktuelle Zahlen & Fakten und  
Stand der internationalen  
Forschung**



- 01 Status Quo: Zahlen & Fakten
- 02 Auswirkungen



- 03 **Barrieren, Stereotype und  
(un)wirksame Maßnahmen**
- 04 Ursachen und Stereotypen
- 05 (Un)wirksamkeit von Trainings,  
Interventionen & Maßnahmen

**What really works - Vorschläge  
für bessere Maßnahmen**



- 06 Wirkung auf den Einzelnen &  
die Gesellschaft
- 07 Vorschläge zur Wirkung auf  
Unternehmensebene



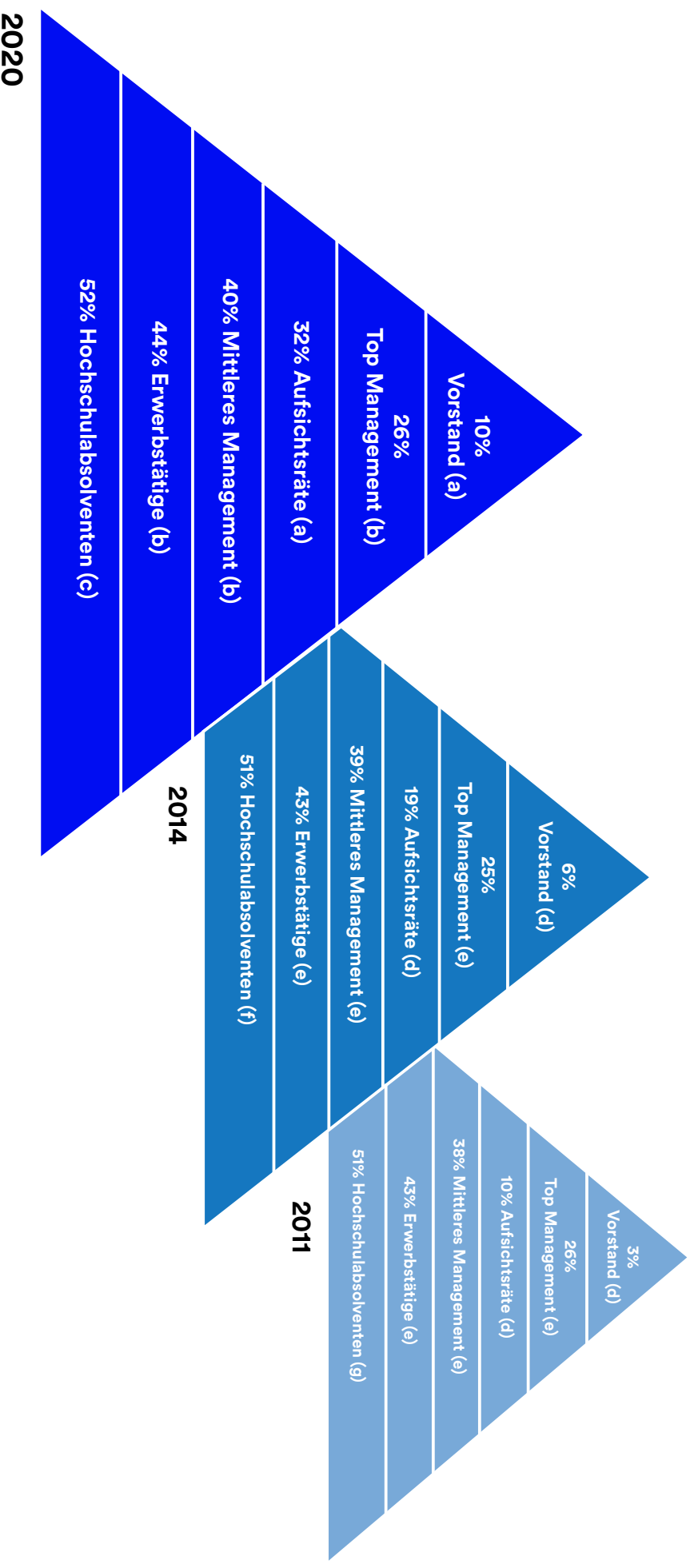
**Der Königinnenweg**

- 07 **Wissenschaftliche Begleitung  
der Maßnahmen durch  
Interventionsstudien-Designs**

**Aktuelle Zahlen &  
Fakten und Stand der  
internationalen  
Forschung**

# 01 Status Quo: Zahlen und Fakten

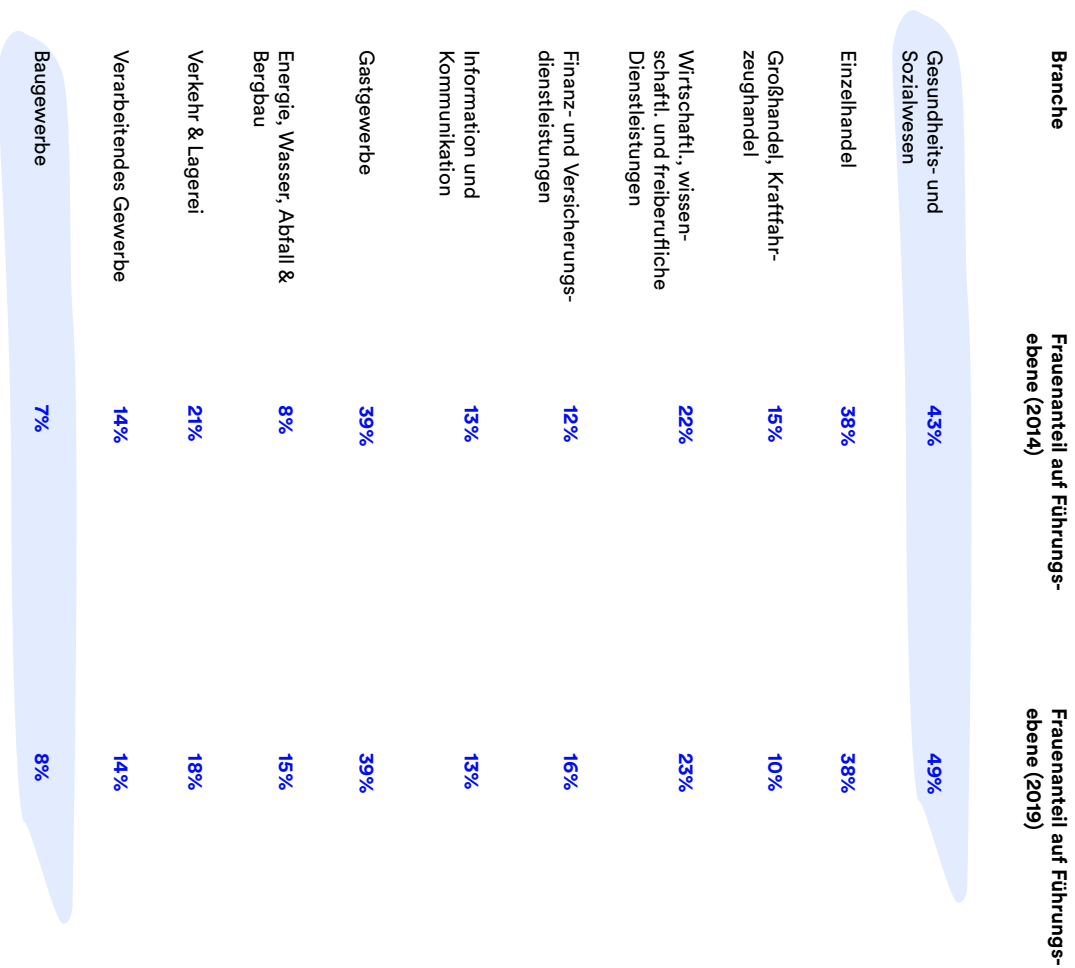
Frauenanteil im Vorstand steigt in 9 Jahren (nur)  
um 7 Prozentpunkte auf 10%



