

# Frauen in Führungspositionen

## Blickwinkel aus Forschung und Praxis

Technische Universität München  
Lehrstuhl für Strategie und Organisation

**Diversity & Women in Leadership Initiative**  
<https://diversity.strategy.wi.tum.de>

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

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



DLR Projektträger



NATIONALER PAKT  
FÜR FRAUEN  
IN MINT-BERUFEN

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

# Frauen in Führungspositionen

Blickwinkel aus Forschung und Praxis

Technische Universität München  
Lehrstuhl für Strategie und Organisation

**Diversity & Women in Leadership Initiative**  
<https://diversity.strategy.wi.tum.de>

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



# Frauen in Führungspositionen

Blickwinkel aus Forschung und Praxis

Technische Universität München  
Lehrstuhl für Strategie und Organisation

**Diversity & Women in Leadership Initiative**  
<https://diversity.strategy.wi.tum.de>

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



# 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  
Führungspositionen 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



# 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  
Führungspositionen zu erhöhen?

(Un-)Wirksamkeit von Diversity Maßnahmen

## 05 Neue Maßnahmen

Wirkung auf die Person

Wirkung auf die Gesellschaft

Wirkung auf das Unternehmen

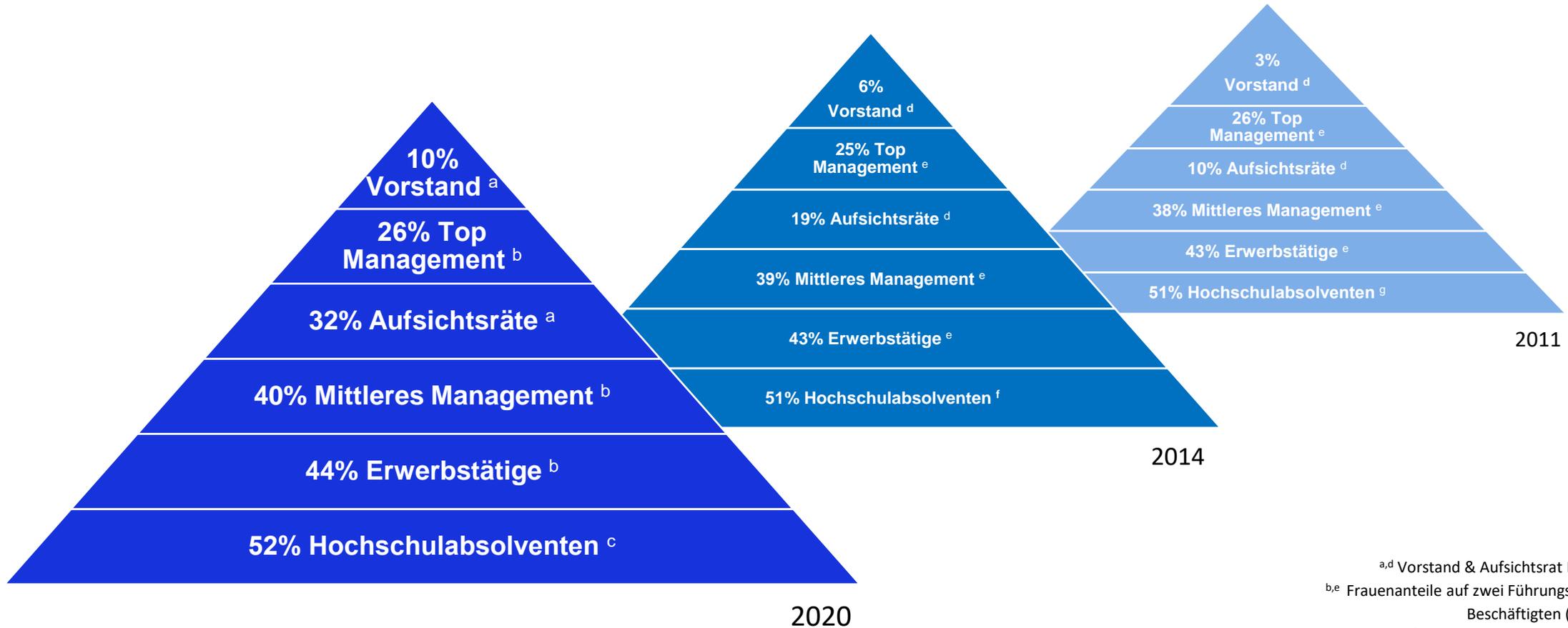
## 06 Der Königinnenweg

Wirksamkeit von Maßnahmen testen



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

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



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

# Frauen eher in hochqualifizierten Berufen

Qualifizierungsstufe <sup>1</sup>	Insgesamt	Frauen	Männer
Leistungs- und Führungskräfte	5%	3%	7%
Akademische Berufe	18%	18%	18%
Techniker/-innen und gleichrangige nichttechnische Berufe	23%	29%	19%
Hochqualifizierte Berufe insgesamt	<b>46%</b>	<b>50%</b>	<b>44%</b>

**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 großen Zahl an Lehrerinnen, sowie medizinischen und technischen Assistentinnen.**

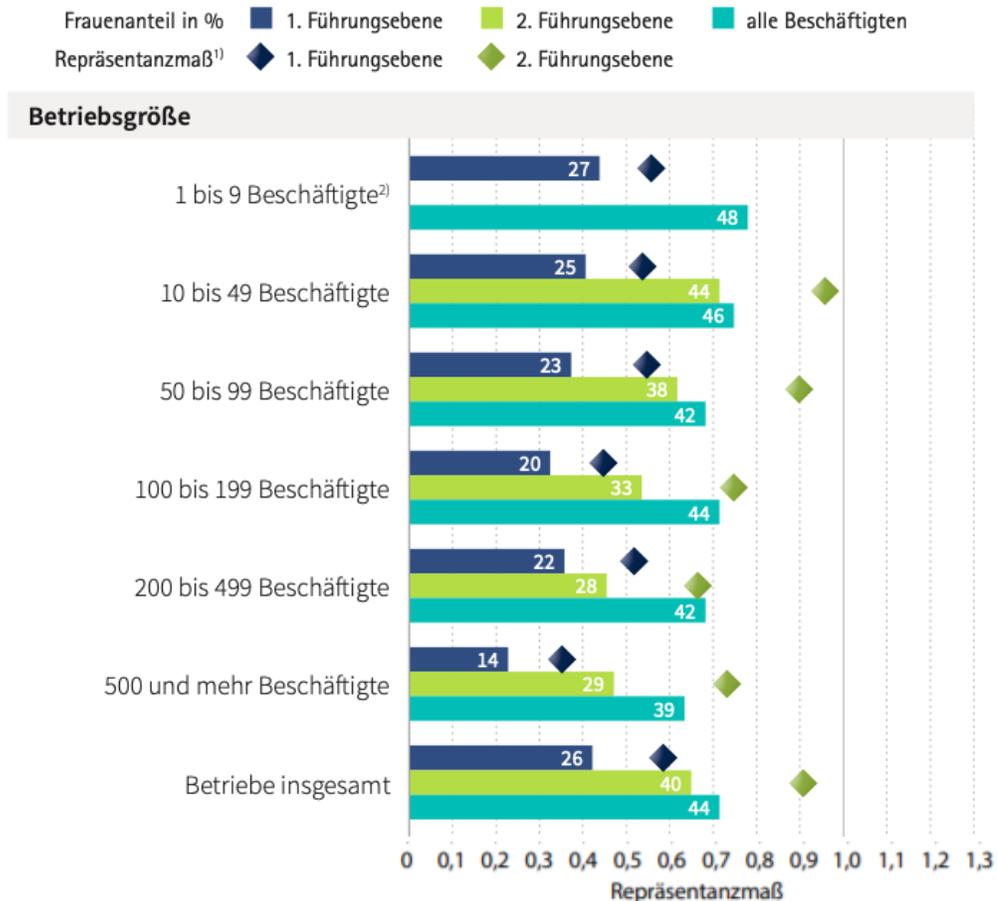
1: Personen in hochqualifizierten Berufen (ISCO-Hauptgruppen 1 – 3; internationale Standardklassifikation der Berufe); Zufallsstichprobe; einstufige Klumpenstichprobe; Befragung von 754 178 Personen

Quelle: Destatis (2021): Erwerbstätige in hochqualifizierten Berufen.

# Frauen in Führungspositionen schwach im Baugewerbe & stark im Gesundheits- und Sozialwesen vertreten

<b>Branche</b>	<b>Frauenanteil auf Führungsebene (2014)</b>	<b>Frauenanteil auf Führungsebene (2019)</b>
Gesundheits- und Sozialwesen	43%	49%
Einzelhandel	38%	38%
Großhandel, Kraftfahrzeughandel	15%	10%
Wirtschaftl., wissenschaftl. und freiberufliche Dienstleistungen	22%	23%
Finanz- und Versicherungsdienstleistung	12%	16%
Information und Kommunikation	13%	13%
Gastgewerbe	39%	39%
Energie, Wasser, Abfall und Bergbau	8%	15%
Verkehr und Lagerei	21%	18%
Verarbeitendes Gewerbe	14%	14%
Baugewerbe	7%	8%

# Je mehr Beschäftigte das Unternehmen hat, desto geringer ist der Frauenanteil auf der Führungsebene



Frauenanteile auf zwei Führungsebenen und an allen Beschäftigten sowie Repräsentanzmaße nach Betriebsgröße 2018 – **nur Privatwirtschaft**

- 1) Repräsentanzmaß = Frauenanteil auf der jeweiligen Führungsebene / Frauenanteil an allen Beschäftigten
- 2) Auf der 2. Führungsebene sind aufgrund geringer Fallzahl keine Werte ausgewiesen.

# Take Away

Frauenanteil im **Vorstand** (DAX 30, MDAX, SDAX) steigt in 9 Jahren (nur) um 7 Prozentpunkte auf **10%**.

Frauenanteil im **Aufsichtsrat** (DAX 30, MDAX, SDAX) steigt in 9 Jahren um 22 Prozentpunkte auf **32%**.

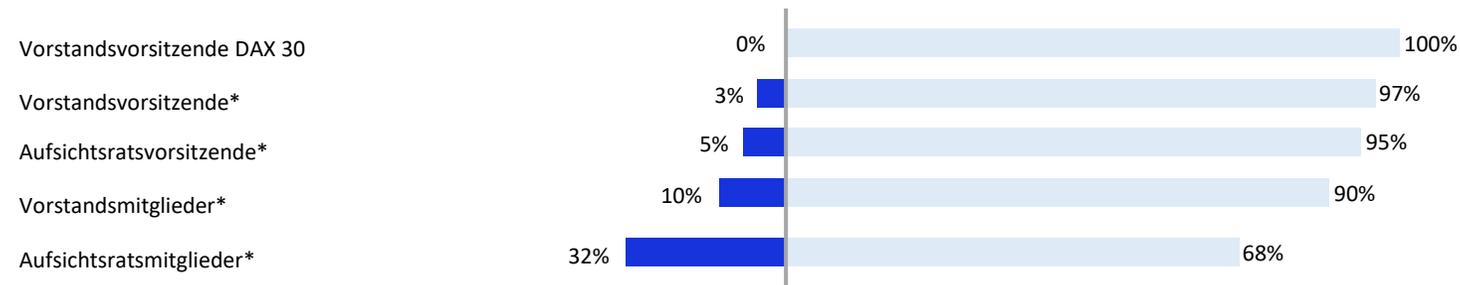
Frauen sind vor allem in **hochqualifizierten Berufen** tätig.

Je **größer das Unternehmen**, desto **geringer ist der Frauenanteil** auf den Führungsebenen.



**Wie hoch ist der Anteil an  
Vorstandsvorsitzenden (CEO) und  
Aufsichtsratsvorsitzenden in den  
DAX-Unternehmensgruppen?**

# Im Jahr 2020 sind 10% der Vorstände in 160 börsennotierten deutschen Unternehmen weiblich



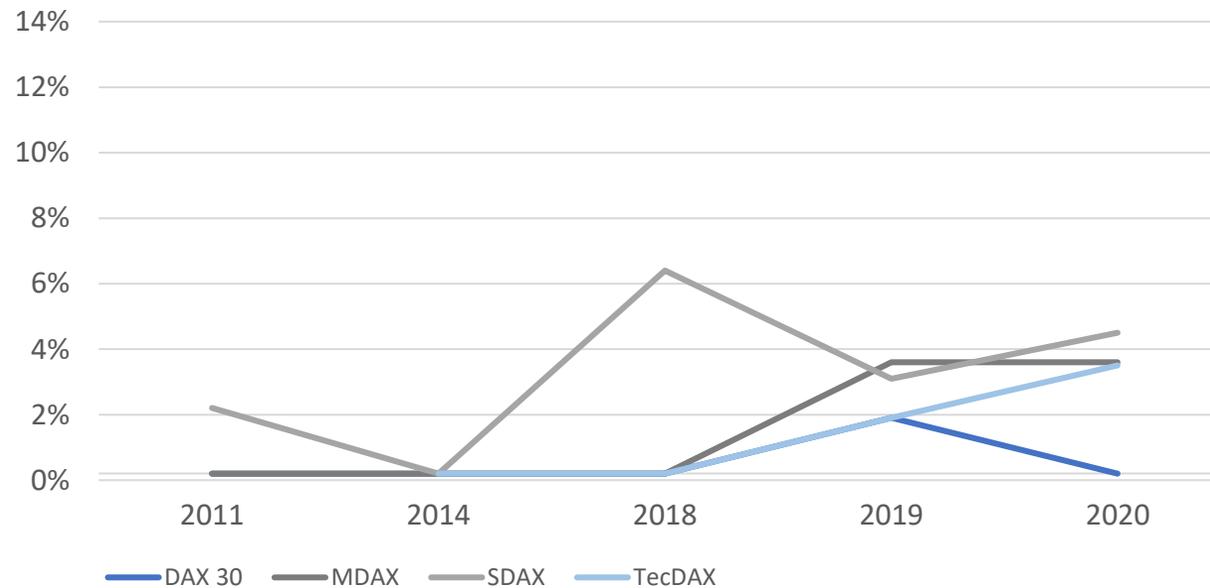
→ Je höher und machtvoller die Position, desto seltener sind Frauen vertreten.

\*Anteile von Männern und Frauen in den Aufsichtsrats- und Vorstandspositionen der 160 deutschen Börsenunternehmen am 1. September 2020.

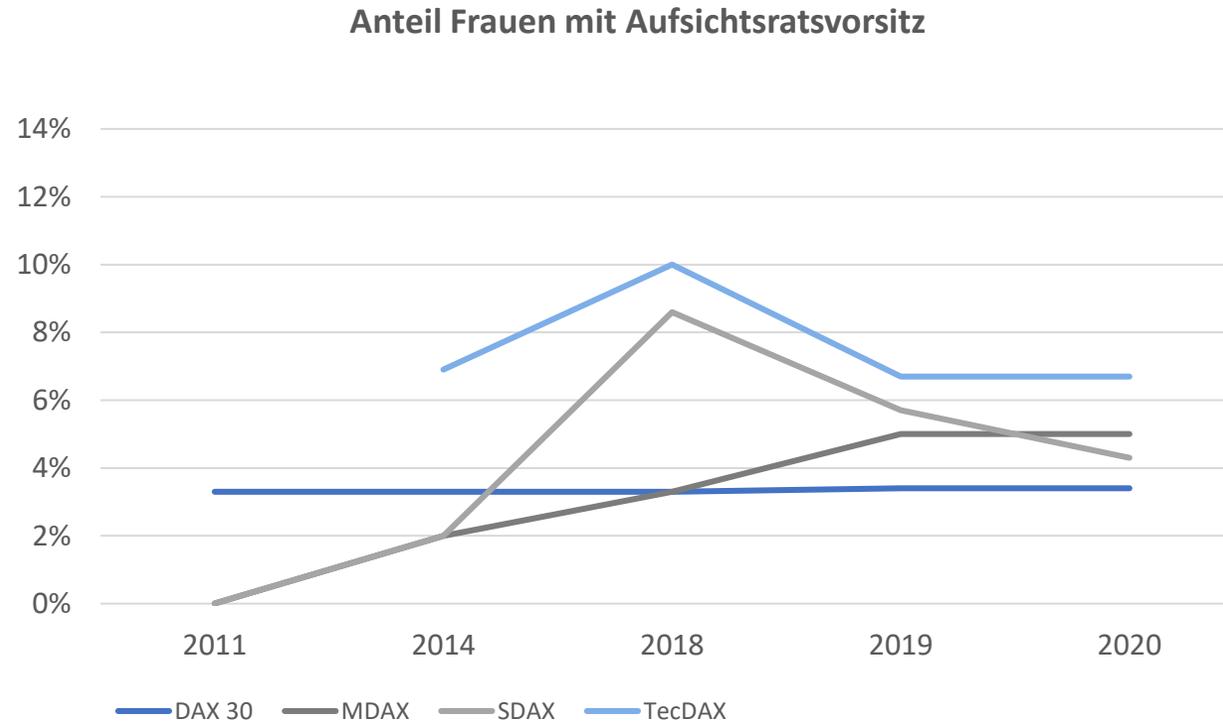
Quelle: Allbright Stiftung gGmbH (2020). Deutscher Sonderweg: Frauenanteil in DAX-Vorständen sinkt in der Krise.

# Weiblicher Vorstandsvorsitz in den DAX-Unternehmensgruppen stagniert

Anteil Frauen mit Vorstandsvorsitz



# Weiblicher Aufsichtsratsvorsitz in den DAX-Unternehmensgruppen stagniert



# Take Away

**0% weibliche Vorstandsvorsitzende** in Dax 30 Unternehmen.

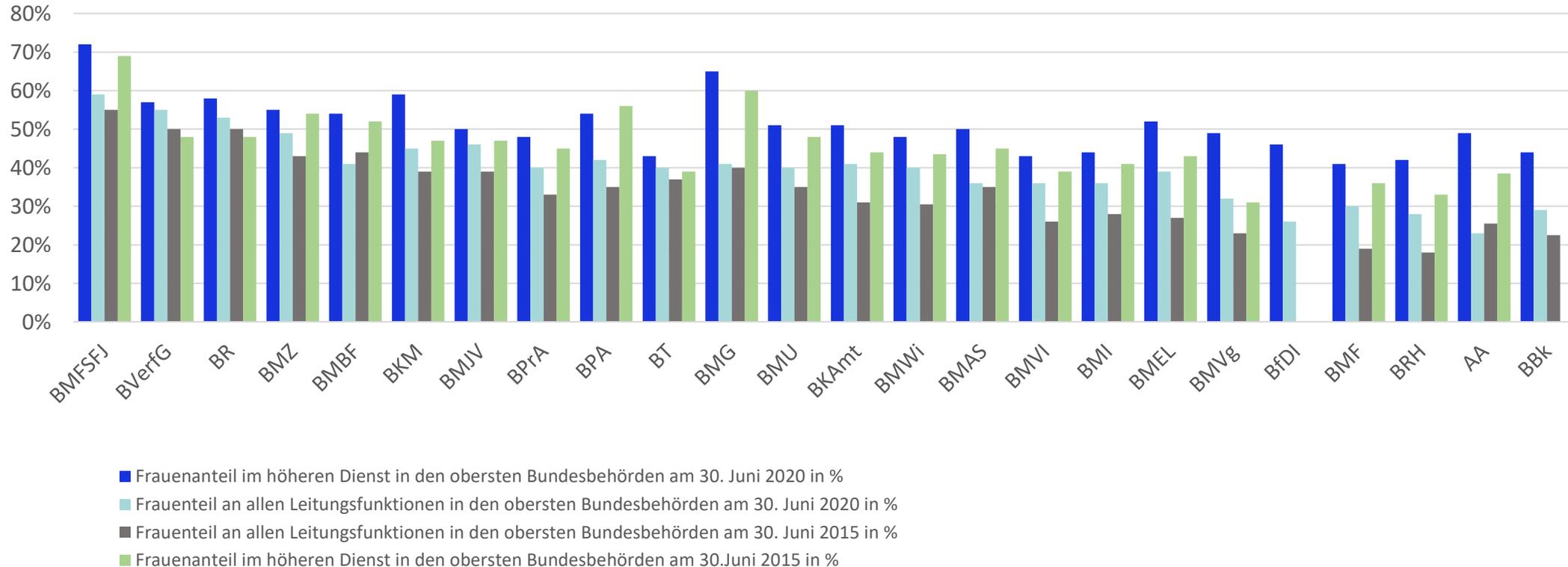
Zahl der **weiblichen Vorstandsvorsitzenden** in den Dax-Unternehmensgruppen stagniert bei **4%**.

Zahl der **weiblichen Aufsichtsratsvorsitzenden** in den Dax-Unternehmensgruppen stagniert bei **5%**.



**Wie hoch ist der Anteil von Frauen in  
Vorstandspositionen 2020 in  
Ministerien, Öff. Dienst, Verwaltung  
und Politik?**

# Frauenanteil steigt von durchschnittlich 33% auf 36% in allen Leitungsfunktionen in den obersten Bundesbehörden (2015-2020)



Daten: Jährliche Erfassung der Zahl aller in der obersten Bundesbehörde beschäftigten Frauen und Männer durch Bundesbehörde zum Stichtag 30.6.

→ 2020: **30819 Personen** (16691 (54%) Frauen)

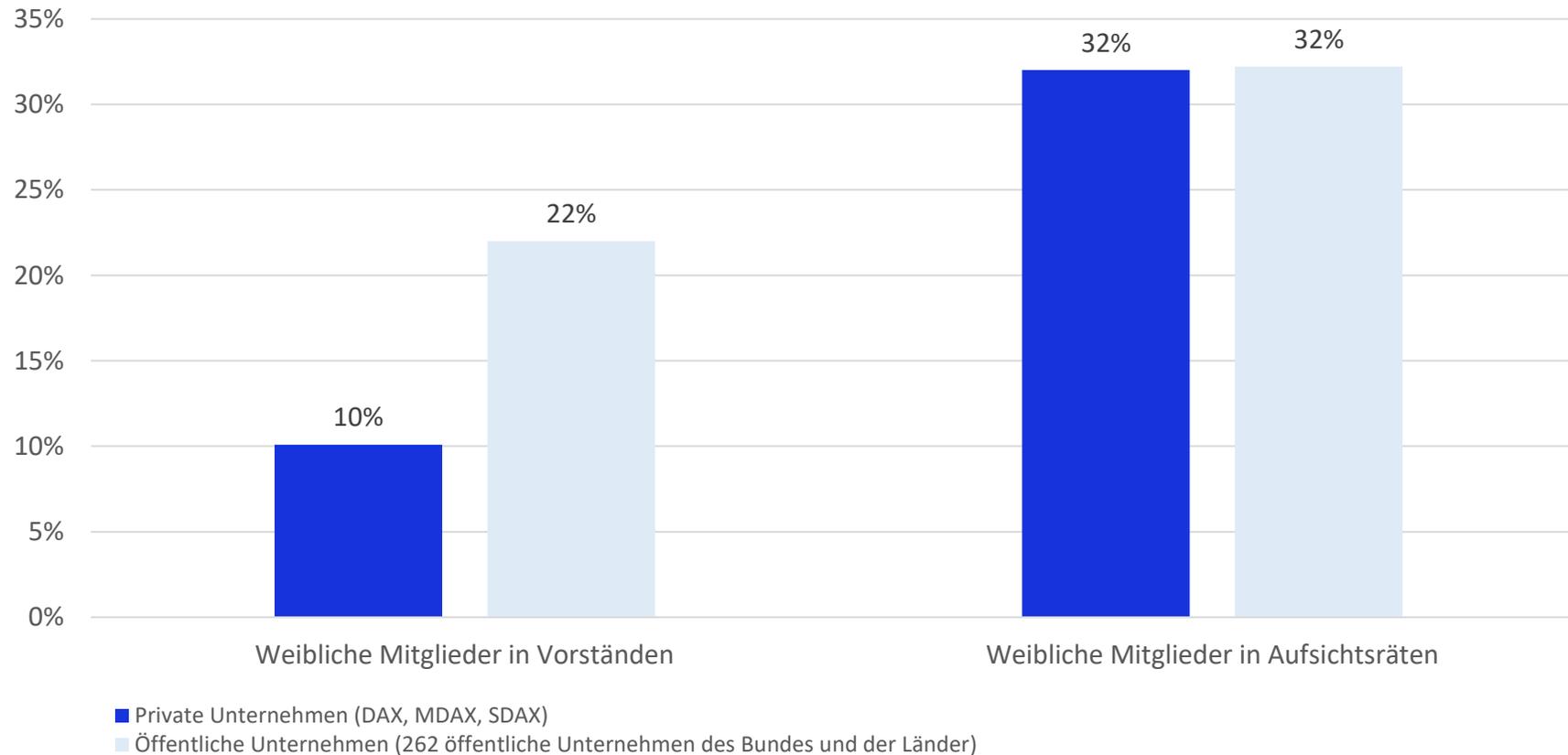
→ 2015: **23637 Personen** (12624 (53%) Frauen)

Quelle: Destatis (2021). Gleichstellungsindex.