(a, f): FIDAR, 2020 & Allbright, 2020; b, IAB, 2019; c, Destatis, 2020; d, FIDAR, 2014; e, IAB, 2016; f, Holet & Kirsch, 2014; g, Destatis, 2014)

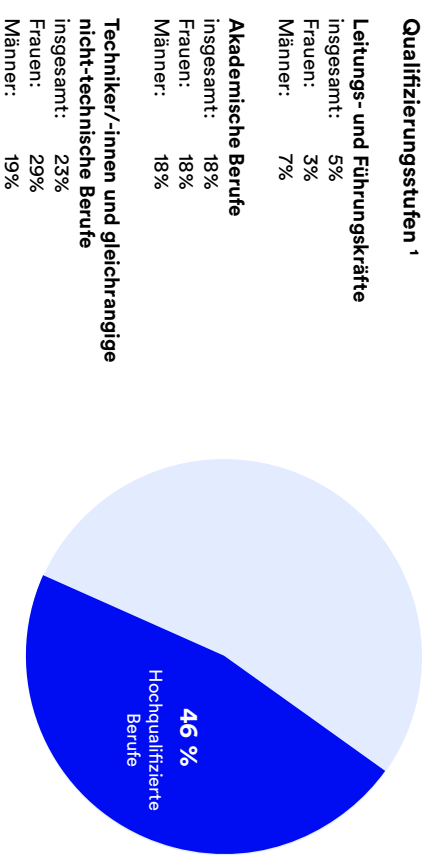
**a,d:** Vorstand & Aufsichtsrat DAX 30, MDAX, SDAX  
**b,e:** Frauenanteile auf zwei Führungsebenen und an allen Beschäftigten (nur Privatwirtschaft)  
**c,f,g:** Als Absolventen werden Studierende mit bestandener Abschlussprüfung bezeichnet.

## Frauen in Führungspositionen: Branchenabhängige Vertretung



(Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2016; 2019)

## Frauen in Führungspositionen: Einordnung entlang von Qualifizierungsstufen

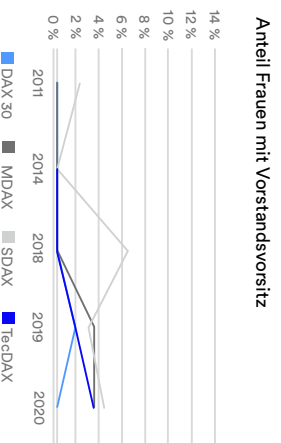


50 % der erwerbstätigen Frauen waren in hochqualifizierten Berufen zu finden, gegenüber 44% bei den Männern. Der höhere Anteil bei den Frauen ergibt sich aus der relativ hohen Zahl an **Lehrerinnen sowie medizinischen und technischen Assistentinnen.**

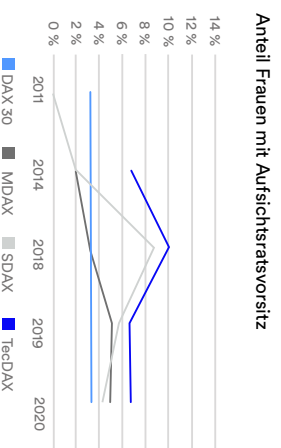
<sup>1</sup>: Personen in hochqualifizierten Berufen (ISCO-Hauptgruppen 1 – 3; internationale Standardklassifikation der Berufe); Zufallsstichprobe; einstufige Klumpenstichprobe; Befragung von 754 178 Personen (Destatis, 2021)

## Anteile von Frauen in Vorständen deutscher Unternehmen

**Weiblicher Vorstandsvorsitz** in den DAX-Unternehmensgruppen stagniert



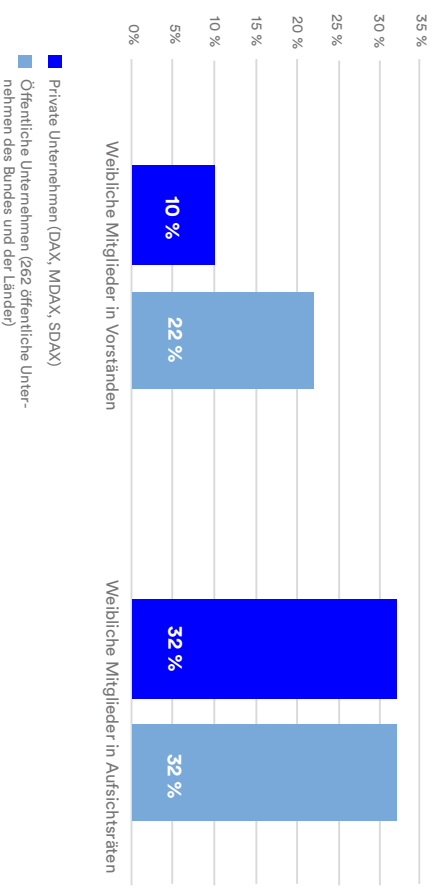
**Weiblicher Aufsichtsratsvorsitz** in den DAX-Unternehmensgruppen stagniert



(DIW Wochenbericht, 2021, MangerInnen-Barometer)

Zahl der weiblichen Vorstandsvorsitzenden und Aufsichtsratsvorsitzenden in den DAX-Unternehmensgruppen stagniert.  
Frauenanteil steigt durchschnittlich in allen Leitungsfunktionen der obersten Bundesbehörden.

## Deutsche öffentliche Unternehmen haben in Aufsichtsräten gleich viele weibliche Mitglieder wie private Unternehmen



(Allbright Stiftung gGmbH, 2020, Deutscher Sonderweg: Frauenanteil in DAX-Vorständen sinkt in der Krise; FidAR, 2020, Public Women-On-Board-Index.)

## Frauenanteil in Aufsichtsräten ist branchenabhängig



### Öffentliche Aufsichtsräte

Relativ schwache Vertretung in:  
 Flug- und Seehäfen (28%)  
 Verkehrs- und Transportgesellschaften (28%)  
 Grund- und Gebäudeverwaltung (28%)



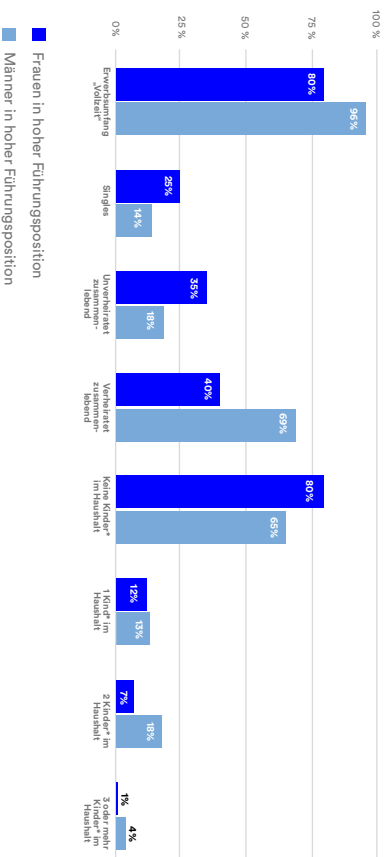
### Aufsichtsgremien

Verhältnismäßig starke Vertretung in:  
 Bildung und Wissenschaft (38%)  
 Wohnungswirtschaft (35%)  
 Krankenhäusern (34%)  
 Kulturgesellschaften (33%)

(FidAR, 2020, Public Women-On-Board-Index.)

## Familienstrukturen von Führungskräften in Deutschland

Familienstruktur hoher Führungskräfte nach Geschlecht in Deutschland (in %, Mittelwert 2001-2014)



\*Kinder = Kinder unter 16 Jahren, die im gleichen Haushalt leben.

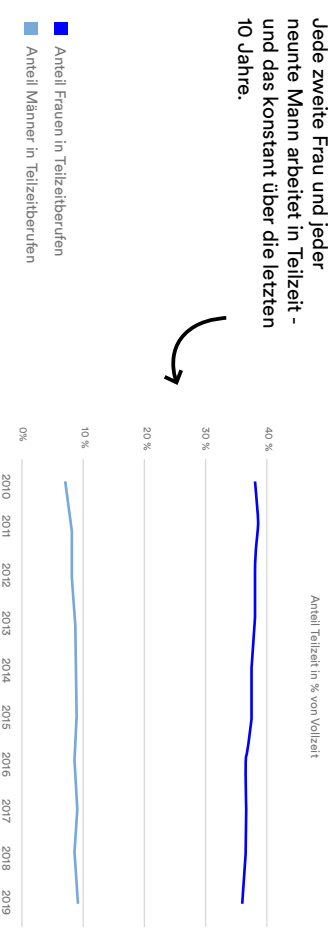
(DIW Berlin — Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V., 2016. Frauen in hohen Führungspositionen.)

Frauen in hohen Führungspositionen sind häufiger als Männer in hohen Führungspositionen ledig und kinderlos.

## Teilzeitbeschäftigung bleibt Frauensache

Großer geschlechterbezogener Abstand von knapp 30 Prozentpunkten

Jede zweite Frau und jeder neunte Mann arbeitet in Teilzeit und das konstant über die letzten 10 Jahre.



(OECD, 2020. Labour Force Statistics 2010-2020; Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut, 2020. Stand der Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland.)

## Unterschiede zwischen Männern und Frauen in Zeit, Einkommen, Pflegearbeit und Rente



**Gender Time Gap**  
Frauen arbeiten 8,2h in der Wochenarbeitszeit (Erwerbsarbeit) weniger als Männer.



**Gender Care Gap**  
45% der Gesamtarbeitszeit bei Frauen ist unbezahlt (nur 28% bei Männern).



**Gender Pay Gap**  
Frauen verdienen durchschnittlich 20% weniger pro Stunde als Männer.



**Gender Pension Gap**  
Frauen erhalten 53% weniger Rente als Männer.

(Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut, 2020. Gender Pay Gap 2006-2019; Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut, 2020. Stand der Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland.)

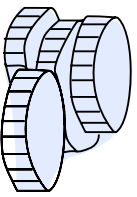


## 02 Auswirkungen

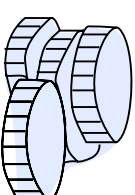
Weibliche Vorstände haben positive Effekte auf den Unternehmenswert & negative Effekte auf den Aktienwert

Gemischte Effekte von Frauenanteil in Vorstand oder Aufsichtsrat auf...

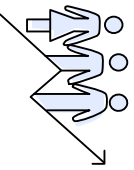
Positive Effekte von Frauenanteil in Vorstand oder Aufsichtsrat auf...



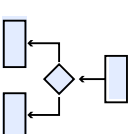
...**finanzielle Performance** (finanzielle Kennzahlen) des Unternehmens, besonders in Ländern mit umfassendem Aktionärschutz, z.B. USA.  
(Post & Byron, 2015)



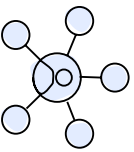
...**finanzielle Performance** (finanzielle Kennzahlen) des Unternehmens aufgrund fehlender Zusammenhänge/Kausalität.  
(Kirsch, 2018)



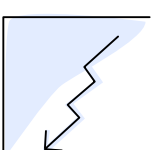
... **Unternehmenswert**, insbesondere in Ländern mit hoher Geschlechtergerechtigkeit (z.B. Norwegen).  
(Pietzer, Nikolova, Kedzior & Voelpel, 2015)



... **organisatorische Unternehmensleistung**.  
(Hoobler, Masterson, Nikomo & Michel, 2018)



... **soziale und ethische Aspekte** (Arbeitsbedingungen, Nachhaltigkeit) des Unternehmensverhaltens und auf die **Geschlechtervielfalt** unterhalb der Vorstandsebene.  
(Kirsch, 2018)

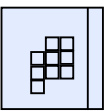


Aber:  
Weibliche Vorstände haben negative Auswirkungen auf den Aktienwert und keine Auswirkungen auf den Gewinn.  
(Dobbin & Jung, 2011)

→ **Institutional Investor Bias:**  
Fondsmanager reduzieren den Wert von Firmen, die mehr weibliche Vorstandsmitglieder haben aufgrund geschlechtsspezifischer Vorurteile.

## Der Glass Cliff Effekt

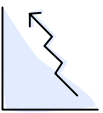
Frauen, die die gläserne Decke (glass ceiling) durchbrechen, finden sich oft in prekären Führungspositionen wieder (glass cliff).



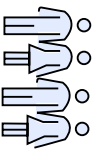
Der Glass Cliff Effekt ist abhängig von der Branche (Management, Politik, Bildung, Sport, Non-Profit).



Kleiner Glass Cliff Effekt bei Einschätzungen zur Führungseignung.



Frauen werden in Krisen eher für Führungspositionen ausgewählt aus Männern.



Der Glass Cliff Effekt betrifft auch andere Minderheiten aufgrund von Herkunft und Ethnizität.

Stichprobe: 3 Meta-Analysen  
(Morgenroth, Kirby, Ryan & Sudkampfer, 2020)

## Unterschiede der Fremd- und Selbsteinschätzung von Frauen und Männern



Männer und Frauen unterscheiden sich in der wahrgenommenen Führungswirksamkeit insgesamt nicht.



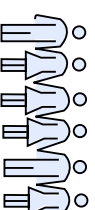
Wenn nur Fremdeinschätzungen herangezogen werden, wird die Führungswirksamkeit von Frauen deutlich höher eingestuft als von Männern.