# Abkürzungsverzeichnis oberste Bundesbehörden

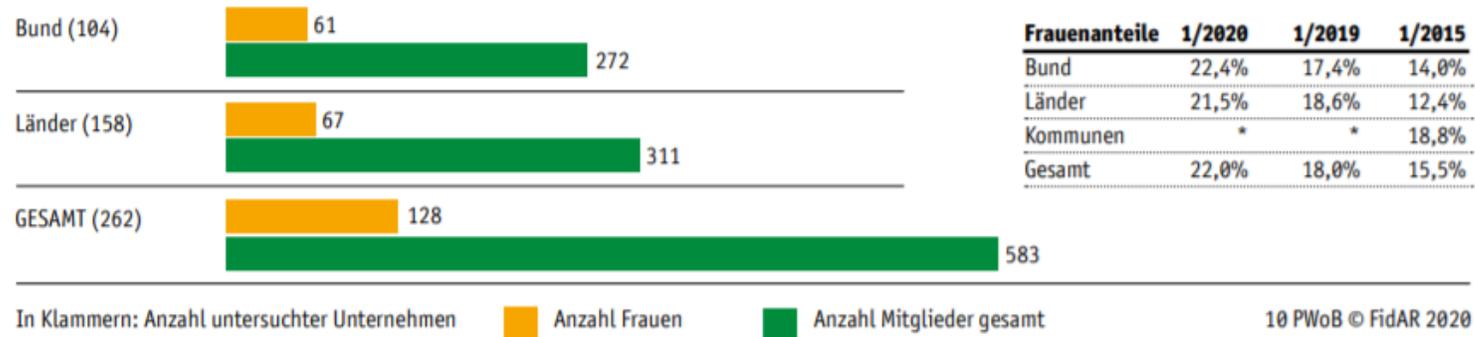
<b>Abk.</b>	Bezeichnung	<b>Abk.</b>	Bezeichnung
<b>AA</b>	Auswärtiges Amt	<b>BMJV</b>	Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz
<b>BBk</b>	Zentrale der Deutschen Bundesbank	<b>BMU</b>	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit
<b>BfDI</b>	Der Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit	<b>BMVI</b>	Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur
<b>BKAmt</b>	Bundeskanzleramt	<b>BMVg</b>	Bundesministerium der Verteidigung
<b>BKM</b>	Der Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien	<b>BMWi</b>	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
<b>BMAS</b>	Bundesministerium für Arbeit und Soziales	<b>BMZ</b>	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
<b>BMBF</b>	Bundesministerium für Bildung und Forschung	<b>BPA</b>	Presse- und Informationsamt der Bundesregierung
<b>BMEL</b>	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft	<b>BPrA</b>	Bundespräsidialamt
<b>BMF</b>	Bundesministerium der Finanzen	<b>BR</b>	Sekretariat des Bundesrates
<b>BMFSFJ</b>	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend	<b>BRH</b>	Bundesrechnungshof
<b>BMG</b>	Bundesministerium für Gesundheit	<b>BT</b>	Bundestagsverwaltung
<b>BMI</b>	Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat	<b>BVerfG</b>	Bundesverfassungsgericht

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



# Frauenanteil im Top Management der größten deutschen öffentlichen Unternehmen steigt um 7 Prozentpunkte (2015-2020)

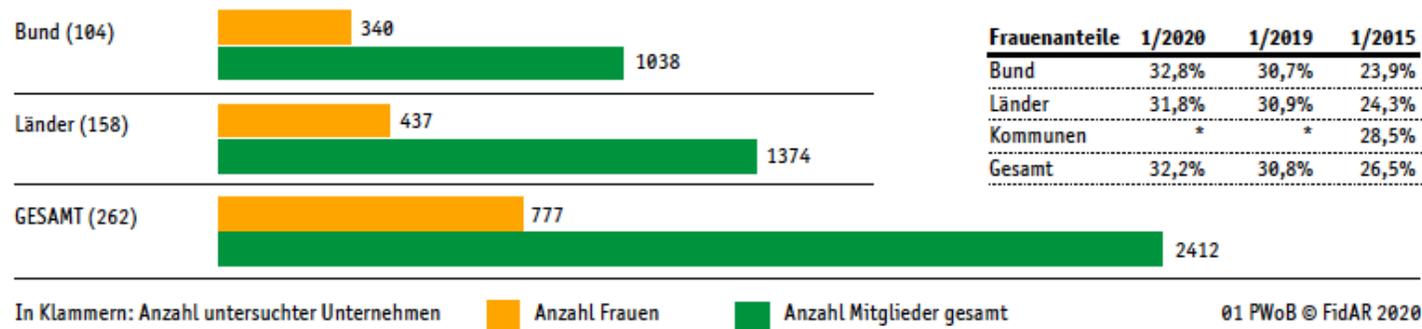
10 Frauenanteil in Top-Managementorganen der 262 größten öffentlichen Unternehmen (Stand 1/2020)



Zu den 262 größten Unternehmen im Land mit Bundes- oder Landesbeteiligung, welche untersucht wurden zählen etwa Wasser-, Lotto- oder Verkehrsbetriebe sowie Wohnungsbaugesellschaften oder Energiewerke.

# Frauenanteil in den Aufsichtsgremien der größten deutschen öffentlichen Unternehmen steigt um 6 Prozentpunkte (2015-2020)

01 Frauenanteil in Aufsichtsgremien der 262 größten öffentlichen Unternehmen (Stand 1/2020)



Zu den 262 größten Unternehmen im Land mit Bundes- oder Landesbeteiligung, welche untersucht wurden zählen etwa Wasser-, Lotto- oder Verkehrsbetriebe sowie Wohnungsbaugesellschaften oder Energiewerke.

# Frauenanteil in den Aufsichtsräten der größten deutschen öffentlichen Unternehmen 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%)

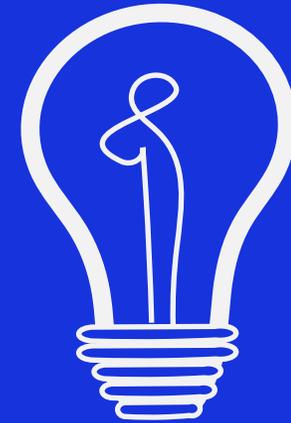
# Take Away

Frauenanteil steigt durchschnittlich in allen **Leitungsfunktionen** der obersten Bundesbehörden.

Frauenanteil im **Top Management öffentlicher Unternehmen** liegt bei **22 %**.

Frauenanteil in den **Aufsichtsgremien öffentlicher Unternehmen** liegt bei **32 %**.

Frauenanteil in Aufsichtsräten öffentlicher Unternehmen ist **branchenabhängig**.



**Wie hat sich der Gender Pay Gap zwischen Frauen und Männern im Zeitverlauf 2010-2020 in Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft entwickelt?**

# Die Gender Pay Gap bezeichnet die Differenz des durchschnittlichen Bruttostundenverdienstes der Männer und Frauen im Verhältnis zum Bruttostundenverdienst der Männer.

## Gender Pay Gap

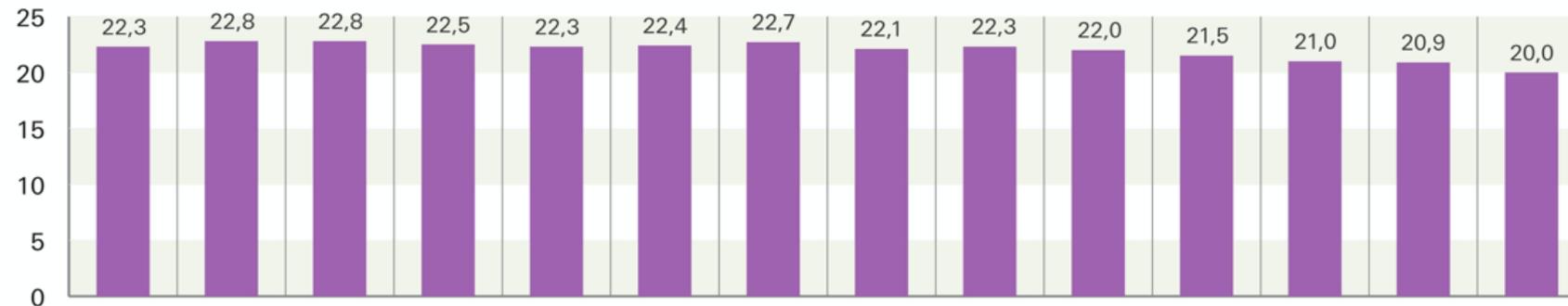
- Die Berechnung des Gender Pay Gap (GPG) ist geregelt nach europaweit einheitlichen Vorgaben von Eurostat. Damit wird sichergestellt, dass der GPG in allen Mitgliedsländern der EU auf dieselbe Art berechnet wird.
- Vierjährliche Verdienststrukturerhebung (SES) 2002, 2006, 2010 und 2014.

## Daten (vierteljährliche Verdiensterhebung)

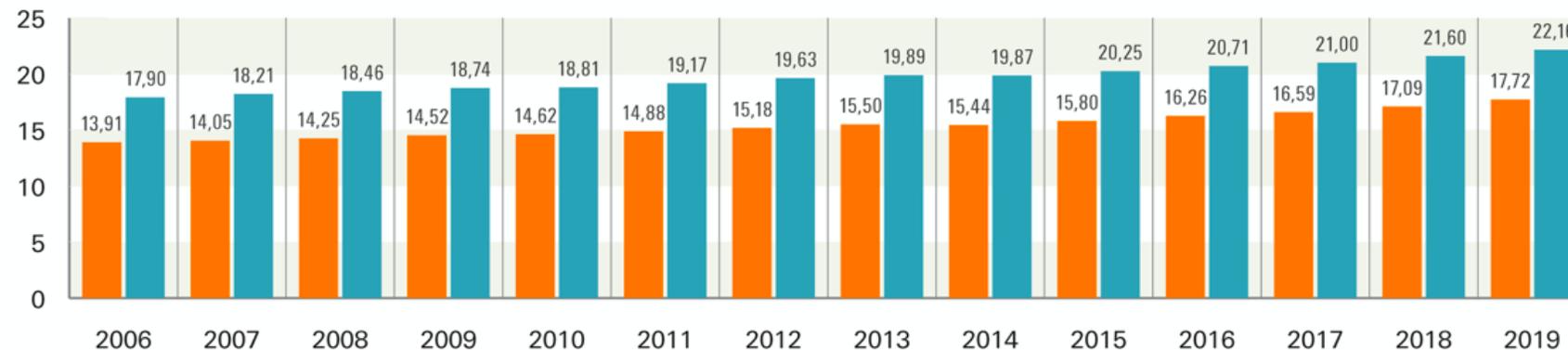
- Abschnitte B bis S der Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008 (WZ 2008)
- nur Unternehmen mit 10 oder mehr Beschäftigten
- keine Einschränkungen hinsichtlich Alter und Arbeitsstunden

# In 2019 verdienen Frauen in Deutschland im Durchschnitt pro Arbeitsstunde 20 % (~ 4,50 €) weniger als Männer

Gender Pay Gap und durchschnittliche Brutto-Stundenverdienste von Frauen und Männern in **Deutschland** (2006–2019), in Prozent und in Euro



Gender Pay Gap (in Prozent)



Durchschnittl. Stundenverdienst (brutto, in Euro)

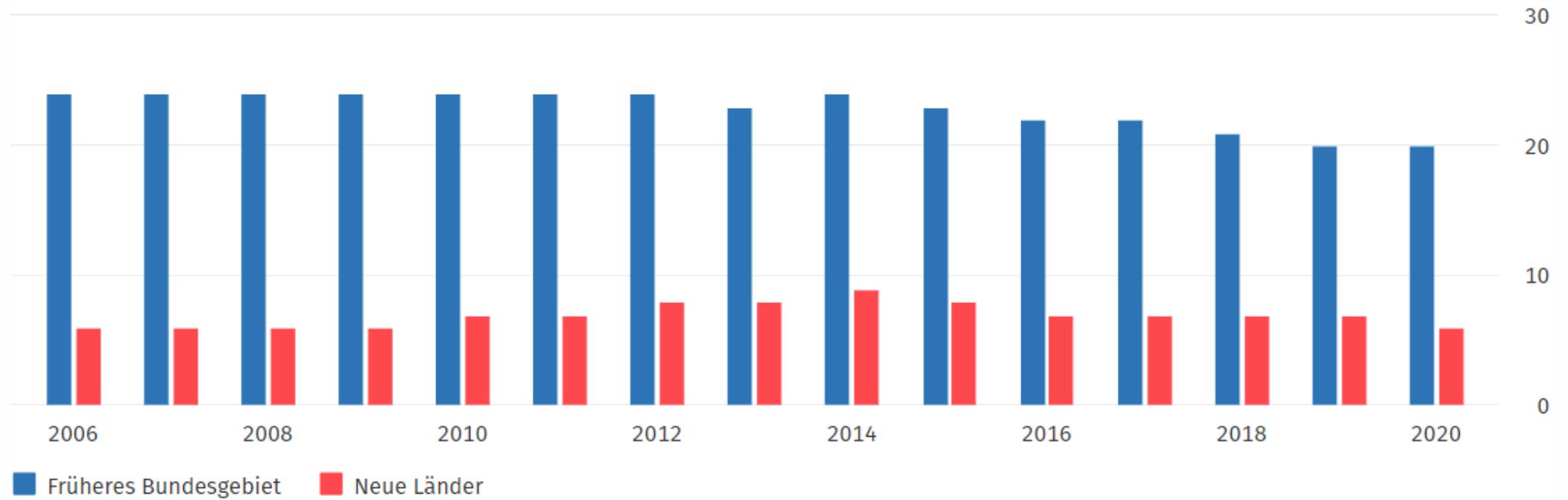
Frauen  
Männer

# Gender Pay Gap in Westdeutschland dreimal so hoch wie in Ostdeutschland

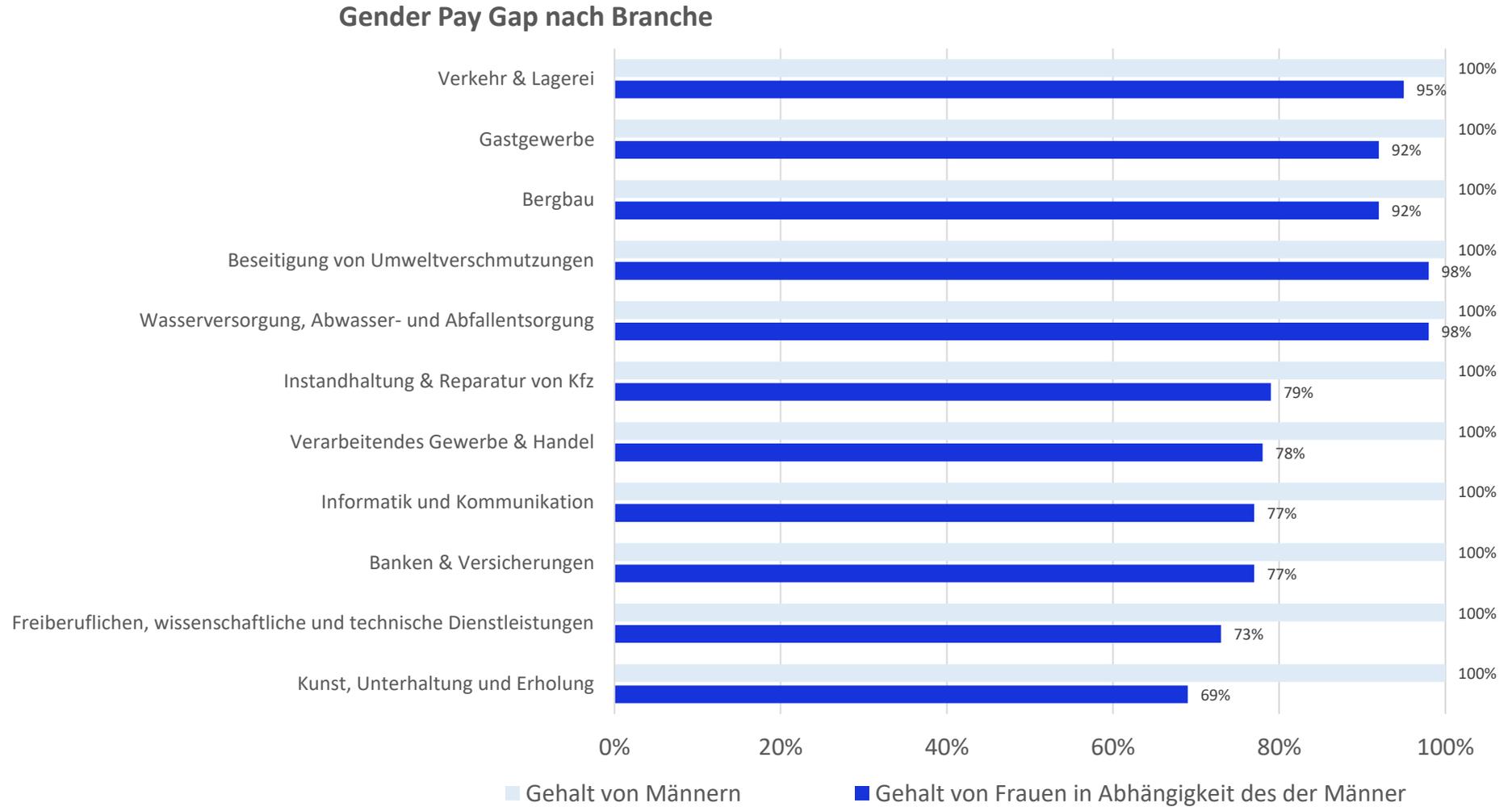
Prozentualer Unterschied im durchschnittlichen Bruttostundenverdienst von Frauen und Männern, bezogen auf den durchschnittlichen Bruttostundenverdienst von Männern.

## Gender Pay Gap

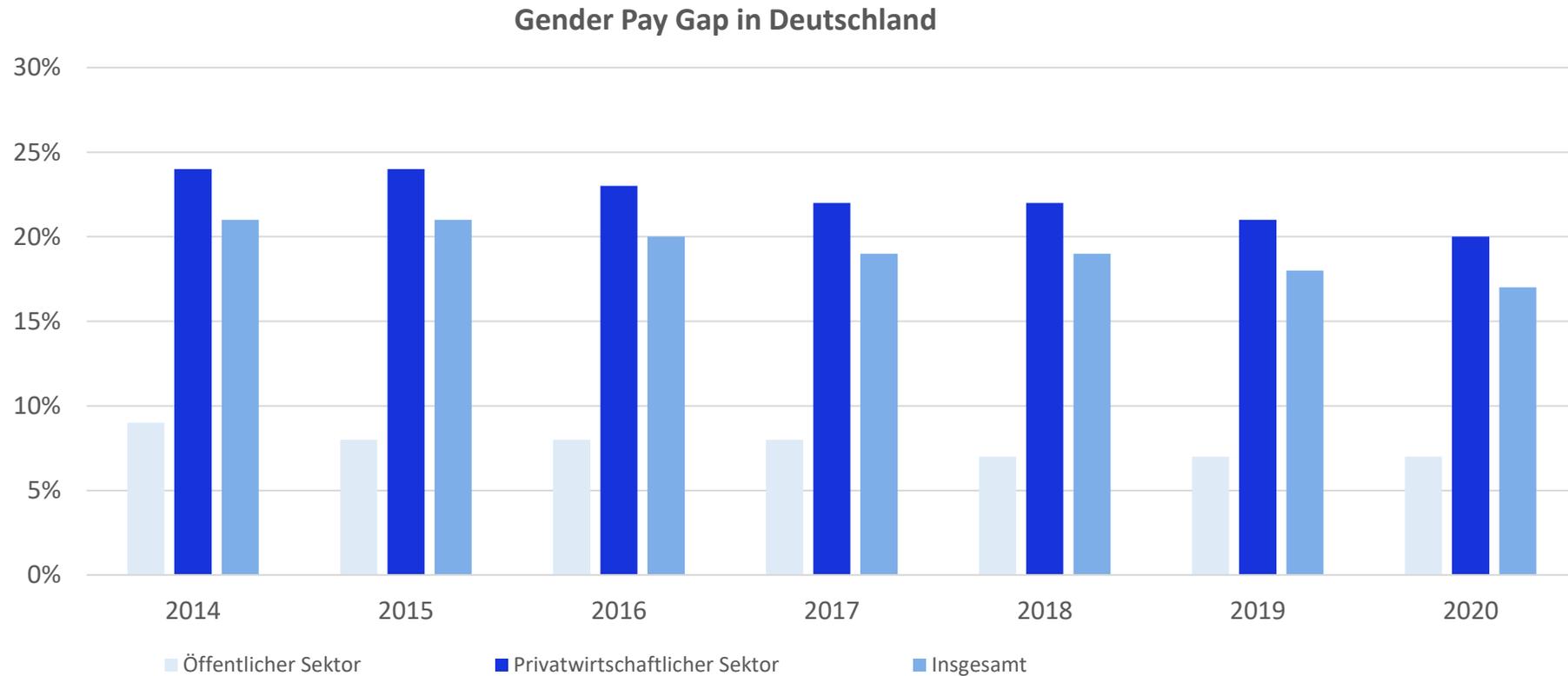
Anteil in %



# In jeder Branche verdienen Männer mehr als Frauen



# Verdienstgefälle im öffentlichen Bereich weniger stark ausgeprägt, als in privatwirtschaftlichen Unternehmen

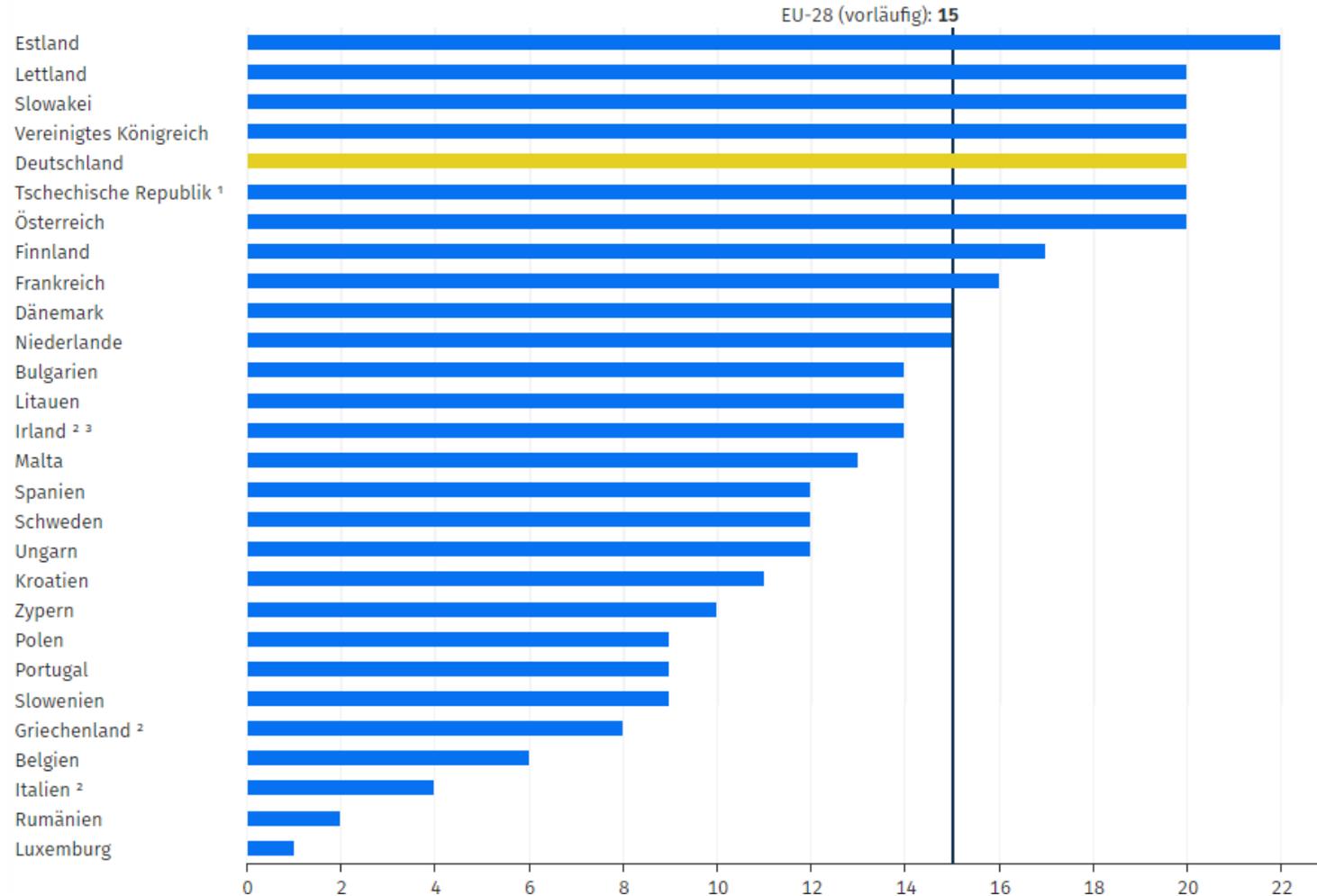


## Daten (vierteljährige Verdiensterhebung)

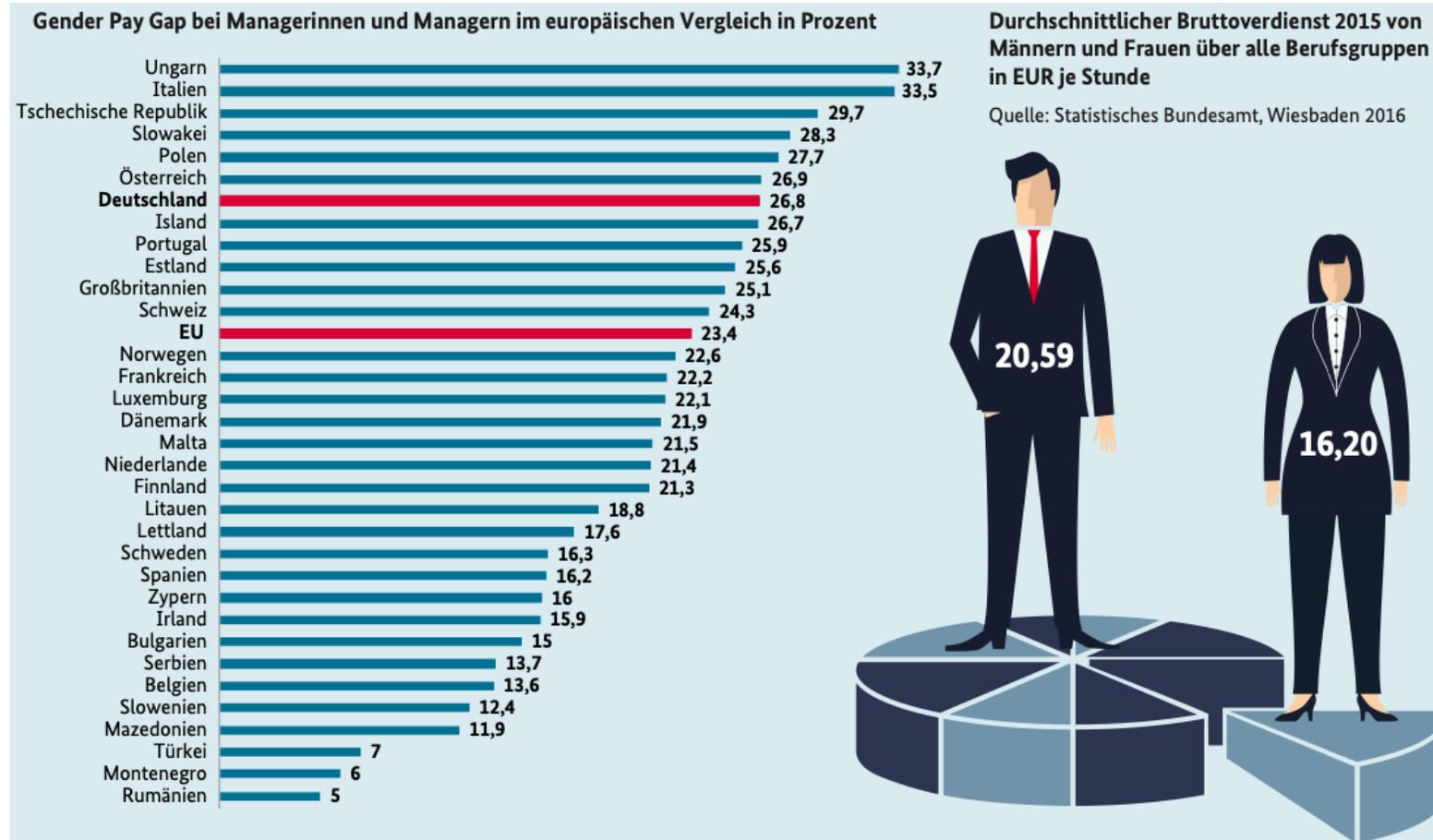
- Öffentlicher Dienst = Wirtschaftsabschnitte O (Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung) und P (Erziehung und Unterricht) der Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008
- repräsentative, einstufig geschichtete Stichprobenerhebung mit Auskunftspflicht

Quelle: Destatis (2021). Geschlechtsspezifischer Verdienstabstand im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft (unbereinigt) ab 2014.

# Gender Pay Gap in Deutschland liegt deutlich über dem europäischen Durchschnittswert



# Gender Pay Gap bei Managern in Europa in 2015



\*Betrachtet werden Managementpositionen in Unternehmen aus den Bereichen Industrie, Bauwirtschaft und Dienstleistungen mit mindestens 10 Mitarbeitern

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017). Im Vergleich: Unbereinigter Gender Pay-Gap in Europa.

# Take Away

**Gender Pay Gap in Deutschland** seit Jahren konstant bei **20%**.

Gender Pay Gap in **Westdeutschland dreimal so hoch** wie in Ostdeutschland.

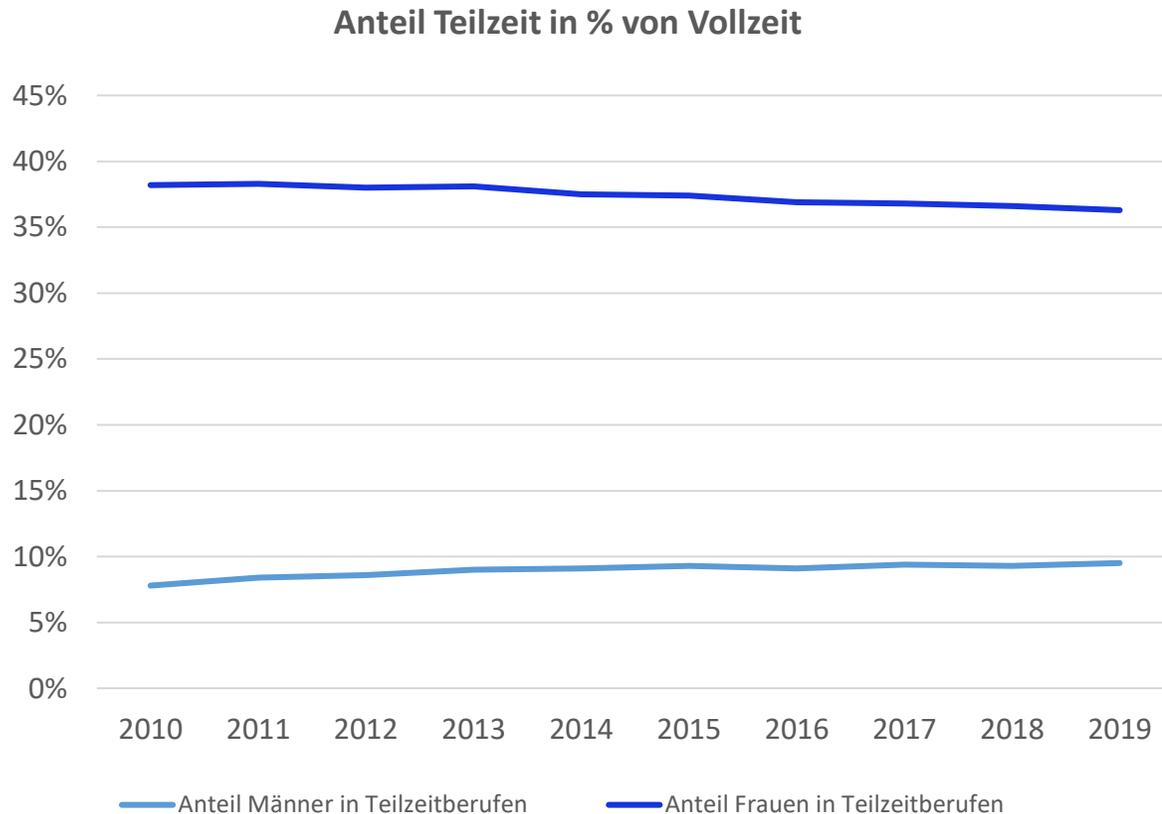
Männer verdienen **branchenübergreifend** mehr als Frauen.

Deutschland ist **Schlusslicht** beim Gender Pay Gap im **Europäischen Vergleich**.



**Wie hat sich der Anteil an  
Teilzeitarbeit zwischen Frauen und  
Männern von 2010-2020 entwickelt?**

# Teilzeitbeschäftigung bleibt Frauensache



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

→ **Weiterhin sehr großer geschlechterbezogener Abstand von knapp 30 Prozentpunkten**

# Take Away

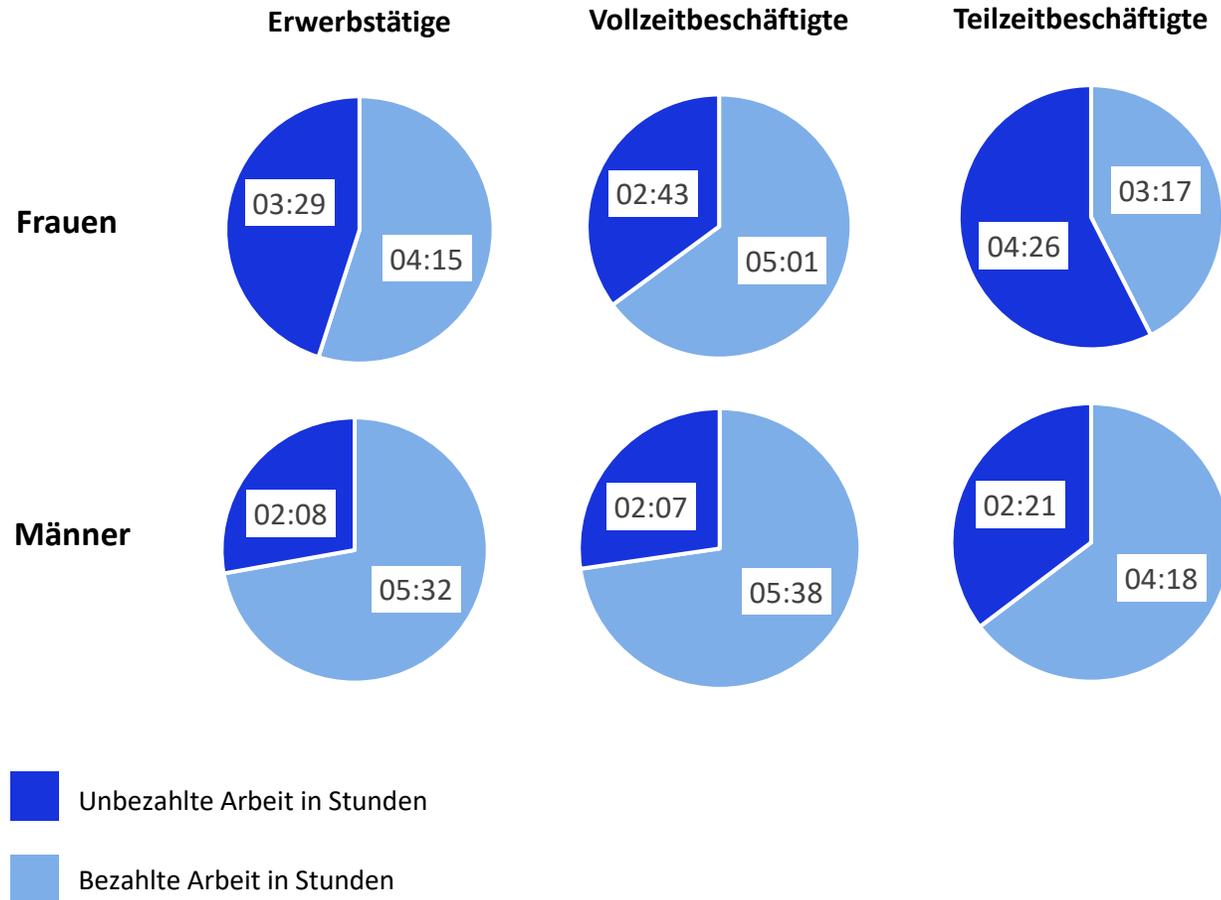
Teilzeitbeschäftigung bleibt **Frauensache**.

**Geschlechterbezogener Abstand** bei Teilzeitarbeit konstant bei knapp **30** Prozentpunkten.



**Wie teilt sich die Pflegearbeit (Haus,  
Kinder, Familie) zwischen Frauen und  
Männern auf?**

# Unbezahlte Arbeit macht bei Frauen 45% der Gesamtarbeitszeit aus; bei Männern nur 28%

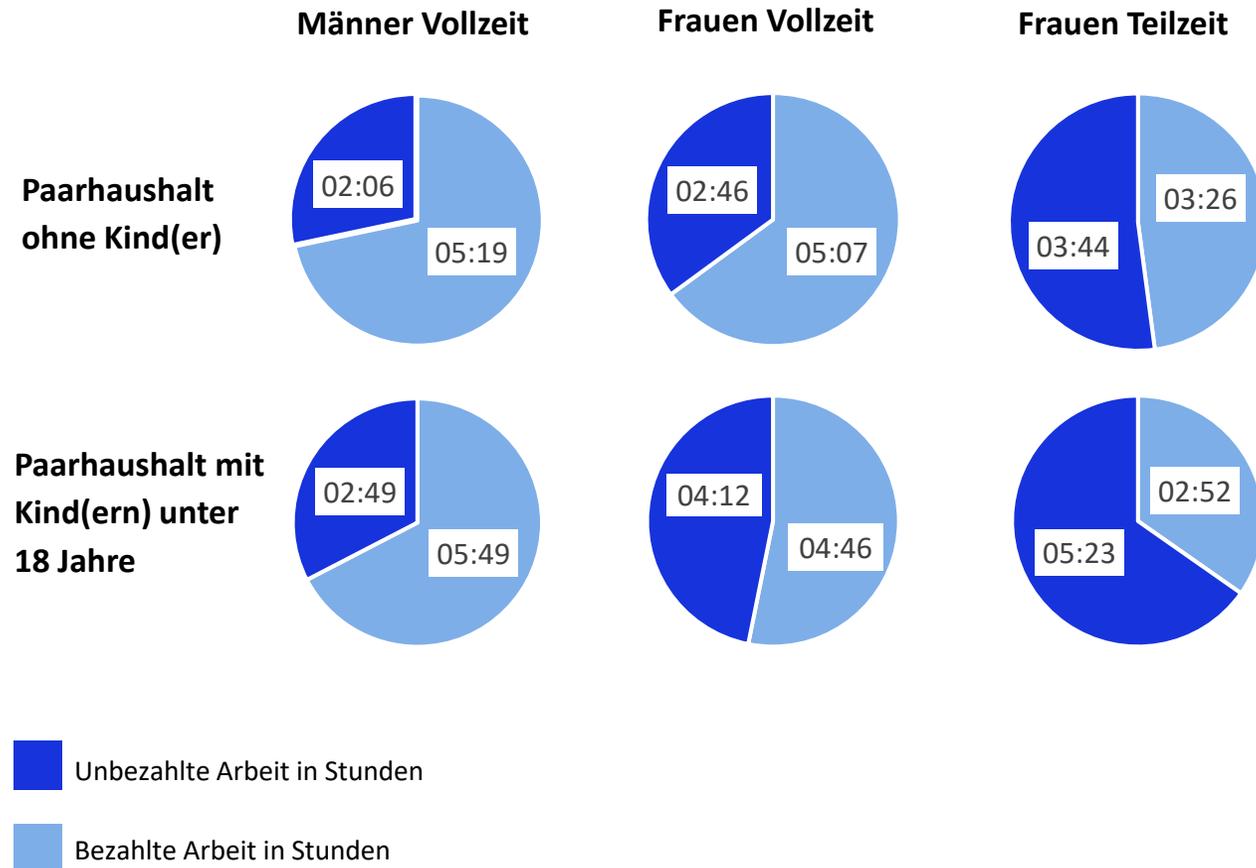


Männer wandten 2012/2013 in Deutschland für **bezahlte Arbeit** rund **1,2-mal** so viel Zeit auf wie Frauen.

Frauen wandten 2012/2013 in Deutschland für **unbezahlte Arbeit** rund **1,6-mal** so viel Zeit auf wie Männer.

Altersspanne: 18-65 Jahre

# Teilzeitbeschäftigte Mütter investieren mehr als 2:30 Stunden zusätzlich im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen



**Vollzeitbeschäftigte Mütter** investierten 2012/2013 mehr als **1:20 Stunden zusätzlich** in unbezahlte Arbeit pro Wochentag gegenüber vollzeitbeschäftigten Vätern.

**Vollzeitbeschäftigte Mütter** weisen 2012/2013 von allen Elternteilen die **längsten Gesamtarbeitszeiten** pro Wochentag (9 Stunden) auf.

Altersspanne: 18-65 Jahre

# Take Away

Unbezahlte Arbeit macht bei **Frauen 45%** der Gesamtarbeitszeit aus; **bei Männern nur 28%**.

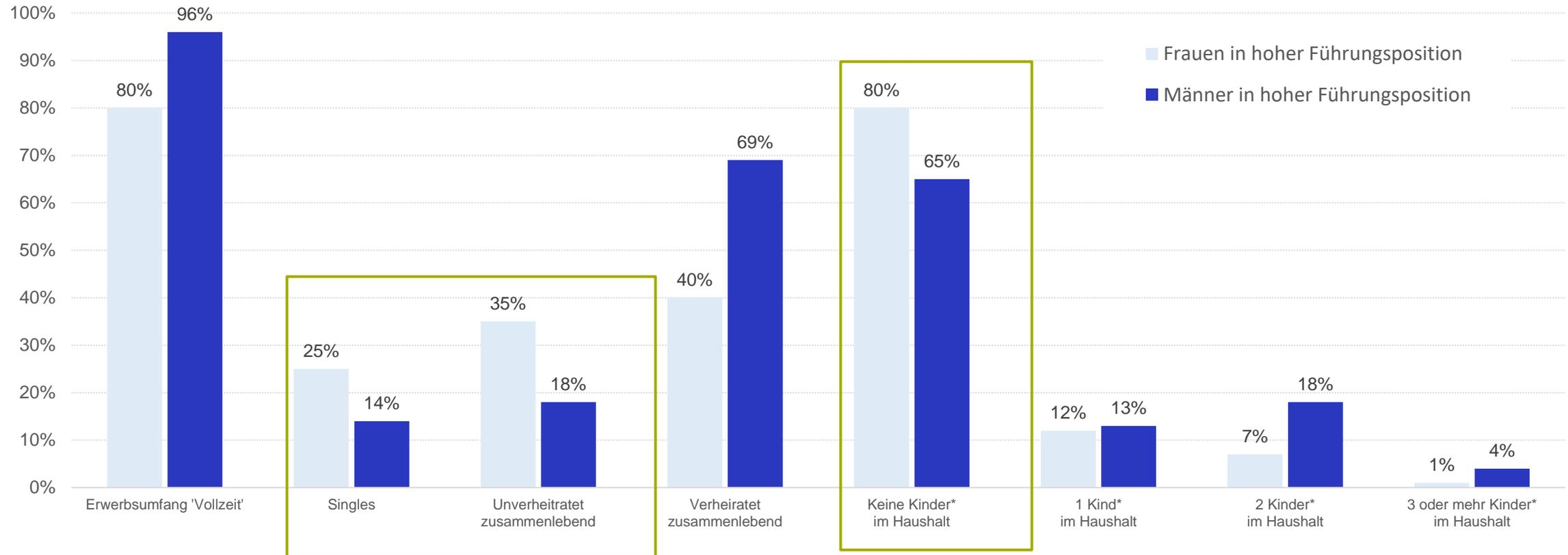
Teilzeitbeschäftigte Mütter investieren mehr **als 2:30 Stunden zusätzlich** im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen.



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

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

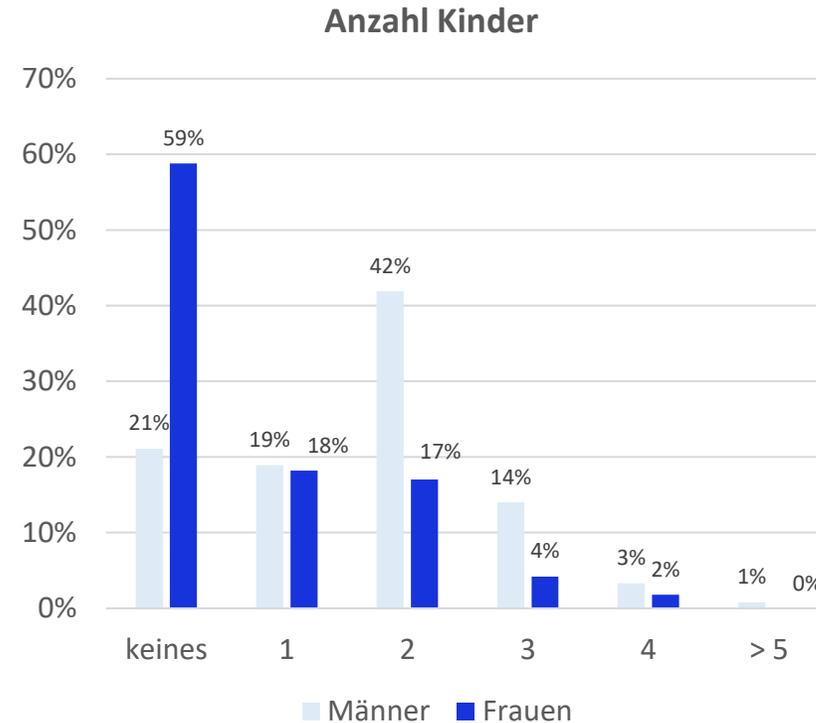
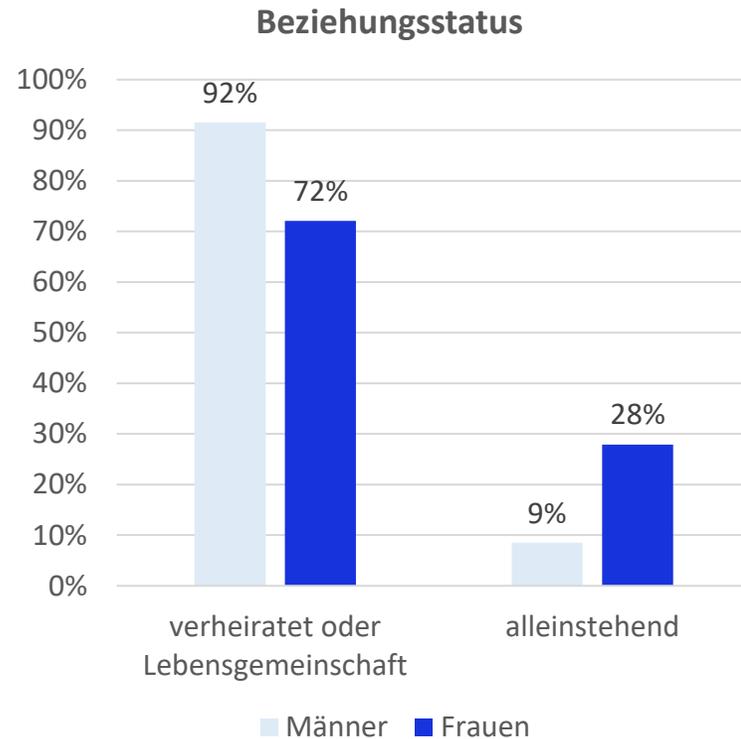
Familiensituation hoher Führungskräfte nach Geschlecht in Deutschland  
(in %, Mittelwert 2001–2014)



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

Quelle: DIW Berlin — Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V. (2016). *Frauen in hohen Führungspositionen*. Retrieved from: [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.542233.de/16-37.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.542233.de/16-37.pdf)

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

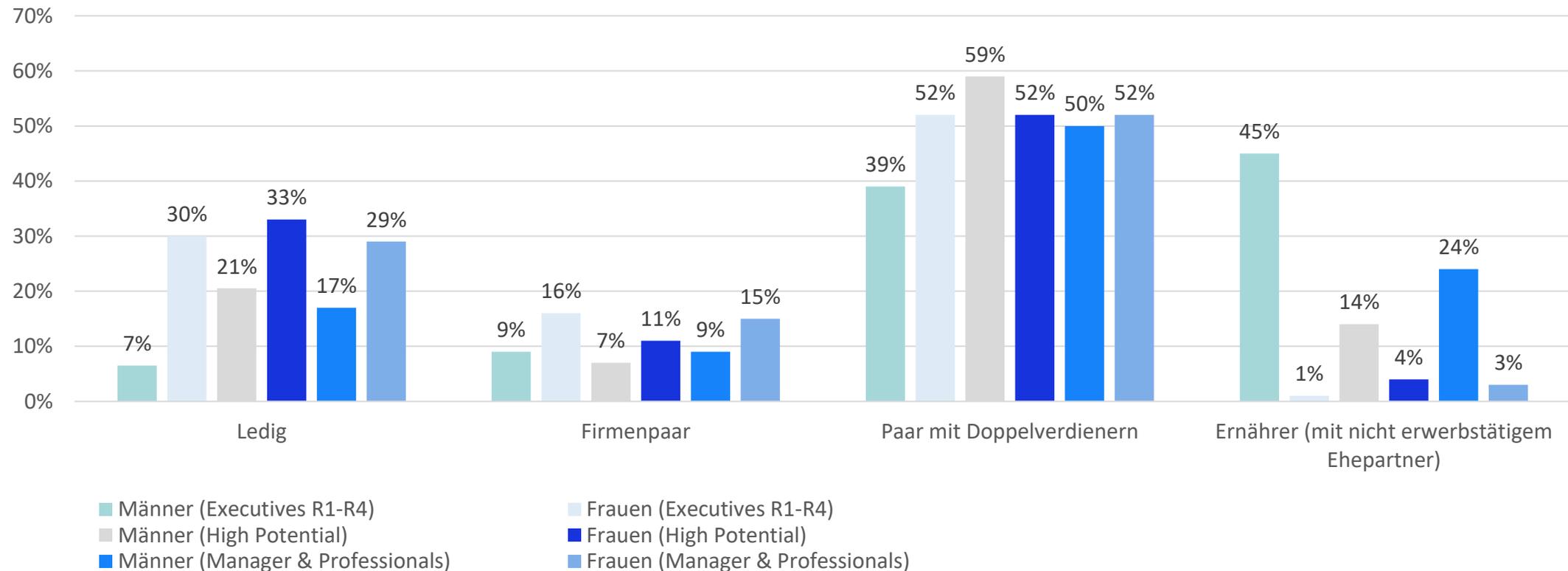


Daten: Executive Panel mit 1480 Führungskräften von Unternehmen aller Branchen und Größenklassen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz (D-A-CH)

Quelle: Odger Berndtson (2020). Manager-Barometer Sonderbefragung Corona.

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

Familiensituation in Abhängigkeit der Jobposition



Stichprobe: 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**.