Wenn nur Selbsteinschätzungen herangezogen werden, stufen Männer ihre Führung als deutlich wirksamer ein als Frauen.

Stichprobe: Meta-Analyse mit 99 unabhängigen Stichproben aus 95 Studien  
(Paustian-Underdahl, Walker & Woehr, 2014)

## Was macht Teams intelligenter?



Menschen, die eine hohe soziale Sensibilität haben - unabhängig vom Geschlecht - steigern die kollektive Intelligenz.

## Schaden Frauen anderen Frauen? Das Queen Bee Phänomen

- Maskuline Selbstdarstellung der Frauen
- Betonung eigener Unterschiede zu anderen Frauen
- Verhinderung des Aufstiegs anderer Frauen
- Distanzierung zwischen Frauen  
(Derks, Van Laar & Ellemers, 2016)

Teams mit mehr Frauen schneiden besser ab als Teams mit mehr Männern.  
(Woolley & Malone, 2011)

Das Queen Bee Phänomen ist ein Mythos, da wohlwollendes Verhalten zwischen Frauen beobachtbar ist.  
(Arvate, Gallilea & Todescat, 2018)

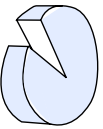
**Barrieren, Stereotype  
und (un)wirksame  
Maßnahmen**

# 03 Ursachen und Stereotypen

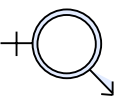
Erklärung für den geringen Anteil an Frauen in Führungspositionen



**Trichtertheorien**  
„Es sind 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**

Vorurteile in der täglichen Arbeit

**Deskriptive Wirkung (beschreibend)**

Frauen werden als weniger passend für Führungspositionen gesehen als Männer.

**Prohibitive Wirkung (verbietend)**

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

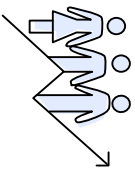
**Präskriptive Wirkung (vorschreibend)**

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

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

# 04 (Un)wirksamkeit von Trainings, Interventionen & Maßnahmen

Quoten können sich **positiv auf Frauenanteil & negativ auf Unternehmensleistung auswirken**

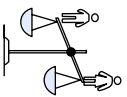


Obligatorische Frauenquoten sind in der Lage, **Veränderungen** zu bewirken & Frauenanteil zu erhöhen  
 --> Ermütigung von Frauen, Führungspositionen als **Vorstandsvorsitzende** und CEOs zu übernehmen  
 (Wang & Kealan, 2013; Yang, Riepe, Moser & Terjesen, 2019)

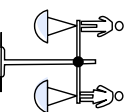
Externer Druck führt zur Erhöhung der Anzahl **weiblicher Vorstandsmitglieder**; ABER: Meist durch das Hinzufügen von Vorstandsmitgliedern, nicht durch Ersetzen amtierender männlicher Vorstandsmitglieder  
 (Krippen, Wei & Qi; 2019)

Die Frauenquote in Norwegen beeinflusst die Unternehmensleistung und das unternehmerische Risiko **negativ**  
 (Yang et al., 2019)

**Teilweise zufällige Auswahl von Führungskräften kann wirkungsvolle Alternative zu umstrittenen Quoten darstellen**



**Reine Leistungsauswahl**



**Teilweise zufällige Auswahlverfahren**

Im Vergleich zur reinen Leistungsauswahl nahmen Frauen deutlich stärker an einem Wettbewerb mit Zufallskomponente teil und gelangen dadurch auch **öfter in eine Führungsposition**.  
 (Berger, Ostelo, Rost & Ehrmann, 2020)

**Diversity Maßnahmen können unintendierte Auswirkungen auf das Unternehmen haben**

### Stereotypisierung

Verstärkung der wahrgenommenen Unterschiede und Bestätigung von Stereotypen durch Fokus auf „Stereotype Awareness“.

### Ressourcenbindung

Gewährleistung unvorgelegener Bewertungsverfahren erfordert zusätzliche Zeit, Energie und kognitive Ressourcen.

### Subtypisierung

Wahrnehmung von Frauen in traditionell männlichen Berufen als kompetente Ausnahmen oder als Rezipientinnen unverdienter Vorteile.

### Social Identity Threat

Selbstwahrnehmung der Frauen, dass sie tatsächlich weder in ein männliches Umfeld passen (z.B. MINT) noch gehören.

### Verantwortungsdiffusion

Reduktion der wahrgenommenen persönlichen Verantwortung und Wachsamkeit gegenüber Bias.

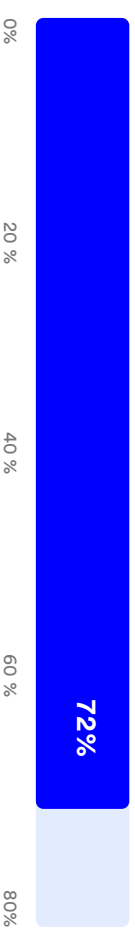
### Stereotype Threat Concerns

Befürchtung der Frauen, dass ihr Verhalten durch die Brille negativer Stereotypen betrachtet wird und dass sie diese bestätigen.

(Caleo & Heilman, 2019; Pierré, Hennes, Davidio, Brescoll, Bailey, Moss-Racusin & Handelsman, 2019)

**72% internationaler Unternehmen beurteilen Rekrutierung, Bindung & Förderung als wirksamste Diversity Maßnahme**

Stichprobe: 12940 internationale Unternehmen



(International Labour Organization, 2019. A global survey of enterprises)

**Diversity Maßnahmen können zu verminderter Zielerstellung und Nicht-Ziel-Engagement führen**

<b>Beabsichtigtes Ereignis</b> ist betroffen	<b>Unbeabsichtigtes Ereignis</b> ist betroffen
---	---

**Unerwünschte**  
Richtung des  
Effekts



**Backfire**

--> verminderter  
Zielfortschritt  
(z.B. geringere Repräsentation der Zielgruppe)



**Negativer Spillover**

--> negative Auswirkung auf  
unbeabsichtigte Ergebnisse  
(z.B. vermindertes Engagement der Mehrheit)

**Erwünschte**  
Richtung des  
Effekts



**Falscher Fortschritt**

--> Maßnahme verbessert  
die verwendete Messung,  
aber führt nicht zu wahrer  
Veränderung  
(z.B. erhöhte Repräsentation der Zielgruppe durch  
Änderung der Klassifizierung von Mitarbeitenden)



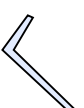
**Positiver Spillover**

--> Positive Auswirkung auf  
unbeabsichtigte Ergebnisse  
(z.B. erhöhtes Engagement der Mehrheit)

**Wirksamkeit von Diversity Training hängt von den bereits bestehenden Einstellungen der Zielgruppe ab**

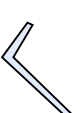
<b>Voreinstellungen</b>	<b>Veränderung der Einstellung nach Diversity Trainings</b>	<b>Änderung des Verhaltens nach Diversity Trainings</b>
-------------------------	---	---