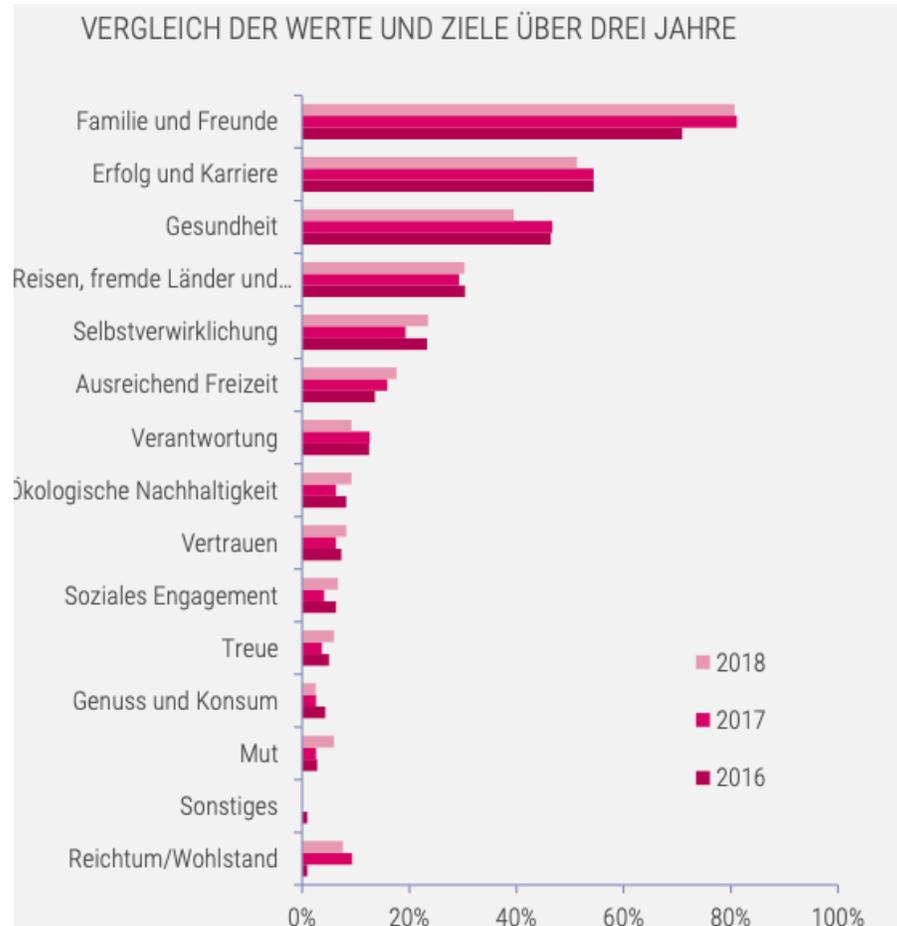
**59%** der Managerinnen haben **keine Kinder**.

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?**

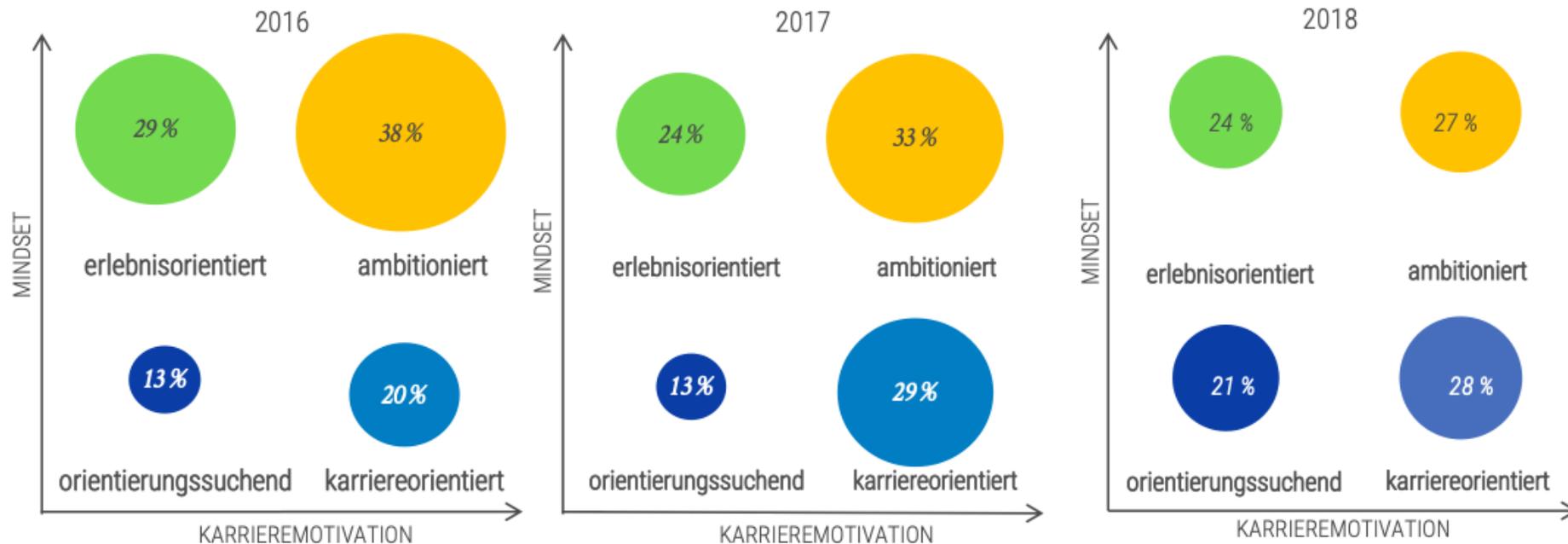
# Besonders wichtig für Generation Y sind Familie und Freunde, Erfolg und Karriere



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 für Generation Y sind **Familie und Freunde, Erfolg und Karriere.**

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

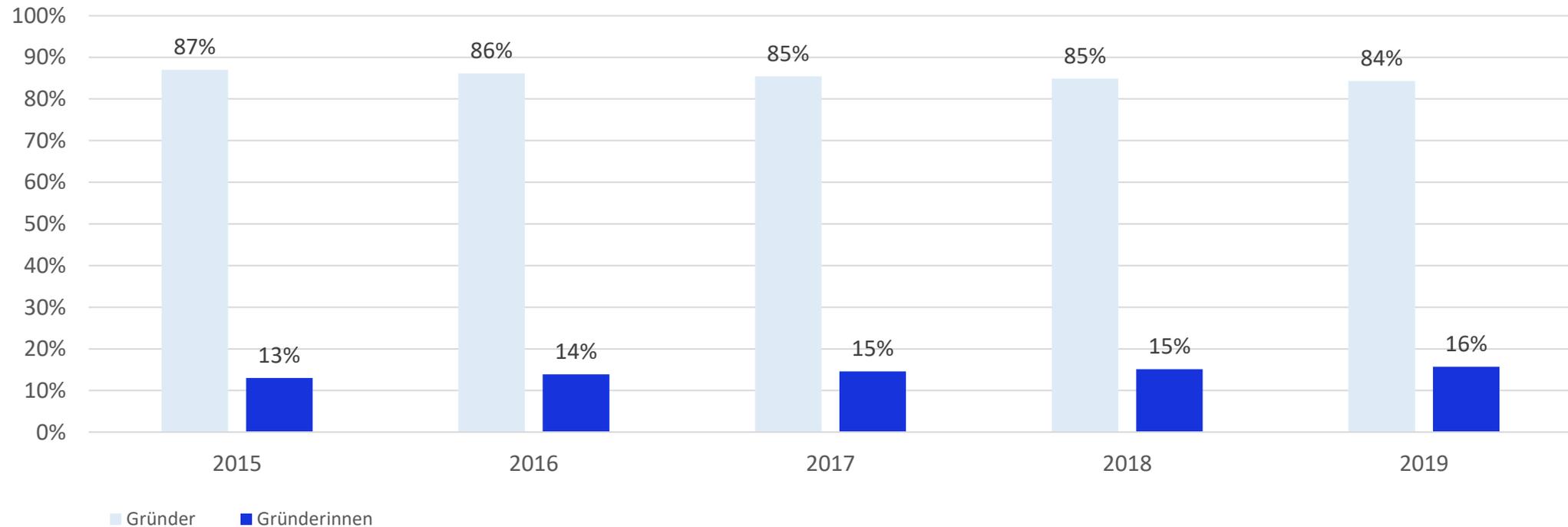
**Weiblichen Absolventen** ist **gute Bezahlung** zunehmend wichtiger; **männliche Absolventen** legen Wert auf **Standortnähe.**



**Welche Unterschiede gibt es zwischen Frauen und Männern bei der Venture Capital Finanzierung von Startups?**

# Deutsche Gründerszene bleibt Männersache

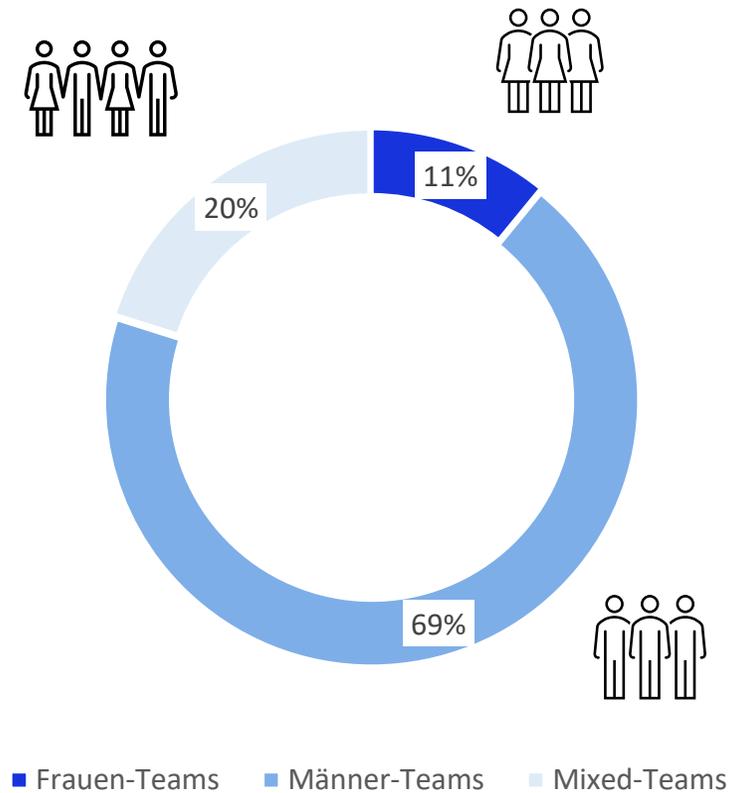
Anteil der Startup-Gründerinnen und Gründern nach Geschlecht in Deutschland



Stichprobe: 4.670 Personen, darunter 731 Gründerinnen (16%) und 3.939 Gründer (84%) 2019

Quelle: Bundesverband Deutsche Startups e.V. (2020). Female Founders Monitor.

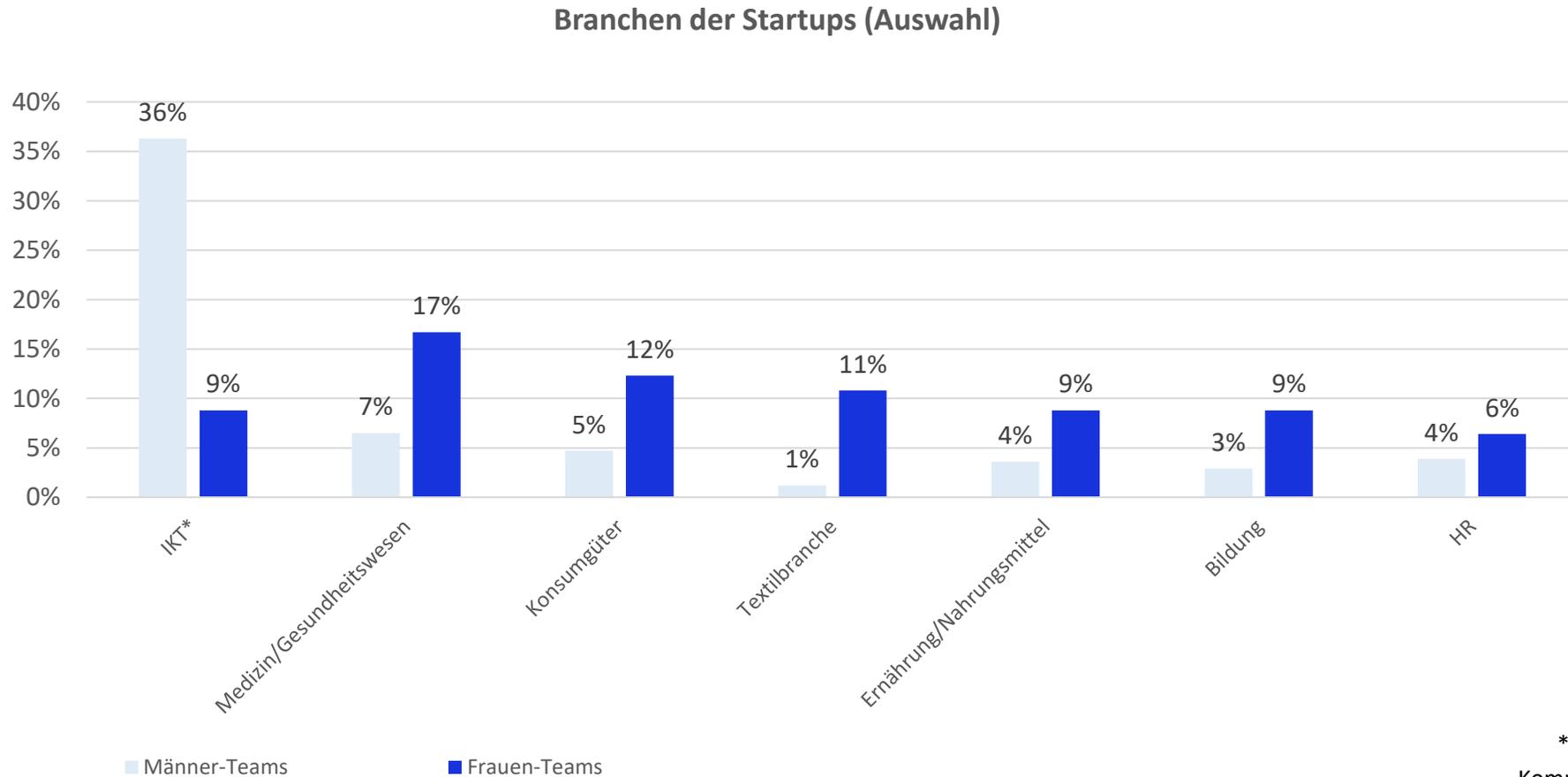
# Rein männliche Gründungsteams deutlich in der Mehrheit



Stichprobe: 4.670 Personen, darunter 731 Gründerinnen (16%) und 3.939 Gründer (84%) 2019

Quelle: Bundesverband Deutsche Startups e.V. (2020). Female Founders Monitor.

# Frauen in einer wichtigen Startup-Branche, der Informations- und Kommunikationstechnik, nur schwach vertreten

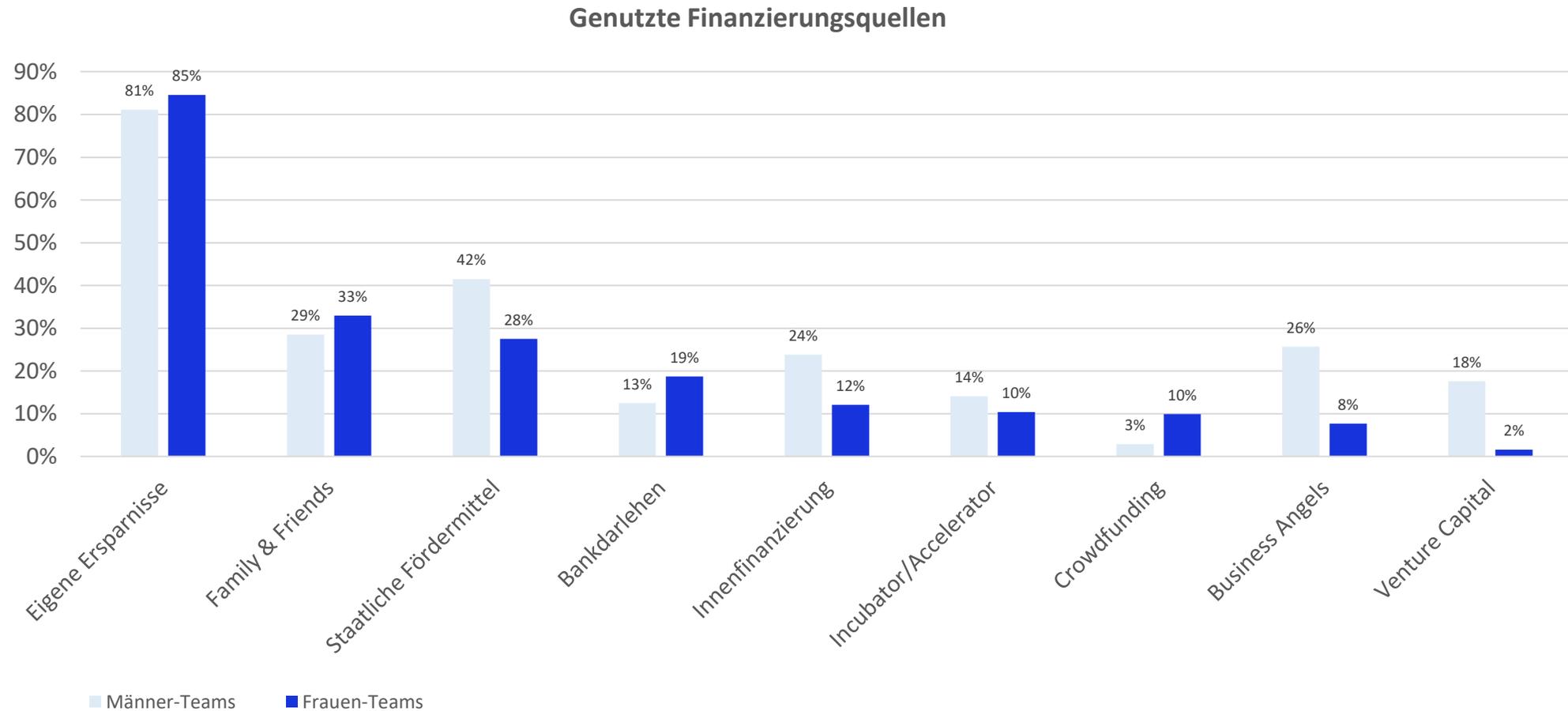


\*IKT = Informations- und Kommunikationstechnologie

Stichprobe: 4.670 Personen, darunter 731 Gründerinnen (16%) und 3.939 Gründer (84%) 2019

Quelle: Bundesverband Deutsche Startups e.V. (2020). Female Founders Monitor.

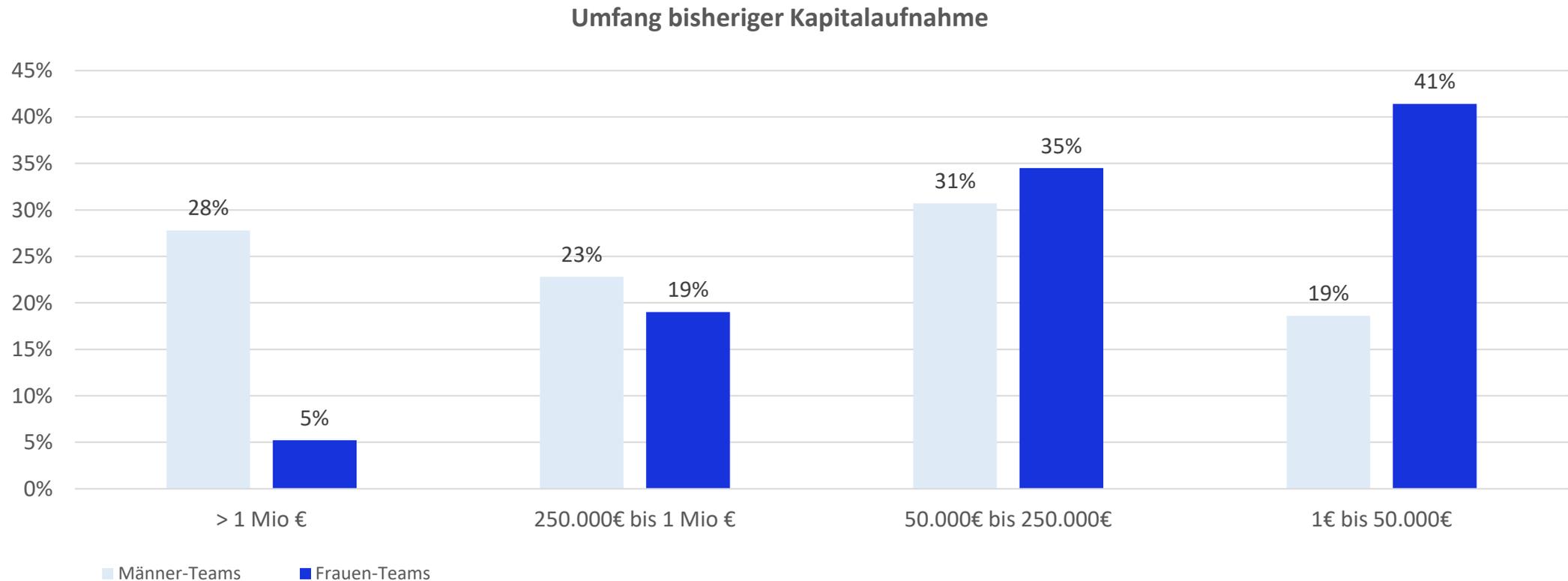
# Geschlechterabhängige Finanzierungsquellen



Stichprobe: 4.670 Personen, darunter 731 Gründerinnen (16%) und 3.939 Gründer (84%) 2019

Quelle: Bundesverband Deutsche Startups e.V. (2020). Female Founders Monitor.

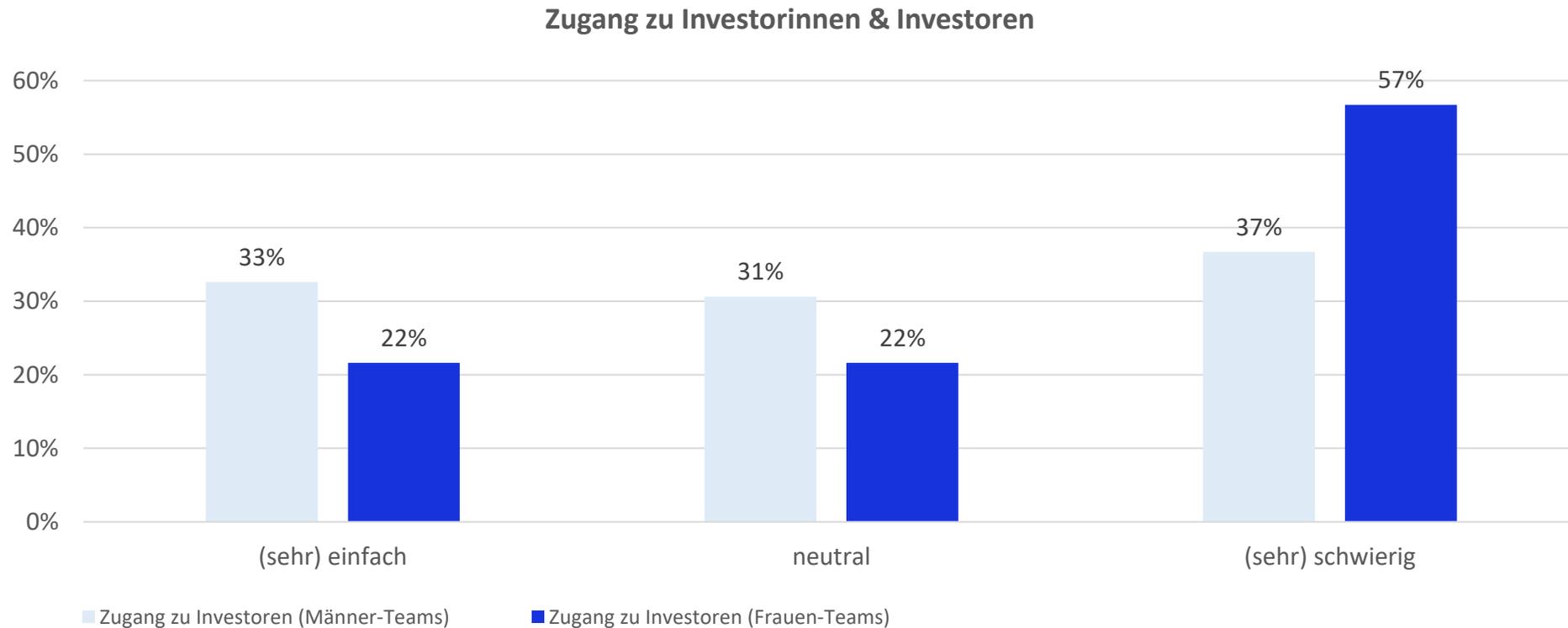
# 5% der Gründerinnen-Teams haben bereits 1 Millionen Euro oder mehr erhalten – bei den Gründer-Teams sind es 28%



Stichprobe: 4.670 Personen, darunter 731 Gründerinnen (16%) und 3.939 Gründer (84%) 2019

Quelle: Bundesverband Deutsche Startups e.V. (2020). Female Founders Monitor.

# Frauen-Teams verfügen über weniger stark ausgeprägte Netzwerke im Zugang zu Investorinnen & Investoren



Stichprobe: 4.670 Personen, darunter 731 Gründerinnen (16%) und 3.939 Gründer (84%) 2019

Quelle: Bundesverband Deutsche Startups e.V. (2020). Female Founders Monitor.

# Take Away

Deutsche Gründerszene bleibt **Männersache**.

Überwiegend **männliche Gründungsteams** in Deutschland vorhanden.

Wahl der **Finanzierungsquellen** ist **geschlechtsspezifisch**.