**Wenig**  
unterstützende  
Einstellung  
gegenüber Frauen



**Stark**  
unterstützende  
Einstellung  
gegenüber Frauen

Bereits unterstützende Einstellung vorhanden



**Die bestehenden Maßnahmen reichen nicht aus, um der bestehenden Geschlechterklüft entgegenzuwirken.**

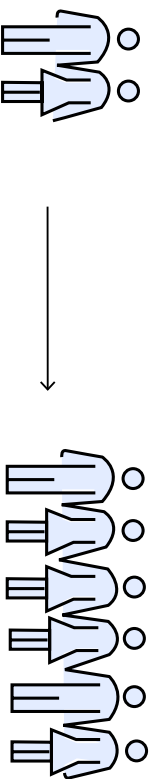
(Leslie, 2019)

(Chang, Milkman, Gromet, Rebele, Massey, Duckworth & Grant, 2019)

**What really works -  
Vorschläge für bessere  
Maßnahmen**

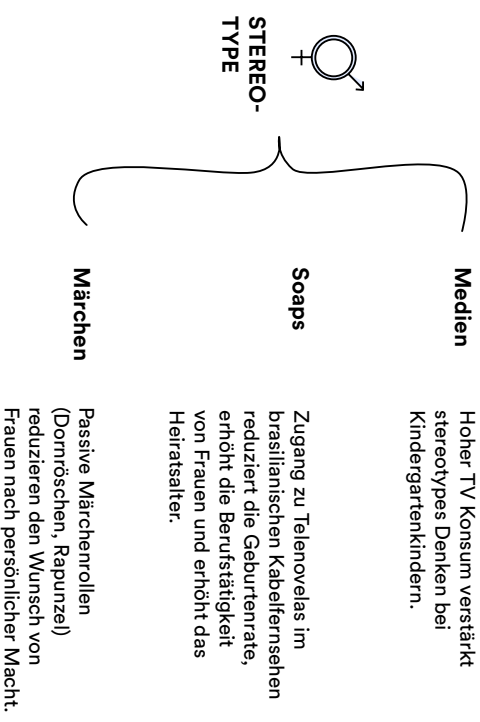
## 05 Wirkung auf den Einzelnen und die Gesellschaft

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.

Soziale Normen und Stereotypen werden stark von Medien beeinflusst

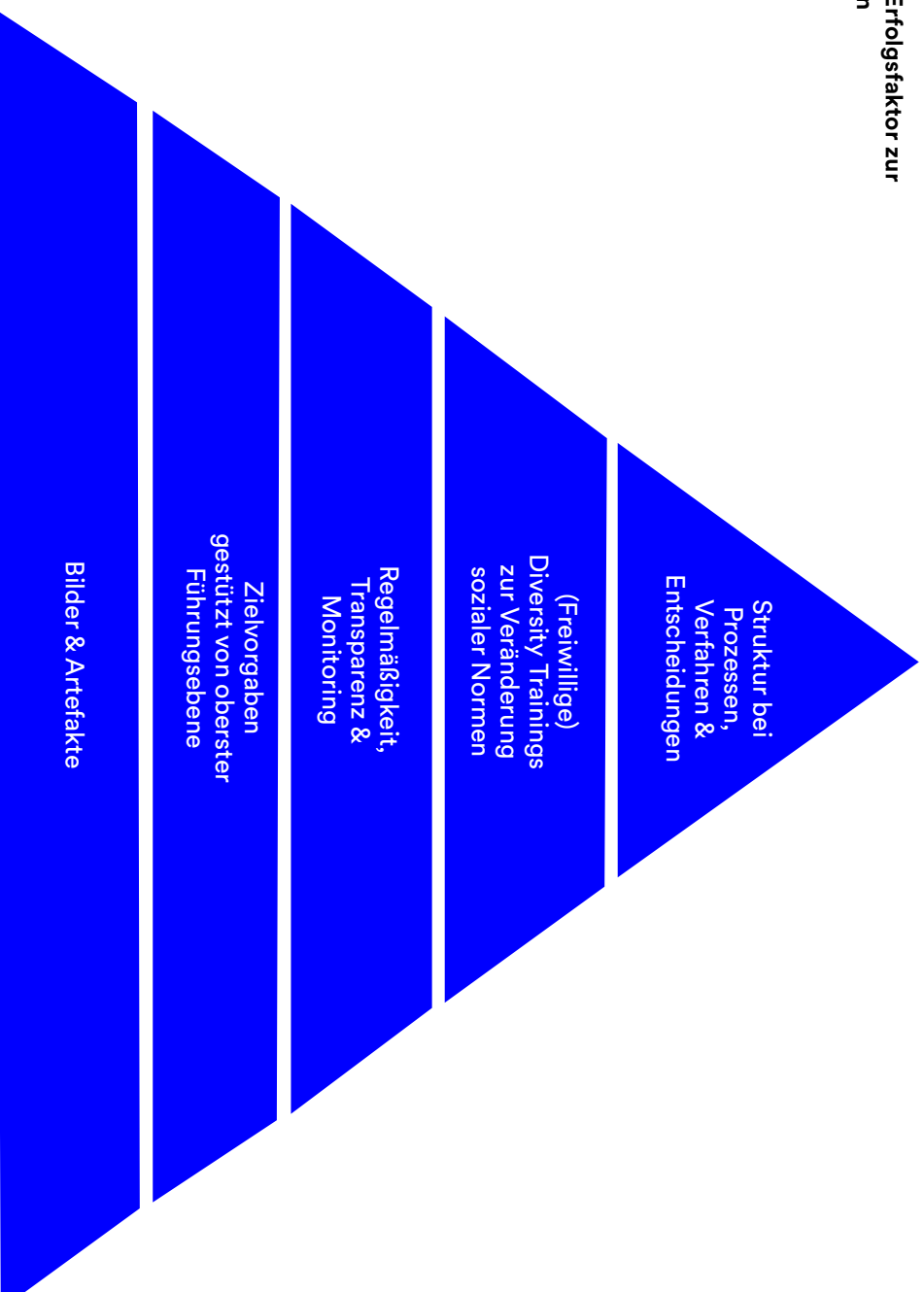


Debiasing Training: Das Bewusstmachen von Stereotypen kann zu stereotypem Denken führen.



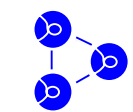
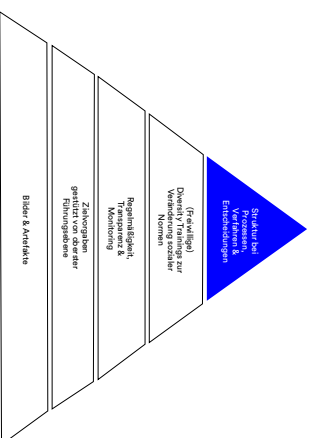
## 06 Vorschläge zur Wirkung auf Unternehmensebene

Struktur als entscheidender Erfolgsfaktor zur Veränderung sozialer Normen



(Eigene Vorschläge)

## Struktur in Prozessen, Verfahren & Entscheidungen kann soziale Normen verändern und Diversity fördern



**Prozesse**  
Etablierung von geschlechtsneutralen und fairen Einstellungsprozessen & Beförderungsentscheidungen

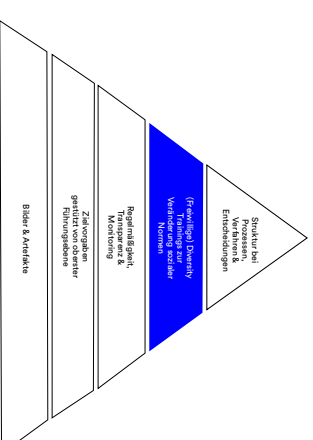


**Verfahren**  
Verankerung von Diversität in der Unternehmensstrategie in Form von Regeln, Gesetzen und Verhaltenskodizes



**Entscheidungen**  
Schaffen von kompetenz- und leistungsbasierter Entscheidungen & Verfahren durch Gründen eines Diversity Kompetenzentrums

## Freiwillige Trainings verändern soziale Normen, wenn diese vom Top Management unterstützt und wissenschaftlich begleitet werden



**Freiwilligkeit**  
Trainings, die auf Freiwilligkeit und intrinsischer Motivation basieren



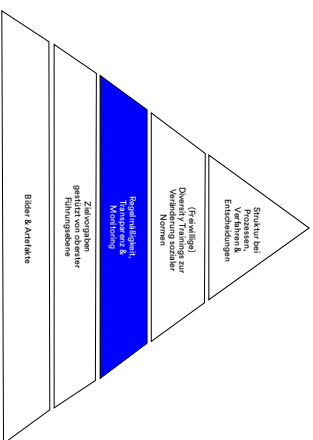
**Unterstützung**  
Trainings, die vom Top Management unterstützt und gefördert werden



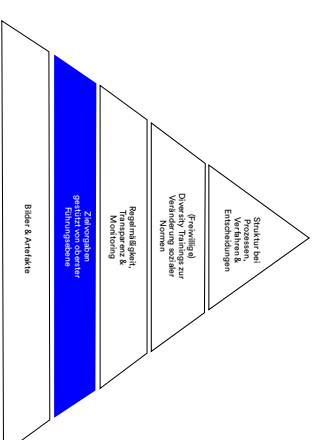
**Evaluierung**  
Trainings, deren Wirksamkeit wissenschaftlich begleitet und evaluiert werden

(Eigene Vorschläge)

Diversity kann erreicht werden, wenn die Unternehmensleitung die konkreten Zahlen des Unternehmens kennt



Unterstützung von Diversity Zielen durch das Top Management hat wichtige Signalwirkung für das Unternehmen



**Regelmäßigkeit**  
Einführung von Zielgrößen & regelmäßige Messung mithilfe von kurzfristig und langfristig erreichbaren Zielen



**Vorbild**  
Vorbildfunktion (speziell von männlichen) Führungskräften im Recruiting und Mentoring von Frauen



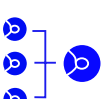
**Transparenz**  
Offenlegung & Messbar-machung der Zielgrößen, Zahlen und Leistungskriterien



**Kultur**  
Veränderung der Normen durch Etablierung & Vorleben einer inklusiven Kultur



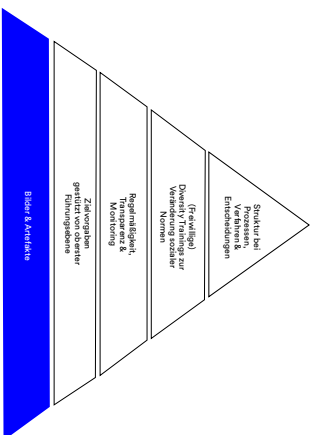
**Monitoring**  
Überwachung von Veränderungen, Rechenschaftspflicht & Einhaltung der Zielgrößen



**Beteiligung**  
Engagement & Commitment zum Erreichen einer kritischen Masse

(Eigene Vorschläge)

## Diversity kann durch Neutralität und Chancengleichheit gefördert werden



**Artefakte**  
Verwenden von geschlechtsneutralen Designs, Logos, Kunst, Skulpturen, Ritualen, Symbolen und Bildern

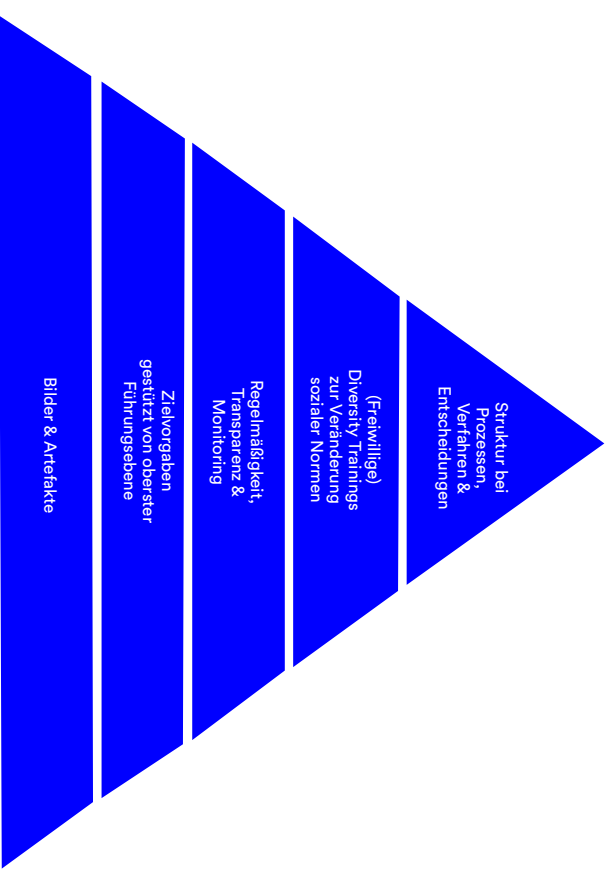


**Vorbilder**  
Ausgeglichenere Präsentation von weiblichen und männlichen Rollenbildern in Unternehmen, z.B. durch Portraits an Wänden