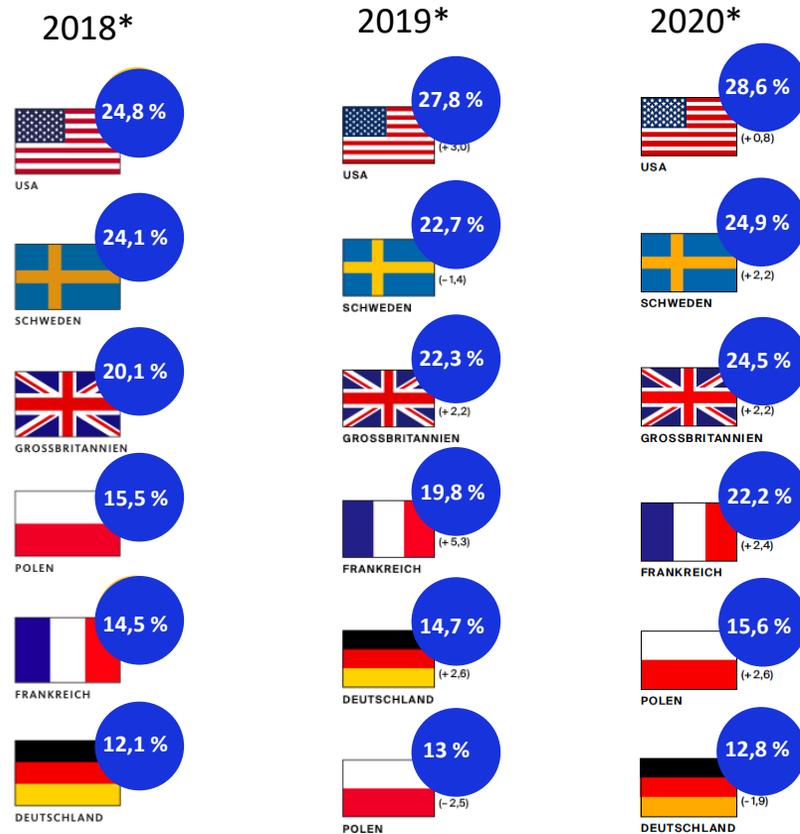
Gründer-Teams erhalten **mehr Kapital** als Gründerinnen-Teams.

Frauen-Teams haben **weniger stark ausgeprägtes Netzwerk** mit Zugang zu **Investoren**.



**Wie ist Deutschland im internationalen und Europäischen Vergleich aufgestellt?**

# Im internationalen Vergleich macht Deutschland Rückschritte bezüglich des Frauenanteils in Vorständen

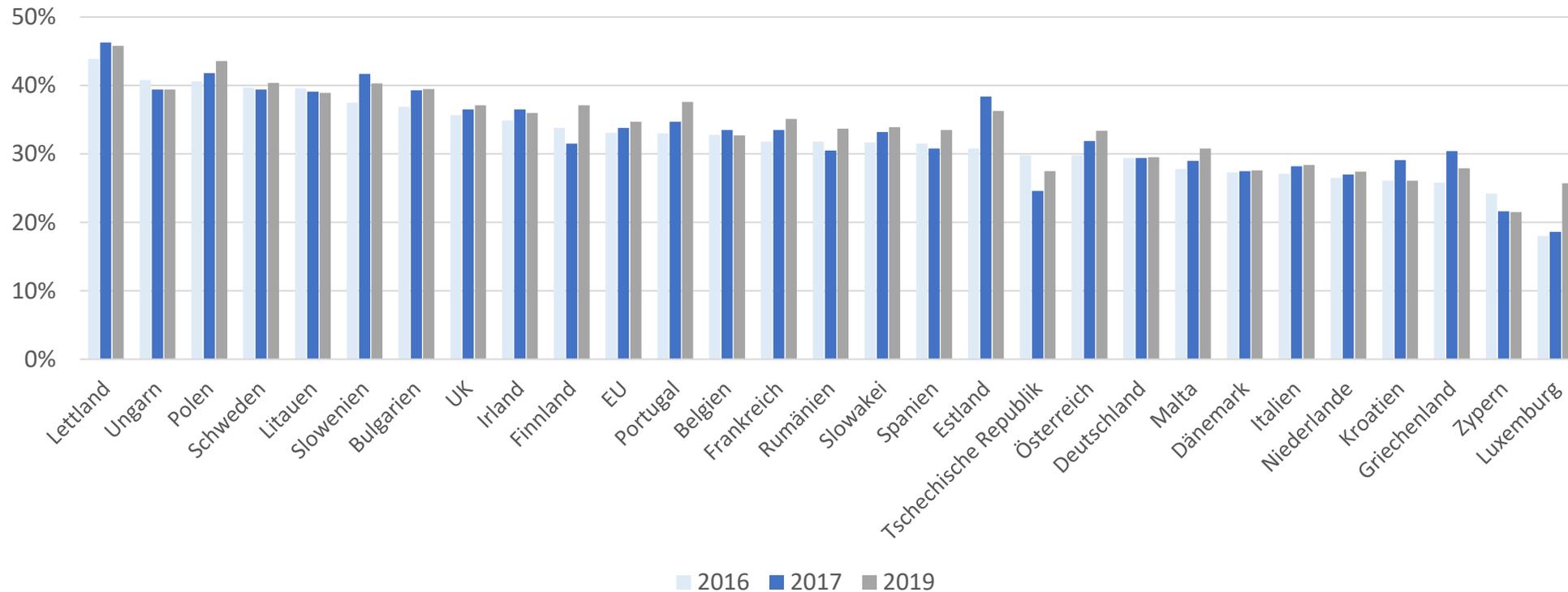


→ Wo internationale Wettbewerber längst einen signifikanten Anteil von Frauen in Verwaltungsräten erreicht haben, sind **viele deutsche Unternehmen noch immer völlig ohne Frauen im Top-Management.**

\*Frauenanteil in den Vorständen der jeweils 30 größten Unternehmen im nationalen Leitindex am 1. September 2018/2019/2020; Zahlenangaben in Klammern: Entwicklung seit September 2018/2019

Quelle: Allbright Stiftung gGmbH (2020). Deutscher Sonderweg: Frauenanteil in DAX-Vorständen sinkt in der Krise. Allbright Stiftung gGmbH (2018). Schlusslicht Deutschland Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management.

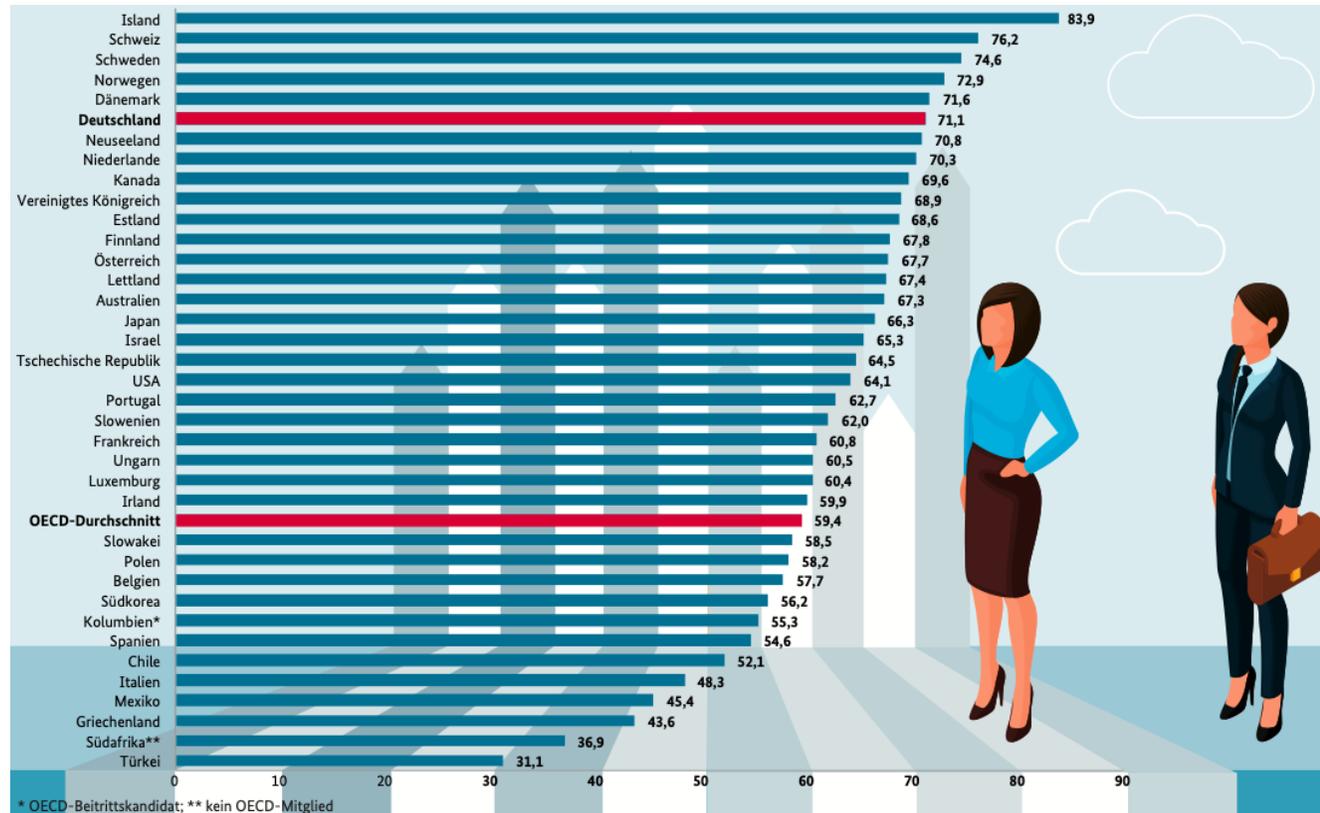
# Deutschland weiter hinter EU-Durchschnitt bezüglich Frauenanteil in Vorständen positioniert...



\*Alle Vorstände und Geschäftsführerinnen sowie Führungskräfte in Handel, Produktion und Dienstleistungen in der EU

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020). Frauen in Führungspositionen im EU-Vergleich. Statista (2016). Statista (2016). Frauen in Führungspositionen im EU-Vergleich.

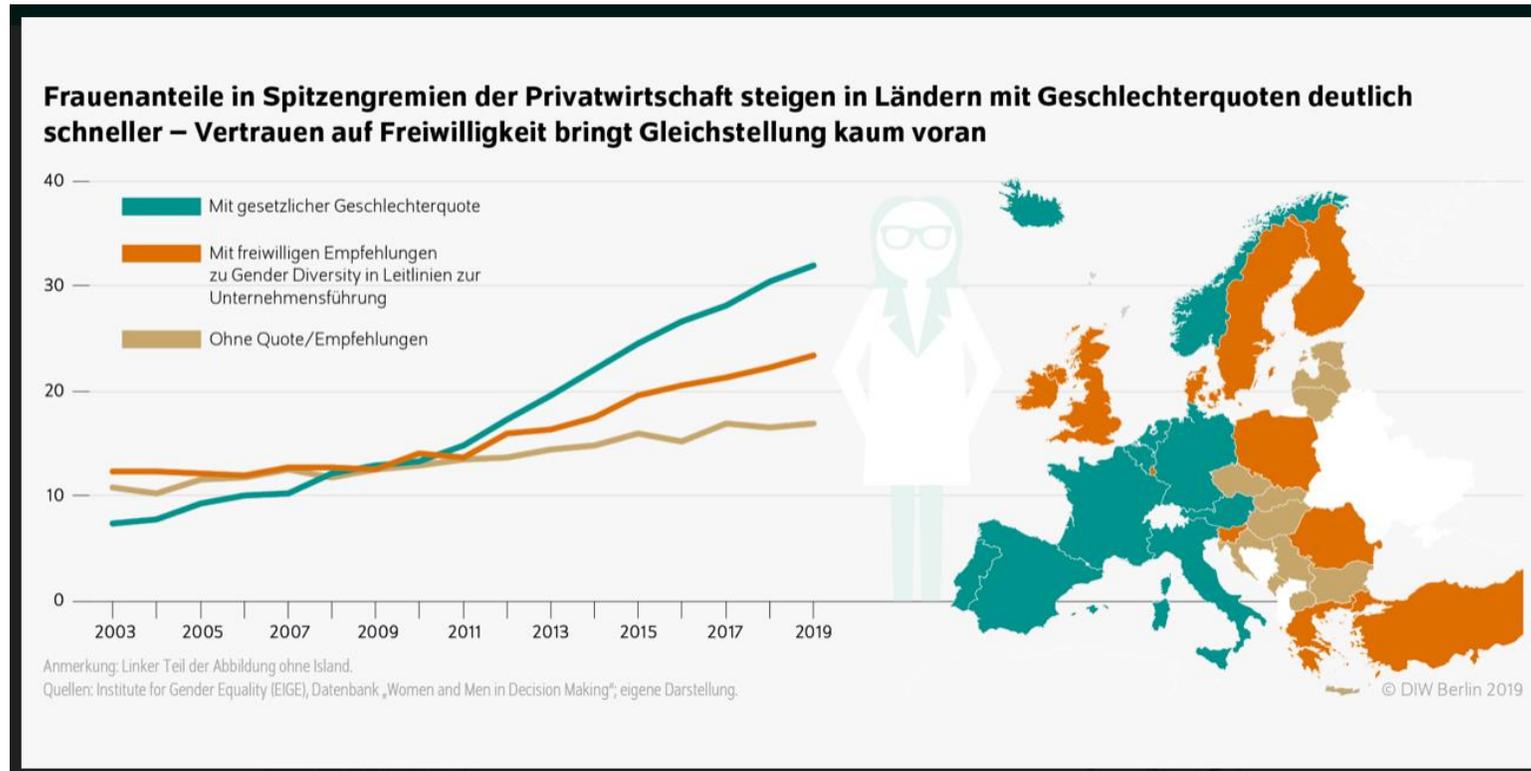
# ... jedoch mit hohem Anteil an erwerbstätigen Frauen



\*Anteil der erwerbstätigen Frauen an der arbeitsfähigen weiblichen Gesamtbevölkerung (im Alter von 15 bis 64 Jahren)

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017). Beschäftigungsquote von Frauen im internationalen Vergleich.

# Vertrauen auf Freiwilligkeit bringt Gleichstellung kaum voran



# Take Away

Deutschland als internationales **Schlusslicht** bezüglich Frauenanteil in Vorständen.

**Frauenanteil** in Spitzengremien in der Privatwirtschaft steigt in **Ländern mit Geschlechterquote** deutlich schneller.

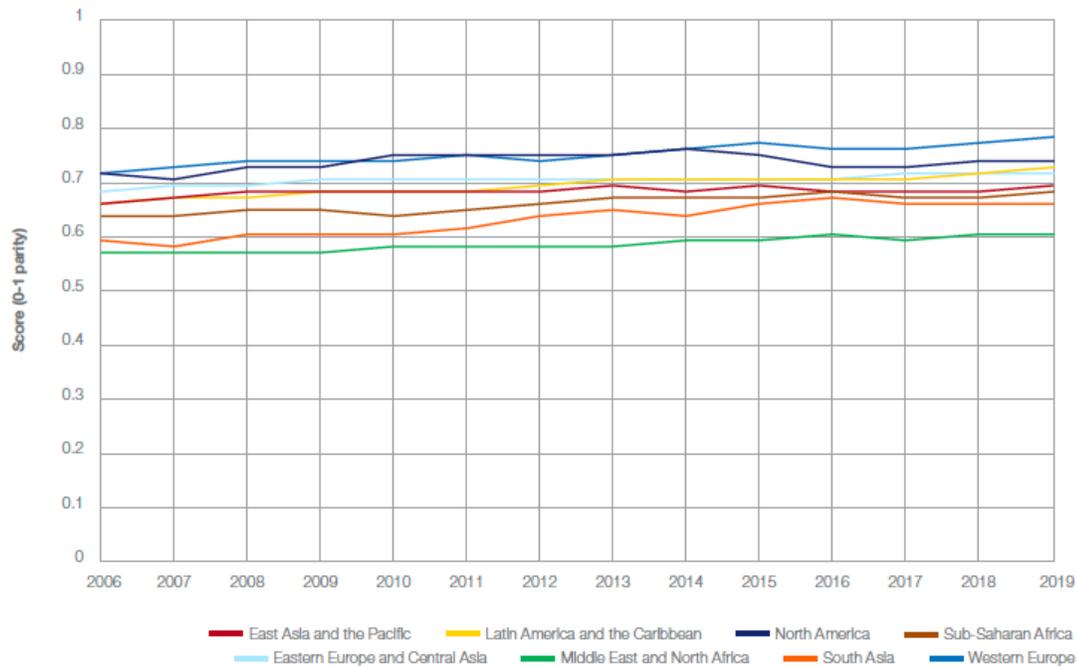


**Steigt weltweit die  
Gleichberechtigung an?**

# Alle 8 Regionen haben geschlechtsspezifische Unterschiede in 2019 um mind. drei Dezimalstellen verringert

Figure 7 Evolution of the Global Gender Gap Index by region over time

Evolution in scores, 2006-2020



## Vergleichsrahmen



Wirtschaftliche Teilhabe und Chancen



Bildungsstand



Gesundheit und Überleben



Politisches Empowerment

## Global gender gap index

0 = große Geschlechterunterschiede

1 = keine Geschlechterunterschiede

# Take Away

Geschlechterspezifische Unterschiede **verringern** sich, aber **langsam**.



# Forschungsüberblick

## 01 Ausgangslage

Zahlen, Daten, Fakten im Zeitverlauf  
und internationalen Vergleich

## 02 Ursache

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  
Führungspositionen 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



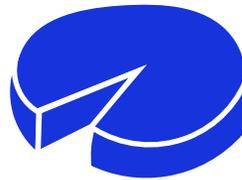
**Was sind mögliche Erklärungen für den geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen?**

# Allgemeine Erklärungen



## Trichtertheorien

„Es gibt nicht genügend  
**geeignete Frauen.**“



## Defizittheorien

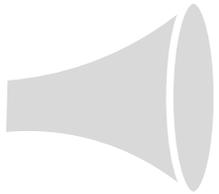
„Frauen **haben nicht das, was  
es braucht** für  
Führungspositionen.“



## 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



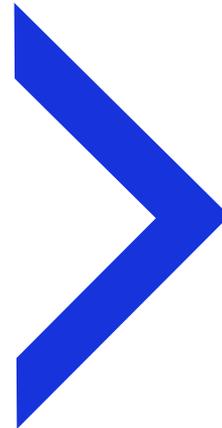
## Weiblicher Stereotyp

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



## Männlicher Stereotyp

durchsetzungsfähig, unabhängig, rational, entscheidungsstark, usw.



### Deskriptive Wirkung (*beschreibend*)

Frauen werden als weniger passend für Führungspositionen gesehen als Männer.

### Präskriptive Wirkung (*vorschreibend*)

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

### Prohibitive Wirkung (*verbietend*)

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 **Unconscious Bias (Unbewusste Voreingenommenheiten)/Stereotypen**.



**Haben Männer und Frauen  
unterschiedliche Begabungen,  
Kompetenzen & Eigenschaften?**

# Männer und Frauen sind sich in den meisten psychologischen Aspekten ähnlicher als dass sie unterschiedlich sind



## Speerwurf: Weltrekorde

Frauen	Männer
72,28m	98,48m

= Geschlechtsähnlichkeitshypothese

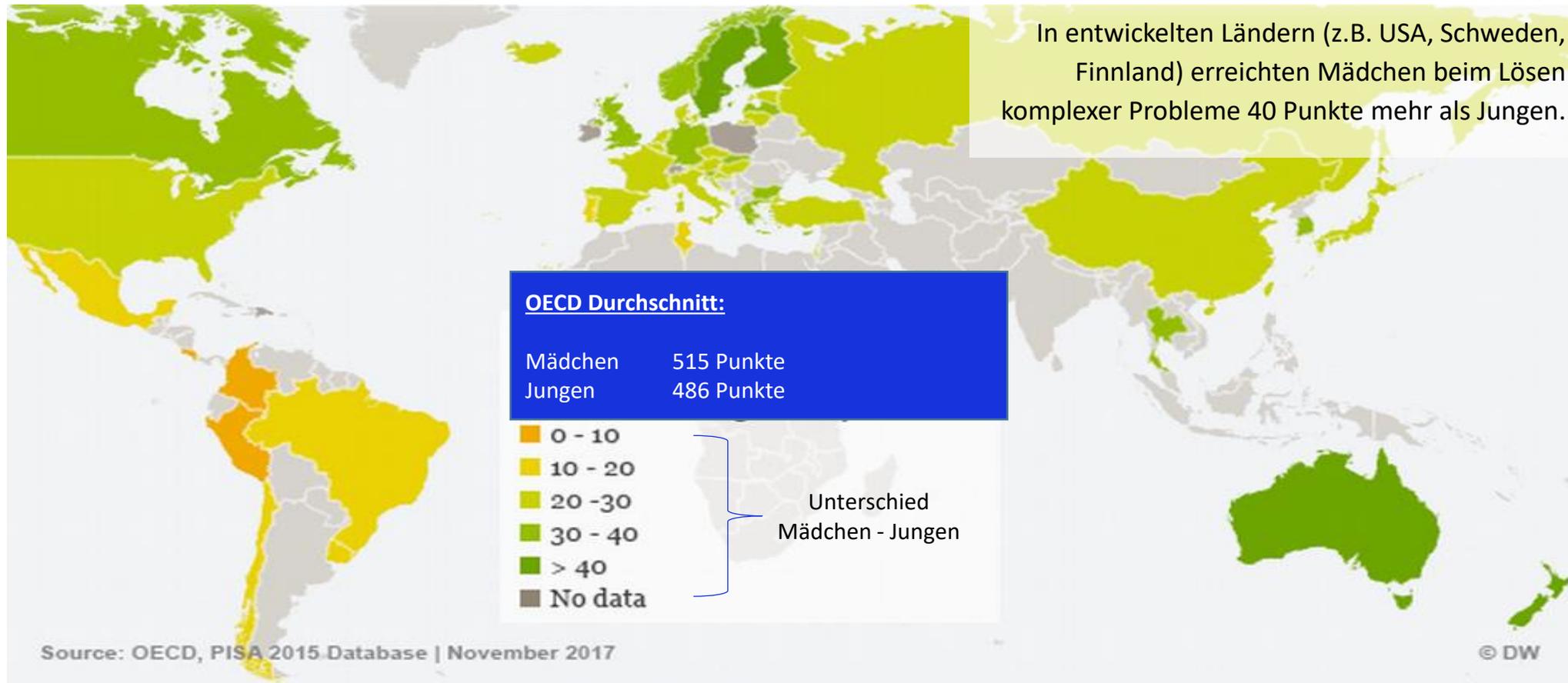
Ausnahmen:

- **motorische Verhaltensweisen**  
(z.B. Wurfweite)
- einige Aspekte der Sexualität

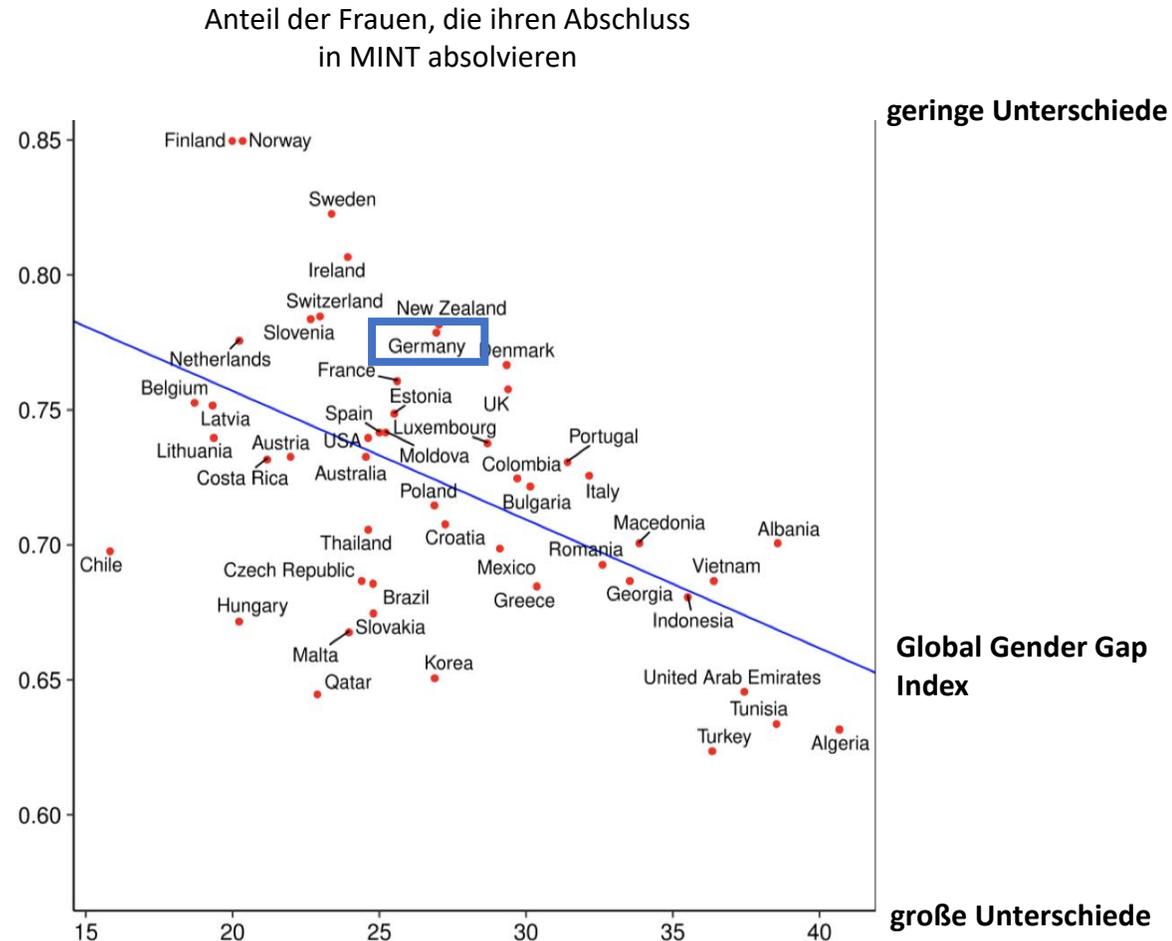
Stichprobe (Hyde, 2005): 46 Meta-analysen. Stichprobe (Zell et al. 2015): 106 Meta-analysen.

Quelle: Hyde, J. S. (2005). The gender similarities hypothesis. *American psychologist*, 60(6), 581-592. Zell, E., Krizan, Z., & Teeter, S. R. (2015). Evaluating gender similarities and differences using metasynthesis. *American Psychologist*, 70(1), 10-20. [https://cdn.pixabay.com/photo/2015/02/25/22/38/athletics-649650\\_1280.jpg](https://cdn.pixabay.com/photo/2015/02/25/22/38/athletics-649650_1280.jpg), [https://cdn.pixabay.com/photo/2020/02/20/19/45/javelin-4865653\\_1280.jpg](https://cdn.pixabay.com/photo/2020/02/20/19/45/javelin-4865653_1280.jpg)

# Mädchen schneiden besser ab als Jungen beim Lösen komplexer Probleme im Team



# In geschlechtergleicheren Ländern absolvieren weniger Frauen ein MINT\*-Studium



\*MINT (engl. STEM) = Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik (engl. Science, Technology, Engineering, and Mathematics)

Stichprobe: 472,242 Mädchen und Jungen.

Quelle: Stoet, G., & Geary, D. C. (2018). The gender-equality paradox in science, technology, engineering, and mathematics education. *Psychological science*, 29(4), 581-593.

# Was passiert in den geschlechtergleicheren Ländern? Frauen und Männer wählen Fach mit bester Leistung



Latein: „Sehr gut“  
Physik: „Gut“

→ wählt Latein



Latein: „Befriedigend“  
Physik: „Gut“

→ wählt Physik

# Take Away

Frauen und Männer haben **mehr Gemeinsamkeiten** als Unterschiede.

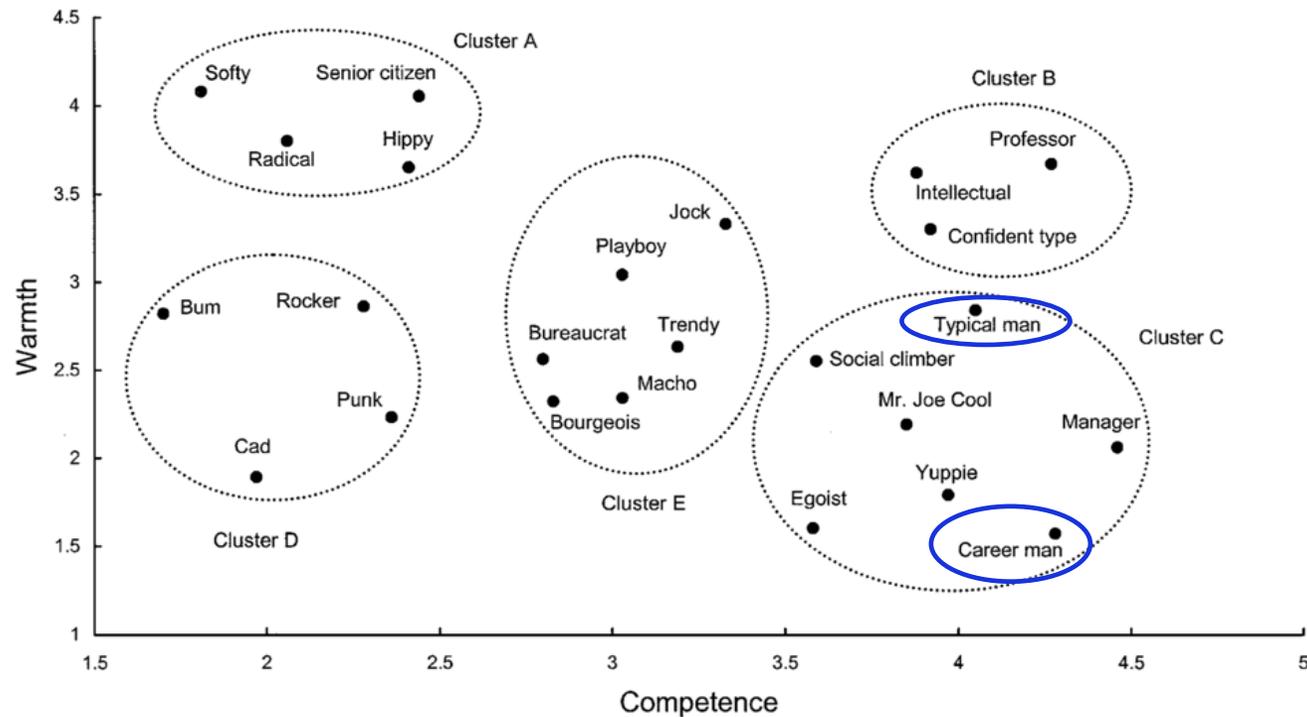
In Ländern mit einem hohen **Anteil an MINT-Absolventinnen** ist die **Geschlechtergleichheit geringer**.



**Wie sehen die Stereotypen gegenüber  
Frauen und Männern aus?  
Und wie unterscheiden sie sich in  
Führungspositionen?**

# Der typische Mann fällt in das Cluster eines Karrieremannes – Beide werden als kompetent wahrgenommen

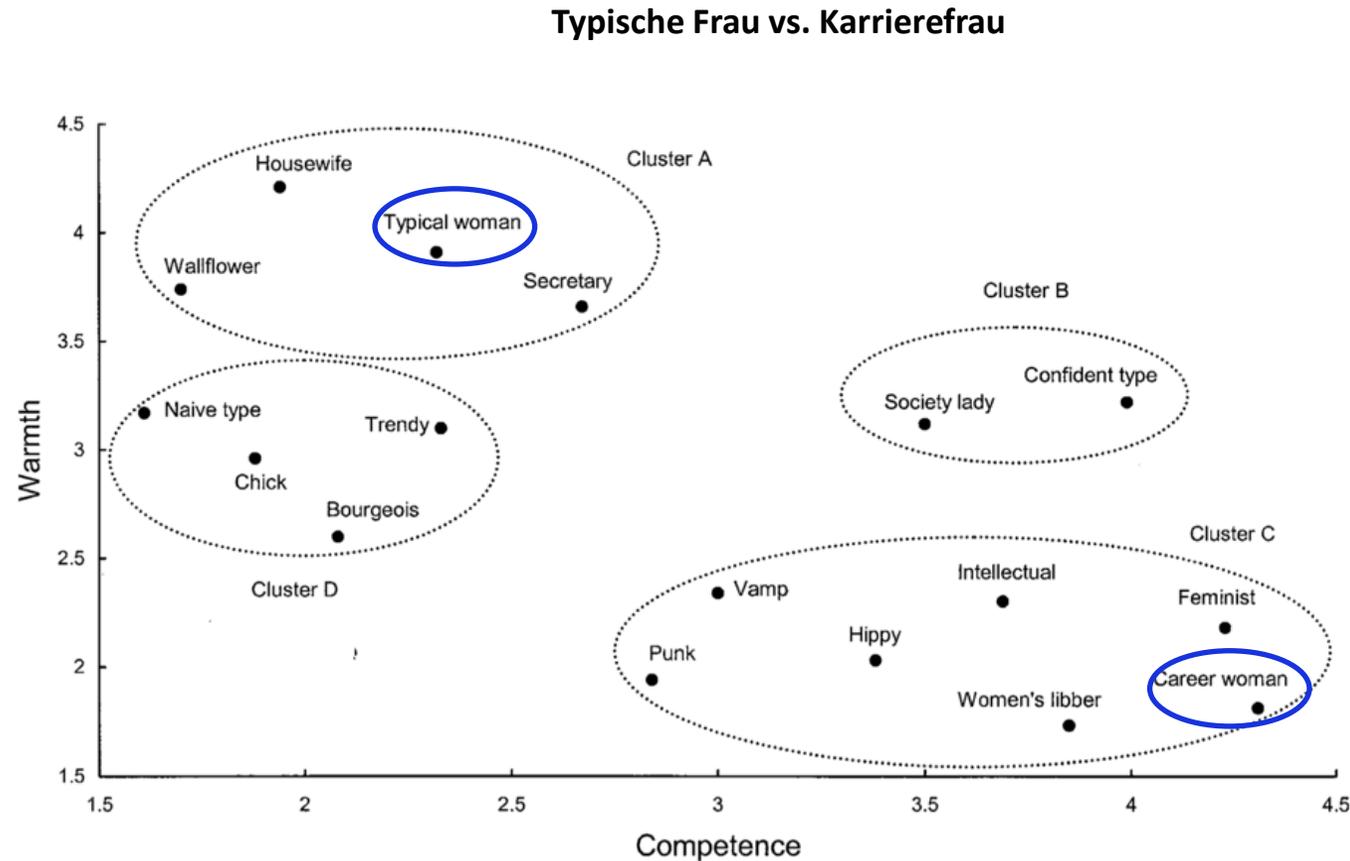
Typischer Mann vs. Karrieremann



Stichprobe: 134 Frauen und 82 Männer

Quelle: Eckes, T. (2002). Paternalistic and envious gender stereotypes: Testing predictions from the stereotype content model. *Sex Roles*, 47(3-4), 99-114.

# Frauen werden entweder als kompetent oder als warm wahrgenommen



Stichprobe: 134 Frauen und 82 Männer

Quelle: Eckes, T. (2002). Paternalistic and envious gender stereotypes: Testing predictions from the stereotype content model. *Sex Roles*, 47(3-4), 99-114.

# Frauen sind in den Berufen stärker vertreten, die durch hohe Wärme und niedrige Kompetenz gekennzeichnet sind

Anteil der weiblichen  
Beschäftigten in Berufen (in %)



Stichprobe: 1046 Teilnehmer (davon 607 Frauen)

Quelle: He, J. C., Kang, S. K., Tse, K., & Toh, S. M. (2019). Stereotypes at work: Occupational stereotypes predict race and gender segregation in the workforce. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103318.

# Stereotypische Beschreibungen für Männer und Frauen

**männlich**  
= "agentisch"

- Ehrgeizig
- Analytisch
- Durchsetzungsstark
- Herausfordernd
- Kompetitiv
- Entscheidungsstark
- Direkt
- Dominant
- Kraft/Macht
- Hierarchisch
- Unabhängig
- Individuell
- Originell
- Führung
- Logisch
- Objektiv
- Selbstbewusst
- Überlegen

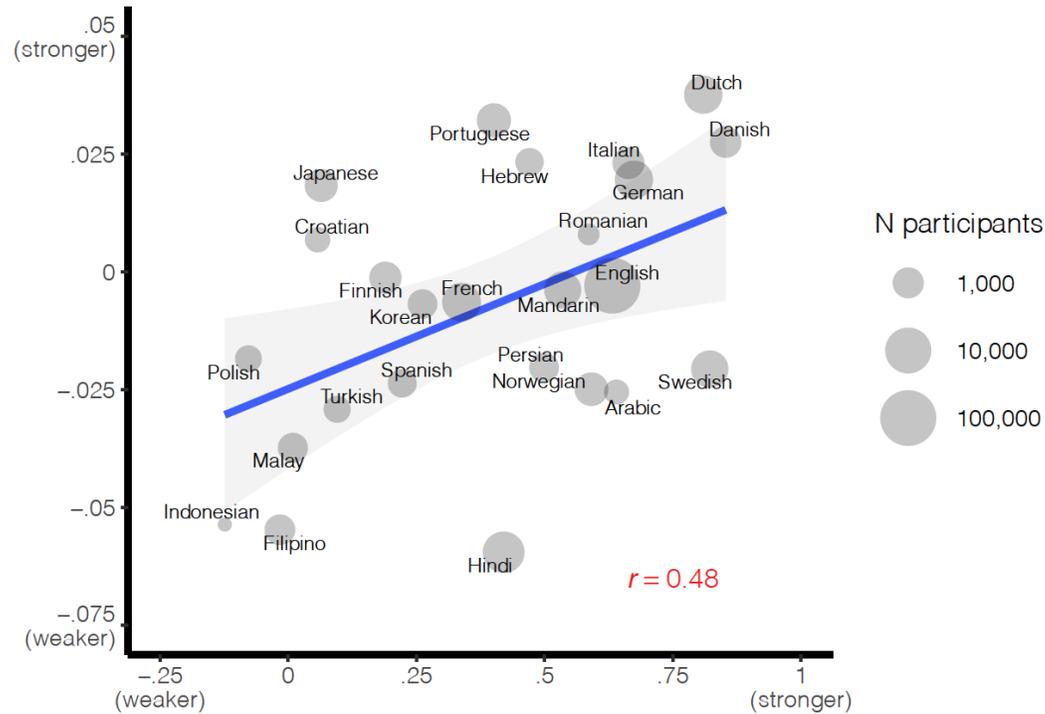
**weiblich**  
= "gemeinschaftlich"

- Fröhlich
- Rücksichtsvoll
- Kooperativ
- Emotional
- Empathisch
- Freundlich
- Hilfsbereit
- Ehrlich
- Interpersonal
- Beliebt
- Loyal
- Bescheiden
- Leidenschaftlich
- Zuverlässig
- Zusammen
- Vertrauen
- Verstehen
- Warm

**Männer und erfolgreiche Führungskräfte werden mit sehr ähnlichen Worten beschrieben;  
Frauen und erfolgreiche Führungskräfte werden mit sehr unterschiedlichen Worten beschrieben.**

# Geschlechterstereotype spiegeln sich in 25 Sprachen wider

Implizite Männer-Karriere-Assoziation

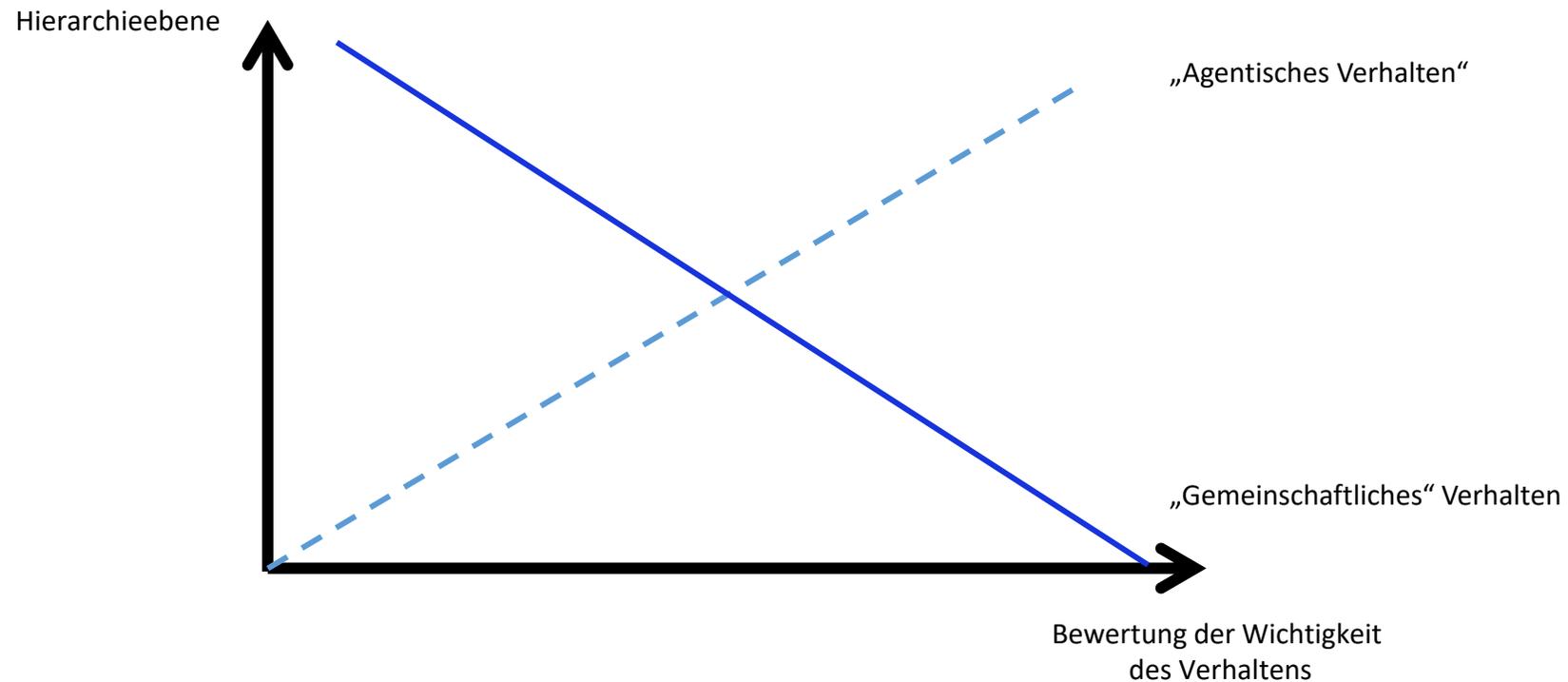


Sprachliche Männer-Karriere-Assoziation

**Unbewusste Geschlechtsassoziationen** werden von den **Geschlechtsassoziationen in Sprachen** vorhergesagt.

Dies hängt außerdem damit zusammen, inwieweit **Sprachen** das **Geschlecht in Berufsbegriffen** markieren (z. B. "Kellner"/"Kellnerin").

# Je höher die Karrierestufe desto wichtiger wird „agentisches“ Verhalten



**Denken Sie bei den folgenden Begriffen spontan an eine weibliche, männliche oder neutrale Eigenschaft?**

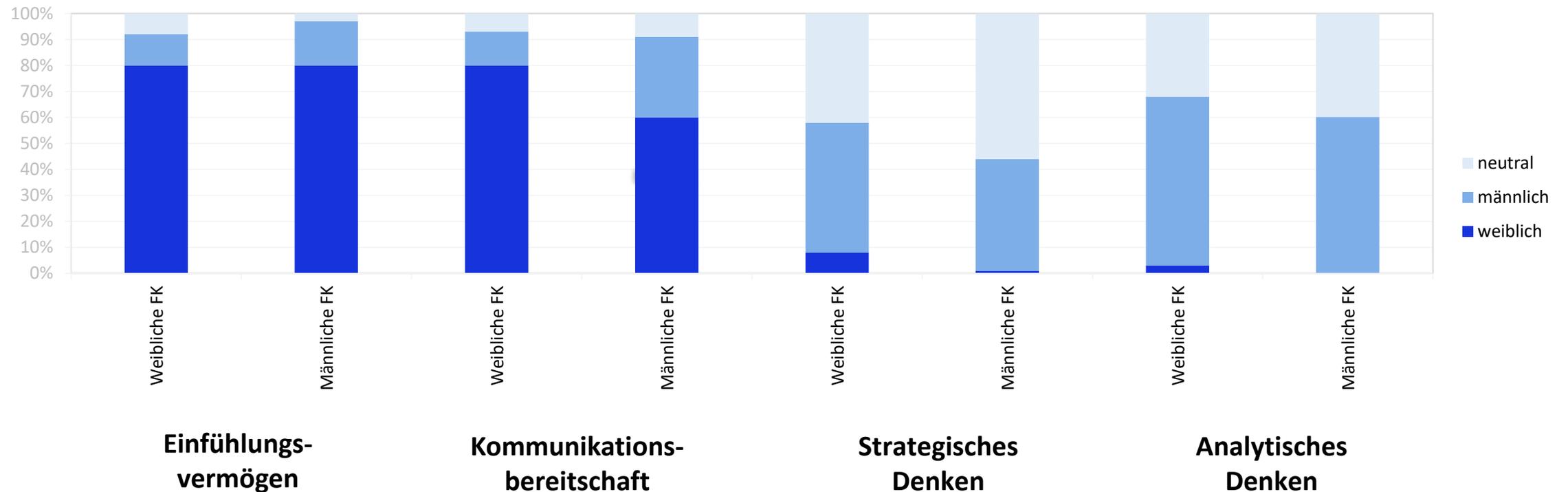
**Einfühlungs-  
vermögen**

**Kommunikations-  
bereitschaft**

**Strategisches  
Denken**

**Analytisches  
Denken**

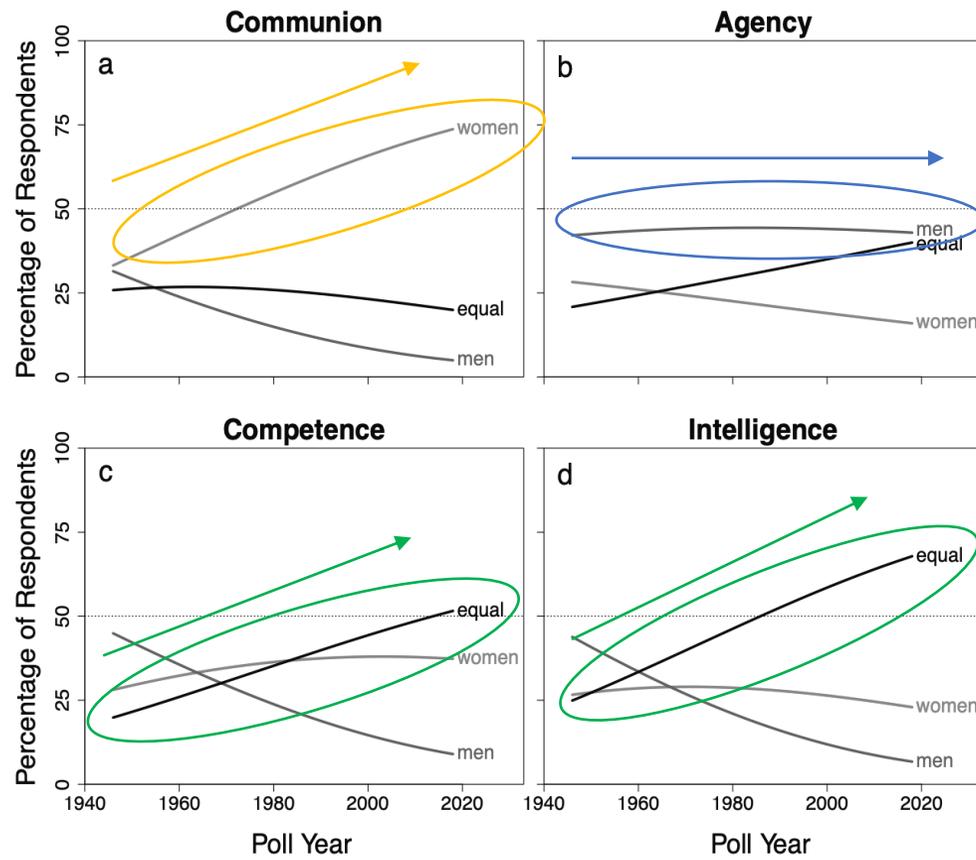
# Unterschied zwischen der Zuordnung weiblicher und männlicher Führungskräfte ist gering



Stichprobe: 101 Teilnehmende

Quelle: Lindstädt, H., Wolff, M., Oehmichen, J., & Watrinet, C. (2010). Frauen in Führungspositionen. Abschlussbericht. Karlsruhe: Karlsruhe Institute of Technology.

# Geschlechterstereotype haben sich in den letzten 70 Jahren verändert

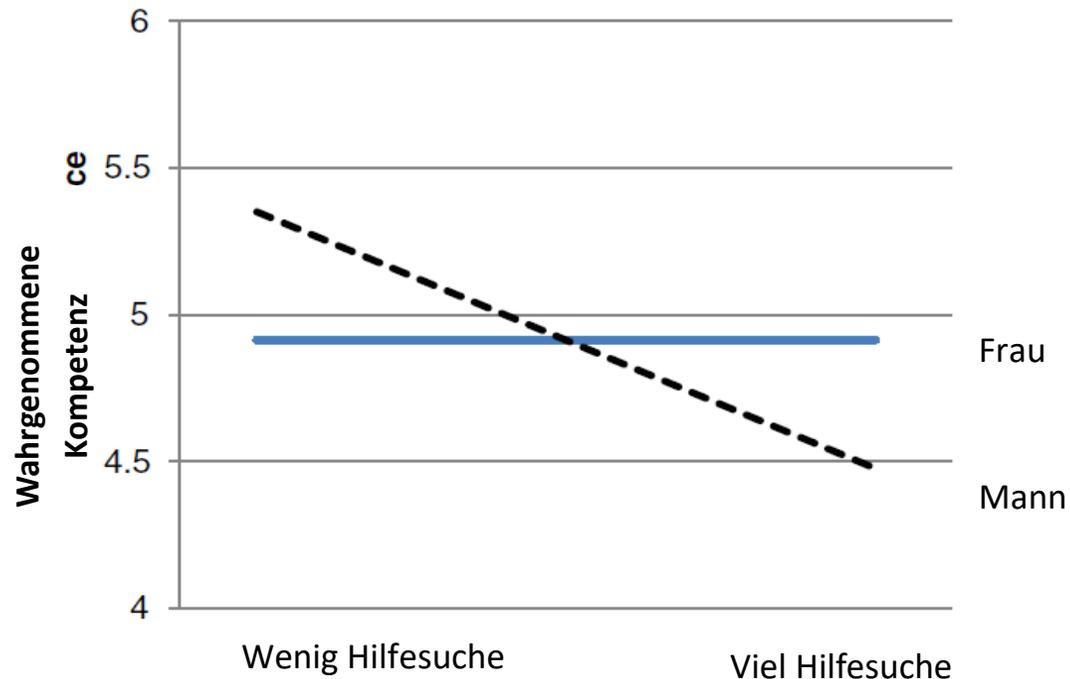


**Frauen werden zunehmend mit** Gemeinschaftsgefühl (Communion) assoziiert.

**Keine Veränderung** der mit Männern assoziierten Handlungsfähigkeit (Agency).

**Auffassung von Kompetenz- und Intelligenzgleichheit** hat im Laufe der Zeit zugenommen.

# Wenn männliche Führungskräfte um Hilfe bitten werden sie als weniger kompetent gesehen



Für **weibliche Führungskräfte** wirkt es sich **nicht negativ** aus, um Hilfe zu bitten.