**Umgebung**  
Schaffen von geschlechtsneutralen Arbeitsumgebungen und Arbeitsplätzen

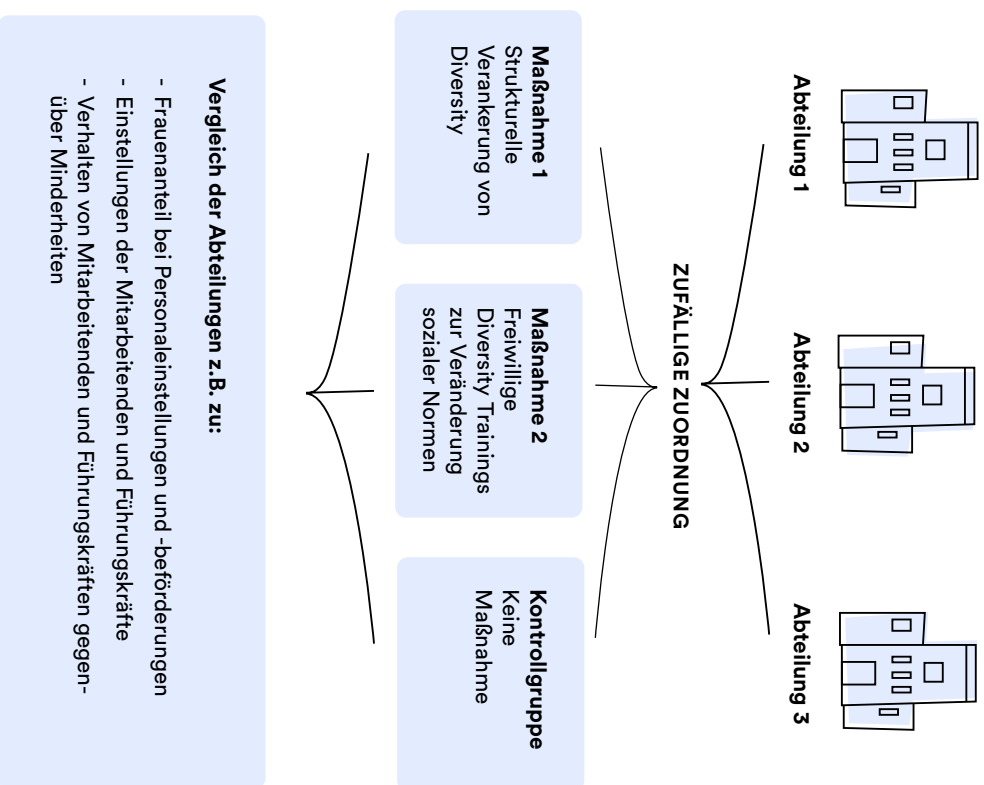
(Eigene Vorschläge)



→ Struktur als der entscheidende Erfolgsfaktor für die Veränderung sozialer Normen.

**Der  
Königinnen-  
weg**

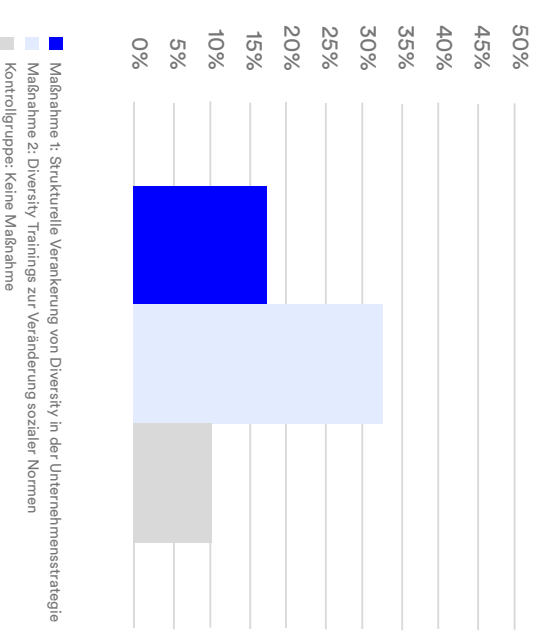
# 07 Wissenschaftliche Begleitung der Maßnahmen durch Interventionsstudien- designs



- Vergleich der Abteilungen z. B. zu:**
- Frauenanteil bei Personaleinstellungen und -beförderungen
  - Einstellungen der Mitarbeitenden und Führungskräfte
  - Verhalten von Mitarbeitenden und Führungskräften gegenüber Minderheiten

Freiwillige Diversity Trainings zur Veränderung sozialer Normen könnten eine wirksame Maßnahme sein

Frauenanteil in Führungspositionen im Unternehmen (Fiktives Ergebnis)



↖ **Feldexperimente sind der wissenschaftliche Goldstandard zur Überprüfung der Wirksamkeit von Interventionen.**

(Eigene Vorschläge)

# Literaturverzeichnis

- Allbright Stiftung gGmbH (2020). *Deutscher Sonderweg: Frauenanteil in DAX-Vorständen sinkt in der Krise*. [https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f81f1/57cb22f2f46821aa86e185160200764057f7/AllBrightbericht\\_Herbst+2020.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f81f1/57cb22f2f46821aa86e185160200764057f7/AllBrightbericht_Herbst+2020.pdf)
- Arvate, P. R., Galliea, G. W., & Todescat, I. (2018). *The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females*. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 533-548.
- Berger, J., Osterloh, M., Rost, K., & Ehrmann, T. (2020). *How to prevent leadership hubris? Comparing competitive selections, lotteries, and their combination*. *The Leadership Quarterly*, 31(5), 101388.
- Bian, L., Leslie, S. J., Murphy, M. C., & Cimpian, A. (2018). *Messages about brilliance undermine women's interest in educational and professional opportunities*. *Journal of Experimental Social Psychology*, 76, 404-420.
- Bowles, H. R., Babcock, L., & Lai, L. (2007). *Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 84-103. *Interventions*. *Archives of Scientific Psychology*, 7(1), 71-80.
- Callao, S., & Hellman, M. E. (2019). *What could go wrong? Some unintended consequences of gender bias*. *Interventions*. *Archives of Scientific Psychology*, 7(1), 71-80.
- Chang, E. H., Milkman, K. L., Gromet, D. M., Rebele, R. W., Massey, C., Duckworth, A. L., & Grant, A. M. (2019). *The mixed effects of online diversity training*. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(16), 7778-7783.
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). *The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women*. *Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469.
- Destatis (2014). *Auf dem Weg zur Gleichstellung?* [https://www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2014/08/wweg-zur-gleichstellung-82014.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2014/08/wweg-zur-gleichstellung-82014.pdf?__blob=publicationFile)
- Destatis (2020). *Frauenanteil nach akademischer Laufbahn*. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Tabellen/frauenanteil-akademischlaufbahn.html>
- Destatis (2021). *Erwerbstätige in hochqualifizierten Berufen*. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-6/erwerbstaeetige-hochqualifiziert-beurfa.html>
- DIW Berlin — Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V. (2016). *Frauen in hohen Führungspositionen*. Retrieved from: [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01c\\_542233.de/16-37.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01c_542233.de/16-37.pdf)
- DIW Wochenbericht (2021). *Managerinnen-Barometer*. [https://www.diw.de/de/diw\\_01\\_c\\_435947.de/managerinnen-barometer.html](https://www.diw.de/de/diw_01_c_435947.de/managerinnen-barometer.html)
- Dobbin, F. & Jung, J. (2011). *Corporate Board Gender Diversity and Stock Performance: The Competence Gap or Institutional Investor*.
- Ellemers, N., Van den Heuvel, H., De Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). *The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome?* *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315-338.
- FfDAR (2020). *Public Women-On-Board-Index*. <https://www.ffdar.de/wob-indices-studien/public-wob-index/uebersicht.html>
- FfDAR (2020). *Women-On-Board-Index*. <https://www.ffdar.de/wob-indices-studien.html>
- FfDAR (2020). *Women-On-Board-Index*. <https://www.ffdar.de/wob-indices-studien.html>
- Heilmann, M. E. (2001). *Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder*. *Journal of social issues*, 57(4), 657-674.
- Heilmann, M. E. (2012). *Gender stereotypes and workplace bias*. *Research in organizational Behavior*, 32, 113-135.
- Holt, E., & Kirsch, A. (2014). *Frauen sind in Vorständen großer Unternehmen in Deutschland noch immer die Ausnahme: Moderat steigende Anteile in Aufsichtsräten*. *DIW-Wochenbericht*, 81(3), 19-31. [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01c\\_435168.de/14-3-1.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01c_435168.de/14-3-1.pdf)
- Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Lemmon, G. (2009). *Bosses' perceptions of family-work conflict and women's promotability: Glass ceiling effects*. *Academy of management journal*, 52(5), 939-957.
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2018). *The business case for women leaders: Meta-analysis, research critique, and path forward*. *Journal of Management*, 44(6), 2473-2499.
- Hoyt, C. L., & Murphy, S. E. (2016). *Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership*. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 387-399.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2016). *Im Osten sind Frauen öfter an der Spitze*. <https://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/K16018302>
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2019). *Leider nichts Neues auf den Führungsetagen*. <https://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/K191115303>
- International Labour Organization (2019). *A global survey of enterprises*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/-publ/documents/publication/wcms\\_702196.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/-publ/documents/publication/wcms_702196.pdf)
- Jung, K., Shavitt, S., Viswanathan, M., & Hilbe, J. M. (2014). *Female hurricanes are deadlier than male hurricanes*. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(24), 8782-8787.
- Kirsch, A. (2018). *The gender composition of corporate boards: A review and research agenda*. *Leadership Quarterly*, 29, 346-364.
- Knippen, Wei, & Qi (2019). *Limited Progress? The Effect of External Pressure for Board Gender Diversity on the Increase of Female Directors*. *Strategic Management Journal*, 40(7), 1123-1150.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). *Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms*. *Psychological bulletin*, 137(4), 616-642.
- Leslie, L. M. (2019). *Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences*. *Academy of Management Review*, 44(3), 538-563.
- Morgenroth, T., Kirby, T. A., Ryan, M. K., & Suddkamp, A. (2020). *The who, when, and why of the glass cliff phenomenon: A meta-analysis of appointments to precarious leadership positions*. *Psychological Bulletin*, 146(9), 797.
- Nosek, B. A., Smyth, F. L., Sriram, N., Lindner, N. M., Devos, T., Ayala, A., ... & Kesabit, S. (2009). *National differences in gender-science stereotypes predict national sex differences in science and math achievement*. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 106(26), 10593-10597.
- OECD (2020). *Labour Force Statistics 2010-2020*. <https://www.oecd.org/employment/oecd-labour-force-statistics-23083387.html>
- Okimoto, T. G., & Brescoll, V. L. (2010). *The price of power: Power seeking and backlash against female politicians*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(7), 923-936.
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehrl, D. J. (2014). *Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators*. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129-1145.
- Post, C., & Byron, K. (2015). *Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis*. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546-1571.
- Petri, E. S., Hennes, E. P., Davido, J. F., Bresscoll, V. L., Bailey, A. H., Moss-Racusin, C. A., & Handelsman, J. (2019). *Addressing Unintended Consequences of Gender Diversity Interventions on Women's Sense of Belonging in STEM*. *Sex Roles*, 80(9-10), 527-547.
- Petzer, J. L., Nikolova, R., Kedzior, K. K., & Voelpel, S. C. (2015). *Does gender matter? Female representation on corporate boards and firm financial performance-a meta-analysis*. *PLoS one*, 10(6), e0130005.
- Ausnahme: Moderat steigende Anteile in Aufsichtsräten. DIW-Wochenbericht, 81(3), 19-31. [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01c\\_435168.de/14-3-1.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01c_435168.de/14-3-1.pdf)
- Bosses' perceptions of family-work conflict and women's promotability: Glass ceiling effects. *Academy of management journal*, 52(5), 939-957.
- The business case for women leaders: Meta-analysis, research critique, and path forward. *Journal of Management*, 44(6), 2473-2499.
- Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 387-399.
- Im Osten sind Frauen öfter an der Spitze. <https://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/K16018302>
- Leider nichts Neues auf den Führungsetagen. <https://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/K191115303>
- A global survey of enterprises. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/-publ/documents/publication/wcms\\_702196.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/-publ/documents/publication/wcms_702196.pdf)
- Female hurricanes are deadlier than male hurricanes. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(24), 8782-8787.
- The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. *Leadership Quarterly*, 29, 346-364.
- Limited Progress? The Effect of External Pressure for Board Gender Diversity on the Increase of Female Directors. *Strategic Management Journal*, 40(7), 1123-1150.
- Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological bulletin*, 137(4), 616-642.
- Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of Management Review*, 44(3), 538-563.
- The who, when, and why of the glass cliff phenomenon: A meta-analysis of appointments to precarious leadership positions. *Psychological Bulletin*, 146(9), 797.
- National differences in gender-science stereotypes predict national sex differences in science and math achievement. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 106(26), 10593-10597.
- Labour Force Statistics 2010-2020. <https://www.oecd.org/employment/oecd-labour-force-statistics-23083387.html>
- The price of power: Power seeking and backlash against female politicians. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(7), 923-936.
- Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129-1145.
- Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546-1571.
- Does gender matter? Female representation on corporate boards and firm financial performance-a meta-analysis. *PLoS one*, 10(6), e0130005.

- Proudfoot, D., Kay, A. C., & Koval, C. Z. (2015). *A gender bias in the attribution of creativity: Archival and experimental evidence for the perceived association between masculinity and creative thinking*. *Psychological Science*, 26(1), 1751-1761.
- Quaadrin, N. (2018). *The mark of a woman's record: Gender and academic performance in hiring*. *American Sociological Review*, 83(2), 351-360.
- Rudman, L. A., & Phelan, J. E. (2008). *Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations: Research in organizational behavior*, 28, 61-79.
- Wang, M., & Kelan, E. (2013). *The gender quota and female leadership: Effects of the Norwegian gender quota on board chairs and CEOs*. *Journal of business ethics*, 117(3), 449-466.
- Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (2020). *Gender Pay Gap 2006-2019*. <https://www.wsi.de/de/einkommen-14619-gender-pay-gap-14932.html>
- Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (2020). *Stand der Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland*. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsl\\_report\\_56\\_2020.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsl_report_56_2020.pdf)
- Woolley, A., & Malone, T. (2011). *What makes a team smarter? More women*. *Harvard business review*, 89(6), 32-33.
- Yang, P., Riepe, J., Moser, K., Pull, K., & Terjesen, S. (2019). *Women directors, firm performance, and firm risk: A causal perspective*. *The Leadership Quarterly*, 30(5), 101297.

**Layout und Gestaltung:**  
**Svenja Nevermann**



# Interesse an Austausch?

# Kontaktieren Sie uns.

E-Mail: [welpe@tum.de](mailto: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**  
[www.diversity.strategy.wi.tum.de](http://www.diversity.strategy.wi.tum.de)

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



Technische Universität München  
Lehrstuhl für Strategie und Organisation

**Diversity & Women in Leadership Initiative**  
[www.diversity.strategy.wi.tum.de](http://www.diversity.strategy.wi.tum.de)

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