# Die Leistung von stereotyp-inkongruente Personen wird niedriger eingeschätzt, sowohl bei Frauen als auch bei Männern

Leistungswahrnehmung einer neutral dargestellten Frau



Leistung von Männern, die als **warm** (emotional = **stereotyp-inkongruent**) wahrgenommen werden, wird niedriger eingeschätzt als die Leistung von Frauen, die neutral dargestellt werden.

Leistung von Frauen, die als **agentisch** (kompetent = **stereotyp-inkongruent**) wahrgenommen werden, wird niedriger eingeschätzt als die Leistung von Frauen, die neutral dargestellt werden.

**Der Backlash-Effekt ist stärker ausgeprägt bei "kompetenten Frauen" als bei "warmen Männern".**

# Wahrgenommene Inkongruenz zwischen Geschlecht und Führungsposition führt zu zwei Vorurteilen



Frauen werden als **potenzielle Bewerber** von Führungspositionen weniger wohlwollend als Männer wahrgenommen.

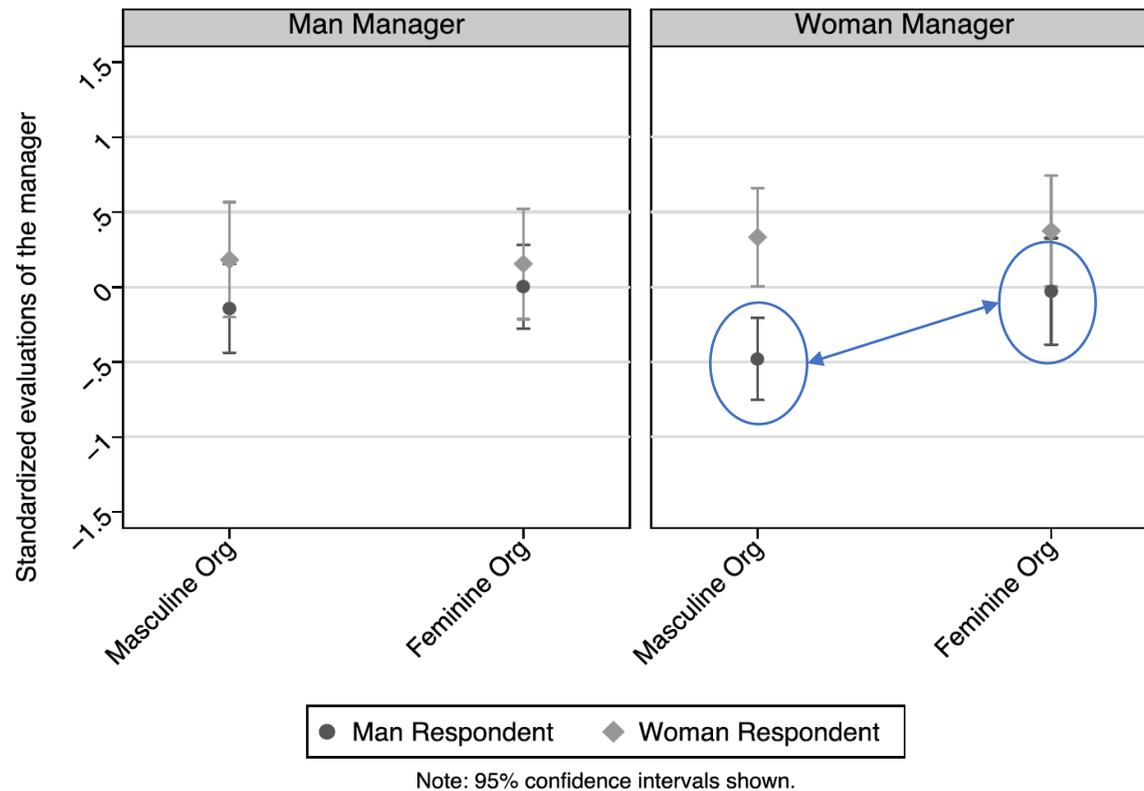


Verhalten, das die **Erwartungen an eine Führungsposition** erfüllt, wird weniger wohlwollend bewertet, wenn es von einer Frau in die Tat umgesetzt wird.

## Prohibitive Wirkung:

**Frauen sollen nicht agentisch sein,  
Führungskräften wird jedoch agentisches Verhalten zugeschrieben.**

# Insbesondere in männlich geprägten Organisationen sind Geschlechterstereotype immer noch problematisch



In männerdominierte Unternehmen werden weibliche Managerinnen negativer bewertet als in frauendominierte Unternehmen.

# Take Away

Frauen werden entweder als **kompetent oder** als **warm** wahrgenommen.

Geschlechterstereotype ändern sich:  
**Gemeinschaftsgefühl** wird heute zunehmender  
**Frauen zugeschrieben** als vor 70 Jahren.

Wahrgenommene **Inkongruenz** zwischen  
Geschlecht und Führungsposition hat **negative  
Konsequenzen**.



# 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  
Führungspositionen 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 Männern und Frauen <sup>a</sup>
- Männer werden für „typisch **weibliche**“ **Aufgaben als weniger motiviert** gesehen <sup>b</sup>



## Verhandlung

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



## Leistungsbewertung

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

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), 737-756.

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), 77-96.

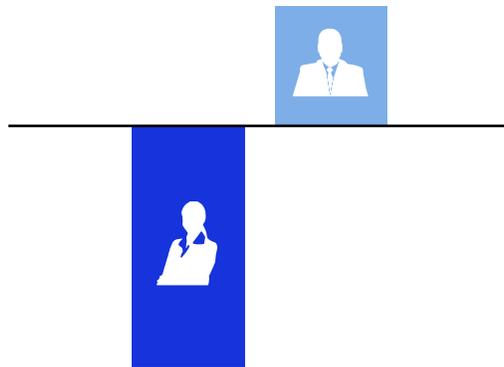
c) Dover, T. L., Kaiser, C. R., & Major, B. (2020). Mixed signals: The unintended effects of diversity initiatives. *Social Issues and Policy Review*, 14(1), 152-181.

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), 140-151.

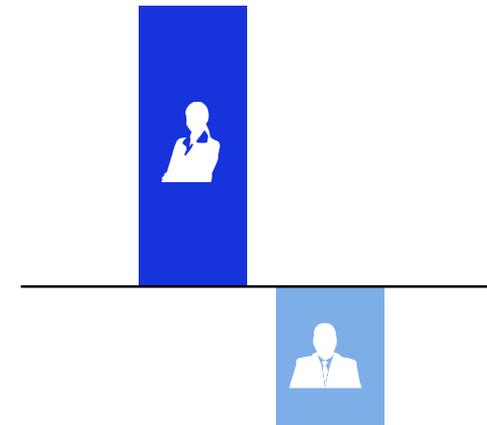
e) Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., & Tamkins, M. M. (2004). Penalties for success: reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. *Journal of applied psychology*, 89(3), 416-427.

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

# Eigenständige Frauen sind erfolgreicher



Dominante\* Frauen werden als **sozial unangenehm** wahrgenommen



Eigenständige\*\* Frauen werden **positiv** wahrgenommen

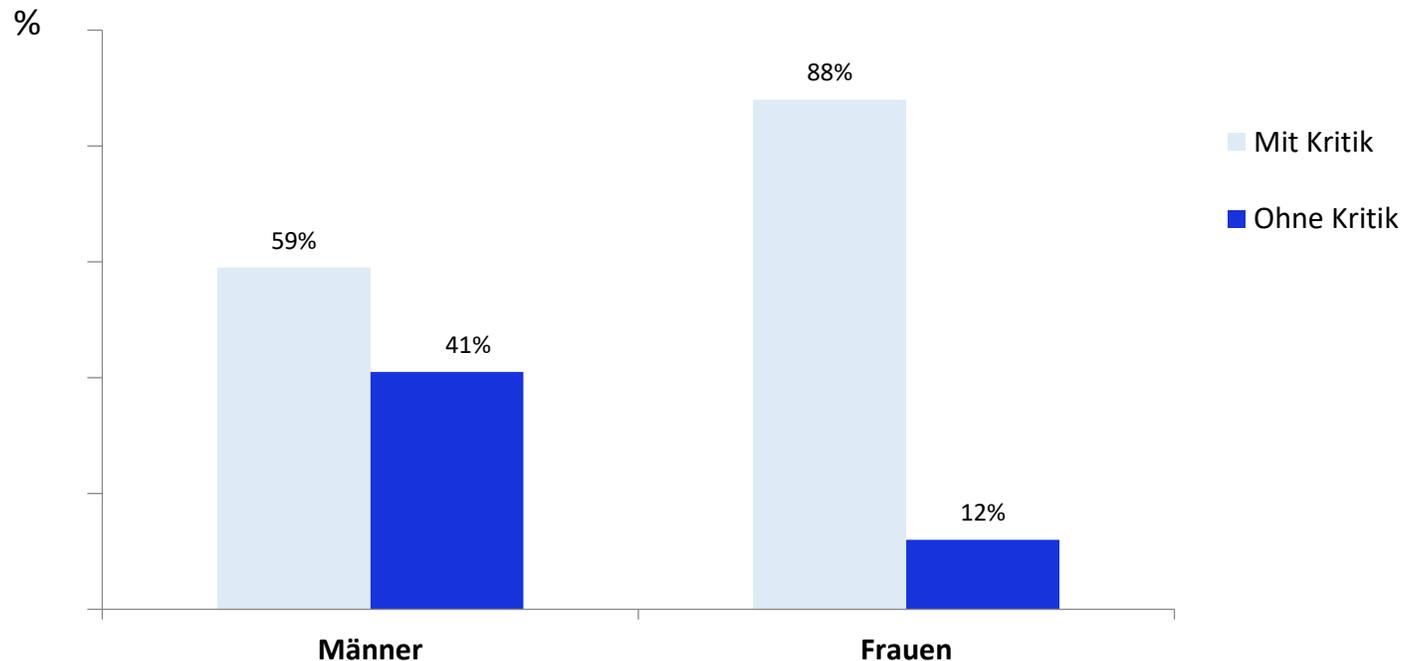
\*Dominanz wurde mit Fragen, wie z.B. „Ich denke, ich würde es genießen, Autorität über andere Menschen zu haben“ gemessen;

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

Quelle: Schaumburg, R., L. & Flynn, F. J. (2017). Self-reliance: A gender perspective on its relationship to communality and leadership evaluation. *Academy of Management Journal*. 60 (5), 1859–1881. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0018>, [https://cdn.pixabay.com/photo/2015/04/02/06/45/achievement-703442\\_1280.jpg](https://cdn.pixabay.com/photo/2015/04/02/06/45/achievement-703442_1280.jpg)

# Leistungsevaluationen für Frauen enthalten häufiger kritisches Feedback

Anzahl Evaluationen mit kritischen Formulierungen

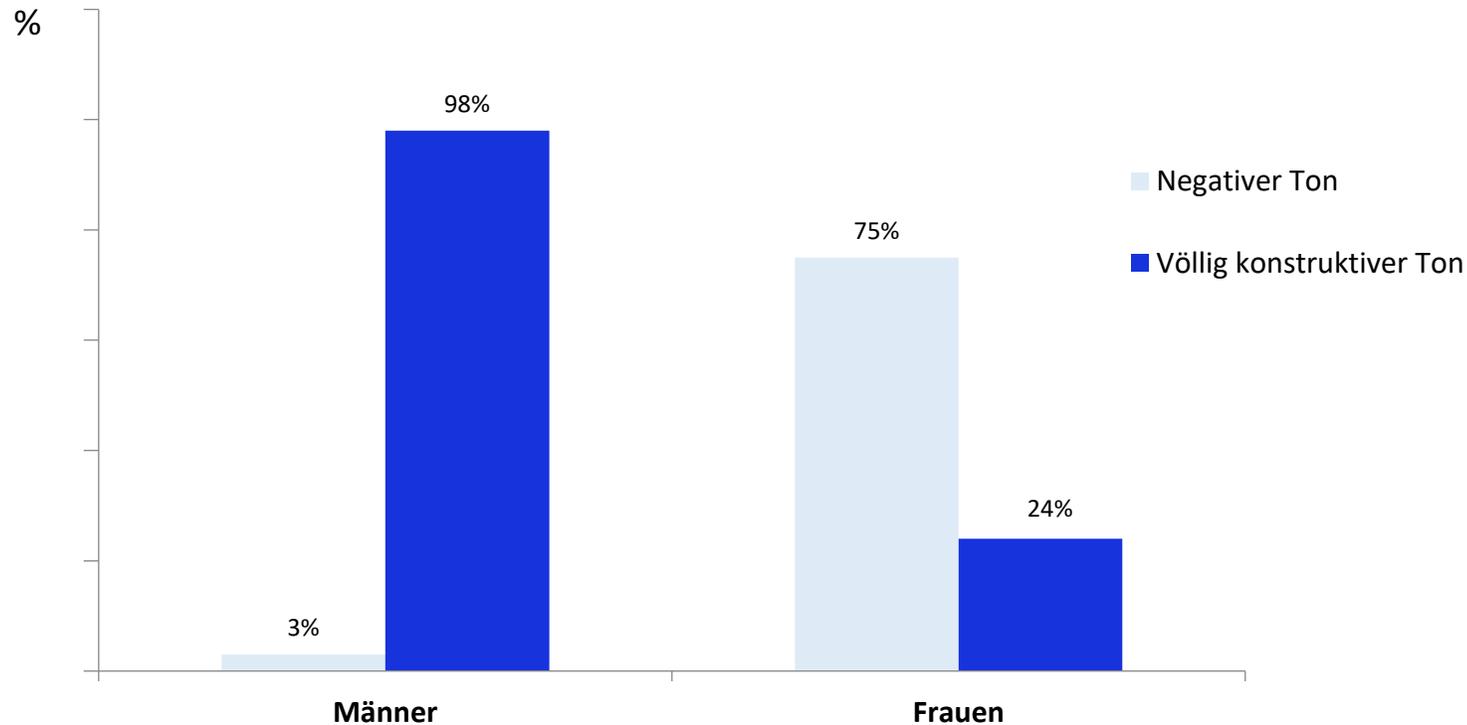


**59%** der männerbetreffenden Evaluationen enthalten kritisches Feedback.

**88%** der frauenbetreffenden Evaluationen enthalten kritisches Feedback.

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

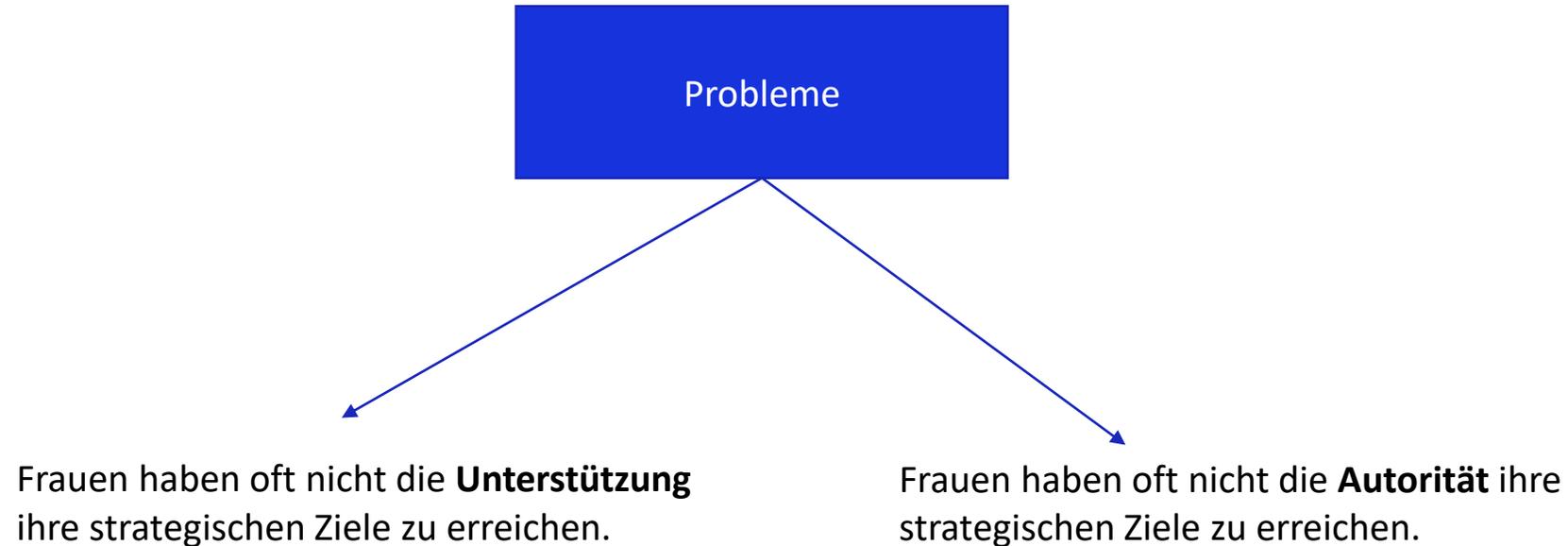
Anzahl kritischer Evaluationen  
in negativem Ton formuliert?



**3%** des kritischen Feedbacks an Männer war in negativem Ton.

**75%** des kritischen Feedbacks an Frauen war in negativem Ton.

# Frauen werden häufiger als Männer in risikoreiche Führungspositionen befördert



**Infolgedessen haben weibliche Führungskräfte oft eine kürzere Amtszeit als ihre männlichen Kollegen**

Stichprobe: Vergleich des Karriereverlaufs aller Frauen, die jemals als CEO in den Fortune 500 Unternehmen tätig waren, mit einer vergleichbaren Stichprobe von männlichen CEOs

Quelle: Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63.

# Berufliche Minderheiten werden eher zum CEO von Unternehmen mit schwacher Leistung befördert als weiße Männer

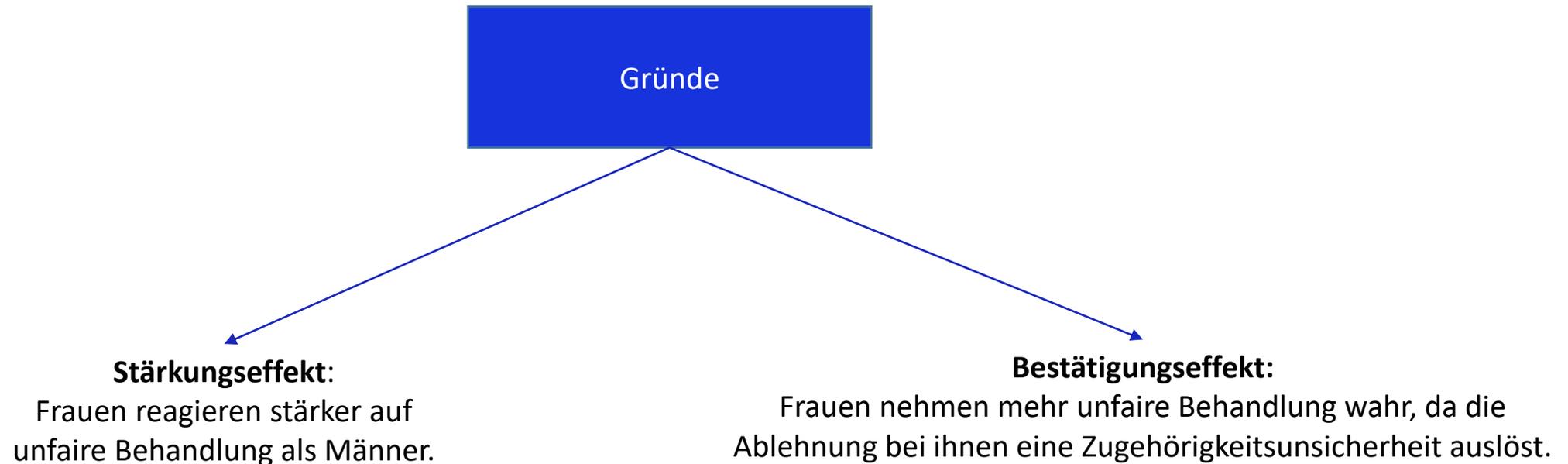


**Keine signifikanten Unterschiede** in der **Dauer der Amtszeit des CEO** zwischen beruflichen Minderheiten (weiße Frauen sowie Frauen und Männer mit anderer Hautfarbe) und weißen Männern.

**Retter-Effekt:** Wenn die Unternehmensleistung während der Amtszeit von CEOs aus beruflichen Minderheiten sinkt, werden diese Führungskräfte durch weiße Männer ersetzt.



# Frauen ziehen eine mögliche Stelle bei einem Arbeitgeber weniger in Betracht, wenn dieser sie in der Vergangenheit abgelehnt hat



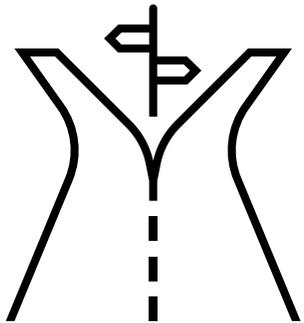
**Kumulative Benachteiligung: mehr Frauen als Männer lehnen es ab, nach einer Ablehnung berücksichtigt zu werden.**

# Mehr Kinder und Ausbildungsjahre senken die Wahrscheinlichkeit, dass eine Frau CEO ist; mehr Mitarbeitende erhöhen die Wahrscheinlichkeit



**Bedarf an Unterstützung von Frauen bei der Work-Life-Balance, insbesondere im Umgang mit Familien- und Pflegeaufgaben.**

# Frauen kommen schneller in Spitzenpositionen nicht nur weil sie besser sind, sondern weil sie frühere Positionen schneller durchliefen und Karrierestufen übersprangen

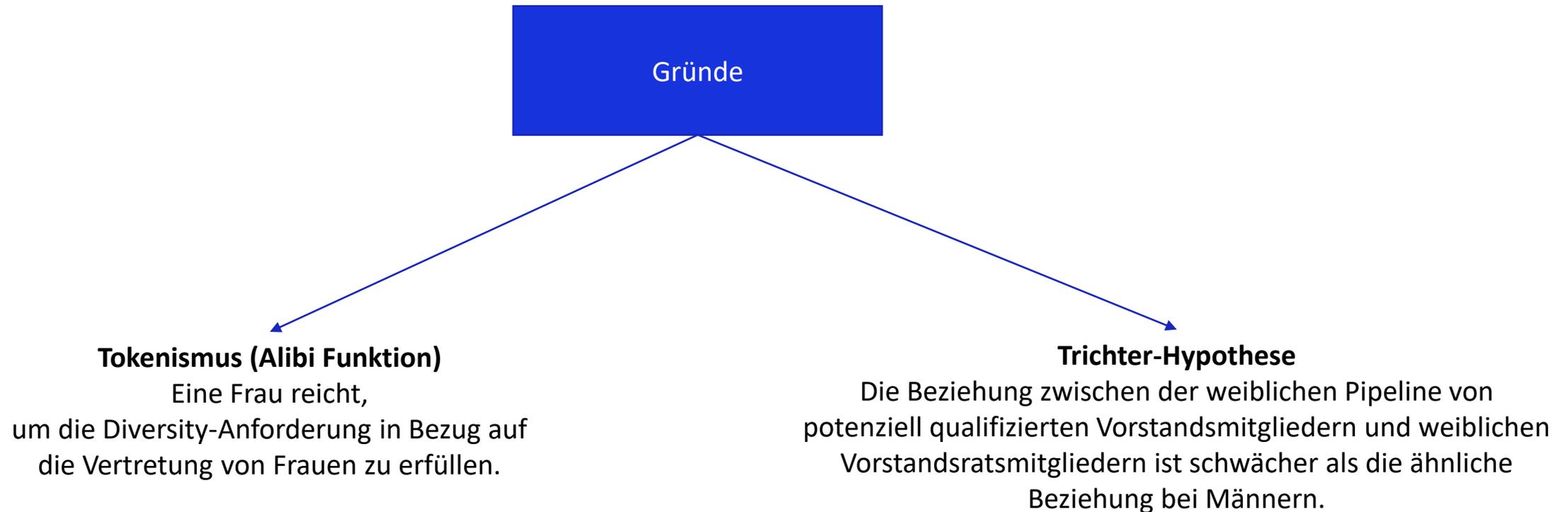


Der schnellere Aufstieg verlangsamt sich, sobald es mehr als eine Frau in Spitzenpositionen gibt.

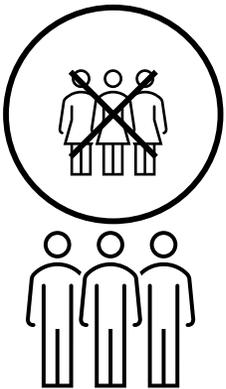


Unterstützung des Aufstiegs als eine Entscheidung des Unternehmens die durch öffentliche Auftritte angetrieben werden kann.

# Geringere Wahrscheinlichkeit, dass Anteil von weiblichen Vorstandsmitgliedern wächst, wenn bereits Frauen im Vorstand sind



# Frauen können durch mehr Zugang zu Netzwerken und Mentoren in den (in)formellen Normen der Organisation sozialisiert werden und Karrierevorteile aus diesen ziehen

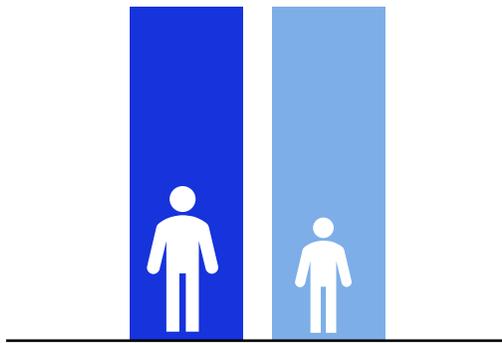


**Männer** als dominante Gruppe wollen **Dominanz aufrechterhalten**, indem sie Frauen von den informellen Interaktionen von Mentoring und Networking ausschließen.

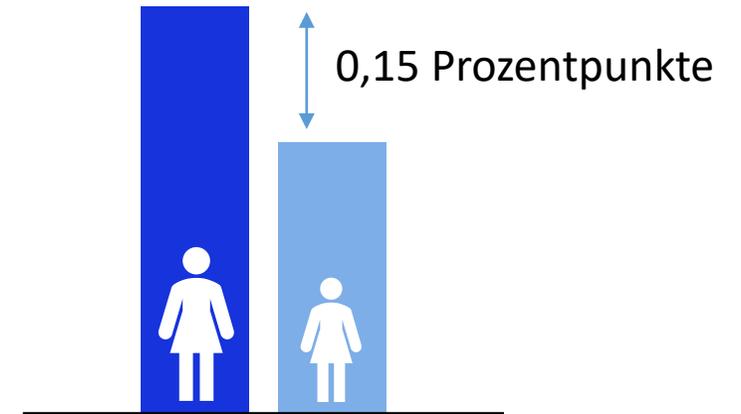
→ zusätzliche Barrieren für Frauen in einer "Männerwelt"

**Weibliche Managerinnen bekommen keine globalen Stellen, weil Mentoren, Vorbilder, Sponsoring oder der Zugang zu geeigneten Netzwerken fehlt – Dinge, die ihren männlichen Kollegen zur Verfügung stehen.**

# Größere Frauen haben eine um 0,15 Prozentpunkte höhere Wahrscheinlichkeit, eine Führungsposition einzunehmen

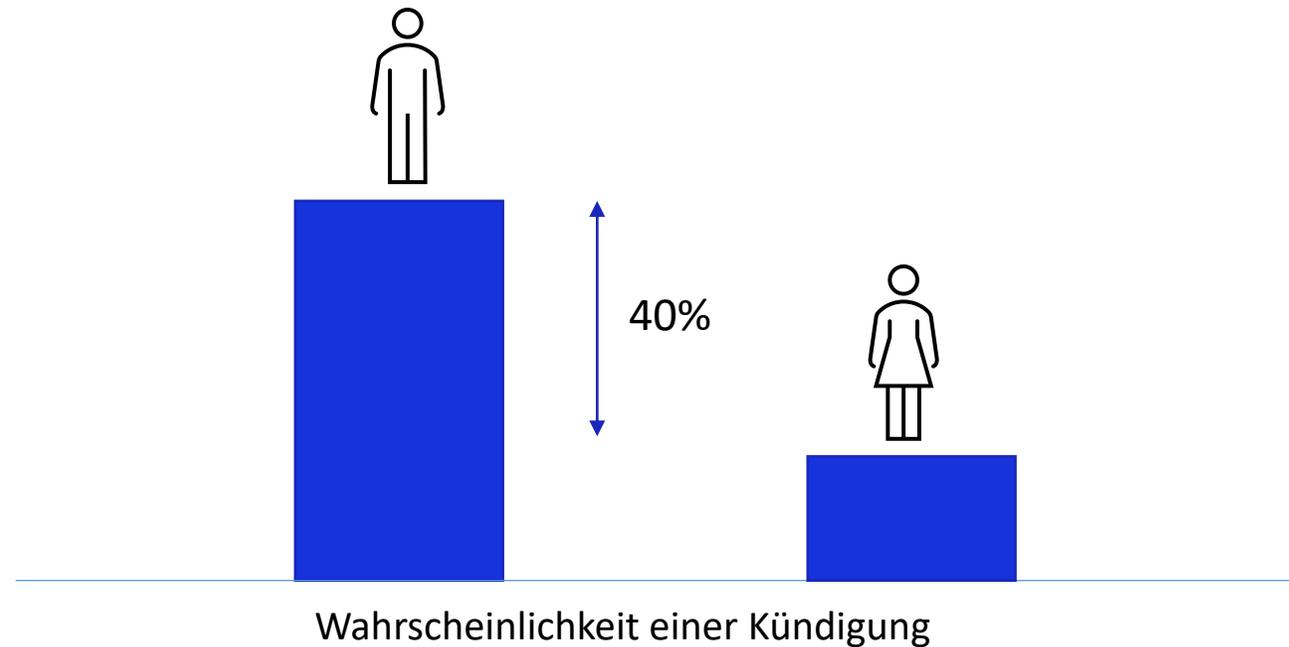


**Kein Vorteil für den größeren Mann** eine Führungsposition einzunehmen bei gleichem Abschluss und in der gleichen Position wie ein kleinerer Mann.



**Vorteil für die größere Frau** eine Führungsposition einzunehmen bei gleichem Abschluss und in der gleichen Position wie eine kleinere Frau.

# Weibliche CEOs erhalten nach ihrer Ernennung mit einer 40% geringeren Wahrscheinlichkeit eine Kündigung als männliche CEOs



**Geringere Fluktuationsrate bei weiblichen CEOs hängt mit dem Wunsch der Unternehmen zusammen, die negative Publicity zu vermeiden, die mit dieser Kündigung einhergehen würde.**

# Der Unterschied zwischen denen, die es an die Spitze ihrer Firmen schaffen, und denen, die es nicht schaffen, ist politisches Geschick

## STUFE I: POLITISCHE NAIVITÄT

- ❖ Wert der Direktheit
- ❖ Bewusstsein für die Unternehmenskultur entwickeln

## STUFE III: VEREDELUNG EINES STILS

- ❖ Bedeutung von Delegation und Teambildung
- ❖ Hindernisse durch Beharrlichkeit überwinden
- ❖ Sowohl hart als auch direkt sein
- ❖ Persönliche Einflussmöglichkeiten nutzen

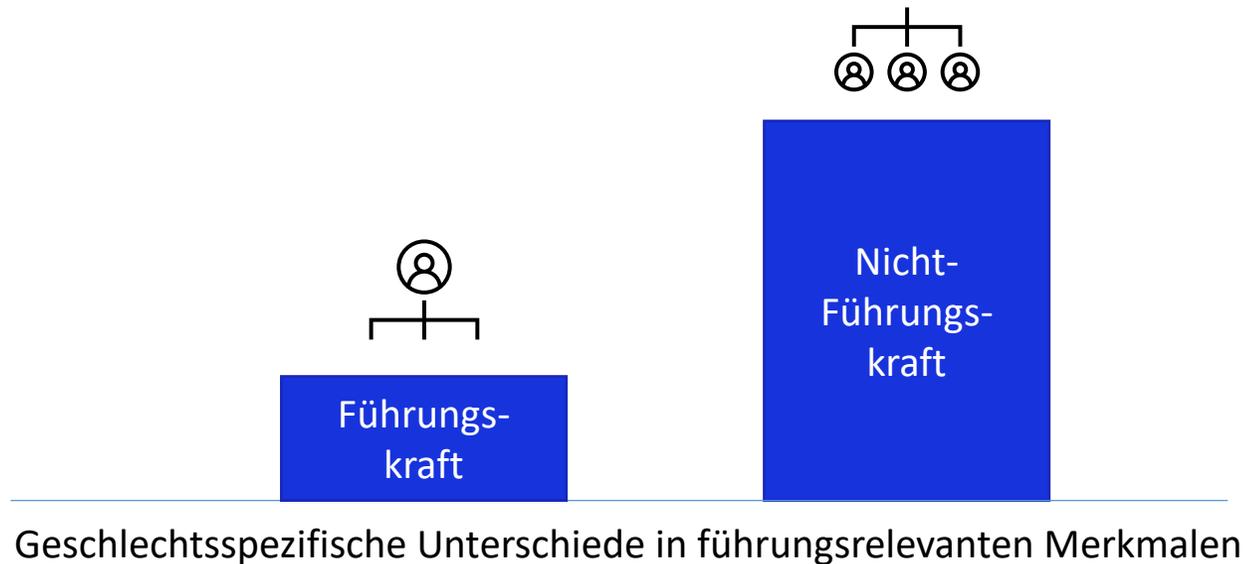
## STUFE II: GLAUBWÜRDIGKEIT AUFBAUEN

- ❖ Auftreten gegen akzeptierte Stereotypen
- ❖ Arbeiten innerhalb des Systems
- ❖ Eingehen von Geschäftsrisiken
- ❖ Aufbauen von Allianzen und Netzwerken

## STUFE IV: VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

- ❖ Die einzige Frau an der Spitze sein
- ❖ Mentoring für andere
- ❖ Lebensbalance managen

# Frauen und Männer haben ähnliche Führungsmerkmale, wie z.B. Durchsetzungsvermögen, strategisches Denken und Entscheidungsfreudigkeit



**Führungskräfte im Vergleich zu Nicht-Führungskräften weisen weniger geschlechtsspezifische Unterschiede auf in den für die Entstehung von Führungsqualitäten relevanten Merkmalen (d.h. Gewissenhaftigkeit, emotionale Stabilität, Extraversion).**

Stichprobe: 577 Europäische Führungskräfte (434 männlich und 143 weiblich) und 52.139 nicht leitenden Angestellten (34.496 männlich und 17.643 weiblich)

Quelle: Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., Vrijdags, A., & Trbovic, N. (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success?. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235.

# Take Away

**Leistungsevaluationen von Frauen** enthalten häufiger **kritisches Feedback**.

Frauen kommen **schneller in Spitzenpositionen** und werden **weniger gekündigt**.

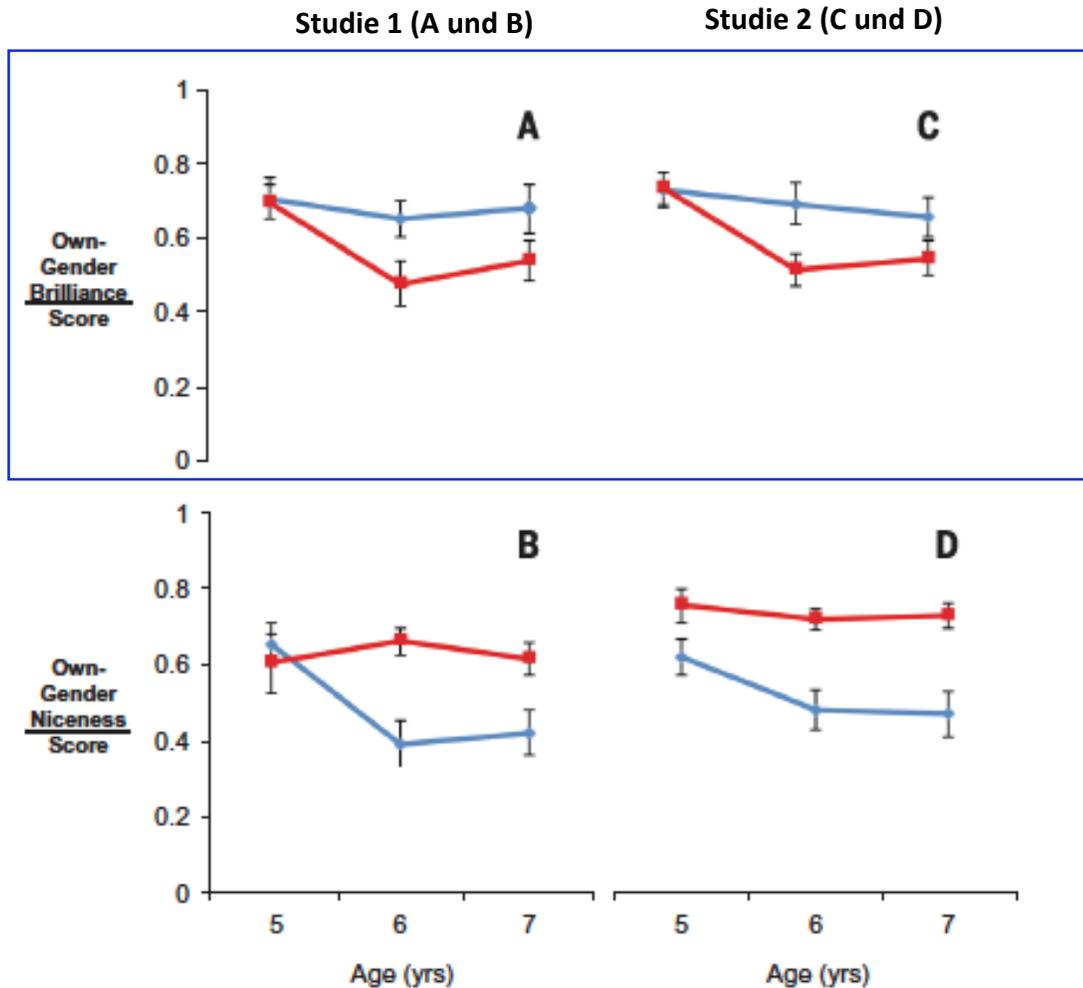
**Politisches Geschick** ist entscheidend auf dem Weg an die Spitze.

**Frauen und Männer** sind sich in **führungsrelevanten Merkmalen ähnlicher** als dass sie unterschiedlich sind (= Geschlechtsähnlichkeitshypothese).



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

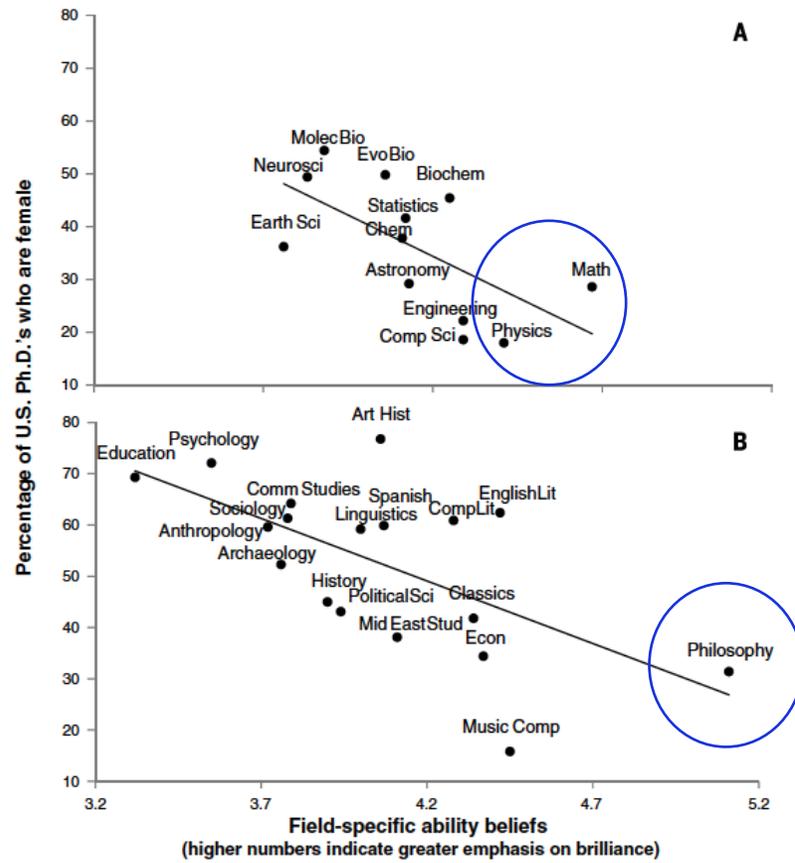
# Mädchen glauben seltener als Jungen, dass Angehörige ihres Geschlechts "wirklich, wirklich schlau" sind



Stereotyp-Werte von Jungen (blau) und Mädchen (rot), nach Altersgruppe (5- versus 6- versus 7-Jährige).

**Geschlechtsspezifische Vorstellungen von Brillanz (und Nettigkeit) werden früh erworben und wirken sich unmittelbar auf die Interessen der Kinder aus.**

# Frauen sind in Bereichen unterrepräsentiert in denen angeborenes Talent als Hauptvoraussetzung für Erfolg gilt



Frauen unterliegen dem Stereotyp, dass sie als nicht talentiert wahrgenommen werden.

Männerdominierte Bereiche

Fig. 1. Field-specific ability beliefs and the percentage of female 2011 U.S. Ph.D.'s in (A) STEM and (B) Social Science and Humanities.

Stichprobe: Umfrage unter 1,820 Dozenten, Postdocs und Doktoranden aus 30 Disziplinen (12 STEM, 18 SocSci/Hum) an geographisch unterschiedlichen, hochrangigen öffentlichen und privaten Universitäten in den Vereinigten Staaten

Quelle: Leslie, S. J., Cimpian, A., Meyer, M., & Freeland, E. (2015). Expectations of brilliance underlie gender distributions across academic disciplines. *Science*, 347(6219), 262-265.

# Afroamerikaner werden – genauso wie Frauen – als weniger talentiert wahrgenommen

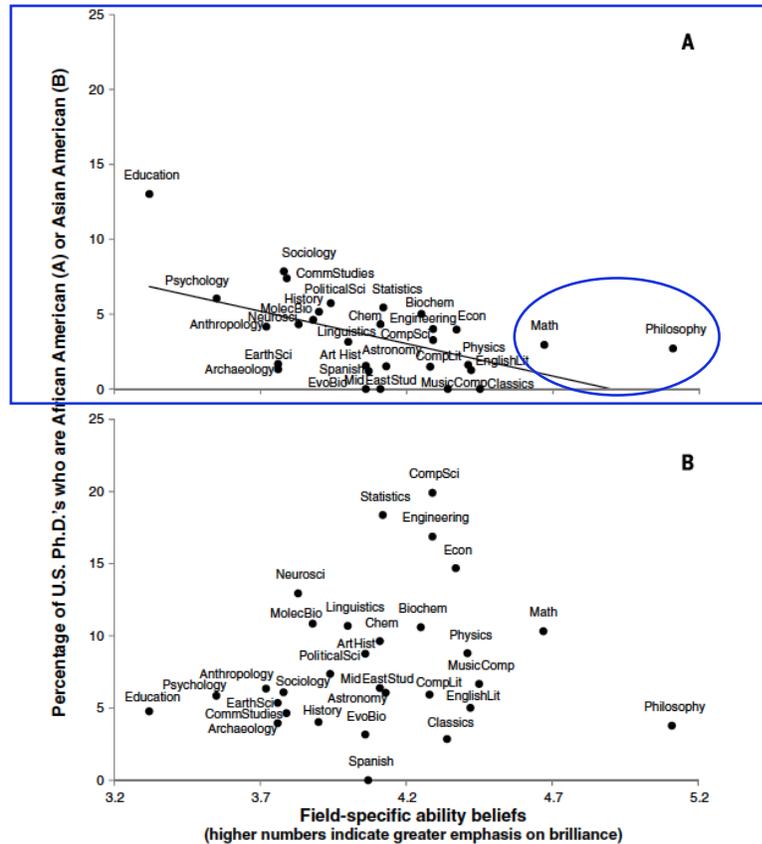


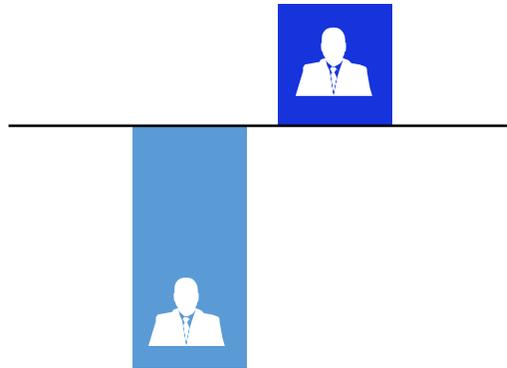
Fig. 2. Field-specific ability beliefs and the percentage of 2011 U.S. Ph.D.'s who are (A) African American and (B) Asian American.

**Afroamerikaner** unterliegen dem gleichen Stereotyp wie Frauen, dass sie **als nicht talentiert wahrgenommen** werden und sind in den gleichen Bereichen wie Frauen unterrepräsentiert.

**Asiatische Amerikaner** werden **nicht** mit dem gleichen Stereotyp assoziiert.

# Männer, die eine geschlechtsinkonsistente Eigenschaft ausdrücken, werden als sozial unangenehm erlebt

Verträgliche\* Männer werden als sozial unangenehmer wahrgenommen als dominante\*\* Männer



Dominante Frauen, eine nicht geschlechtskongruente Eigenschaft, wurden **nicht als negativer wahrgenommen** als verträgliche Frauen.

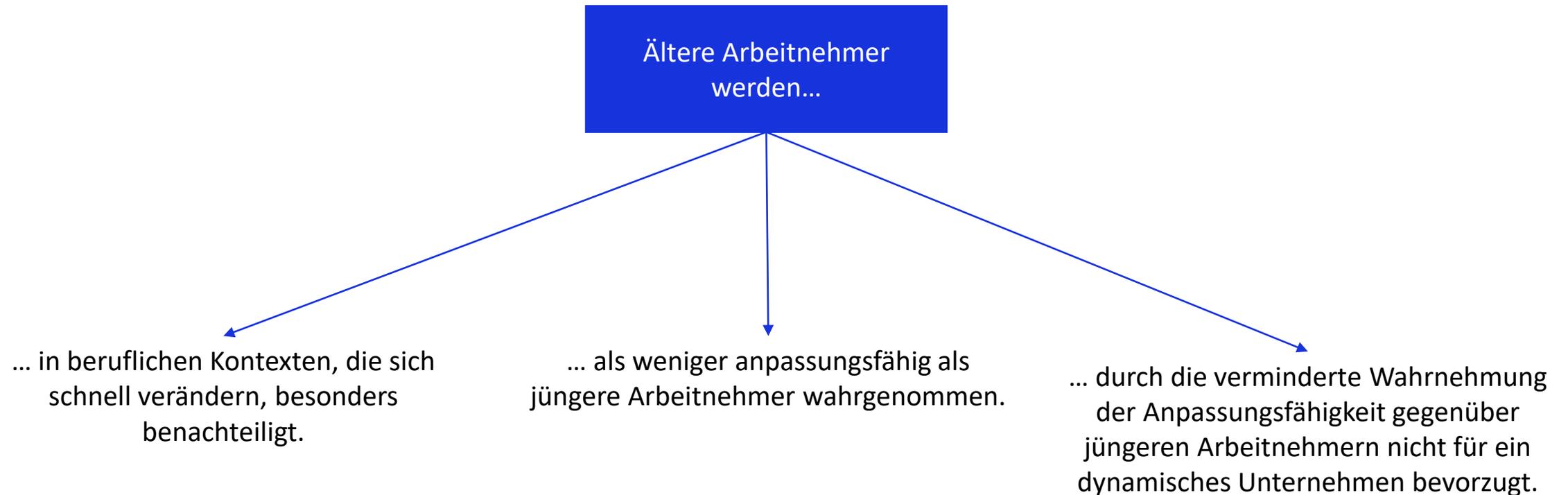
\*Verträglichkeit wurde mit Fragen, wie z.B. „Manche Leute sagen, dass sie mich noch nie wütend gesehen haben.“ gemessen.

\*\*Dominanz wurde mit Fragen, wie z.B. "Wenn ich in einer Gruppe von Menschen bin, bin ich oft derjenige, der im Namen der Gruppe spricht.“ gemessen;

Stichprobe: 375 Angestellte

Quelle: Biron, M., De Reuver, R., & Toker, S. (2016). All employees are equal, but some are more equal than others: dominance, agreeableness, and status inconsistency among men and women. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 430-446.

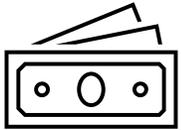
# Ältere Arbeitnehmer werden bei Einstellungsentscheidungen benachteiligt aufgrund ihrer wahrgenommenen Anpassungsfähigkeit



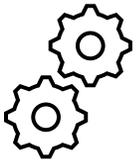
Stichprobe: Experiment 1: 41 Personen (davon 23 Frauen und 18 Männer), Experiment 2: 209 Personen (davon 130 Frauen, 76 Männer und 3 keine Angabe), Experiment 3: 108 Personen (davon 61 Frauen und 47 Männer)

Quelle: Diekmann, A. B., & Hirnisey, L. (2007). The effect of context on the silver ceiling: A role congruity perspective on prejudiced responses. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(10), 1353-1366.

# Vorgesetzte aus einer Minderheit erhalten weniger anspruchsvolle Aufgaben und sind anfälliger für Entlassungen als weiße Vorgesetzte



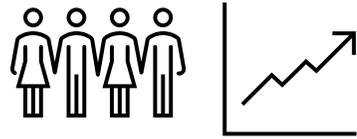
**Rassistisch bedingte Lohnungleichheit** unter Vorgesetzten ist genauso groß wie unter Nicht-Vorgesetzten.



„**Bottom-up ascription**“:

**Nicht-leitende Angestellte aus einer Minderheit** mit einem Vorgesetzten aus einer Minderheit **verdienen weniger**, obwohl sie sich **mehr für das Unternehmen engagieren**.

# Kognitive Diversity in Top Management Teams korreliert mit der Unternehmensleistung



**Erfolgreiche** Top Management Teams:

Hohe interpretative Ambiguität\* unter den Teammitgliedern

Hohe Unternehmensleistung (Marktanteil, Gewinn)

Reduktion der interpretativen Ambiguität



**Erfolglose** Top Management Teams:

Niedrige interpretative Ambiguität\* unter den Teammitgliedern

Niedrige Unternehmensleistung (Marktanteil, Gewinn)

Steigerung der interpretativen Ambiguität

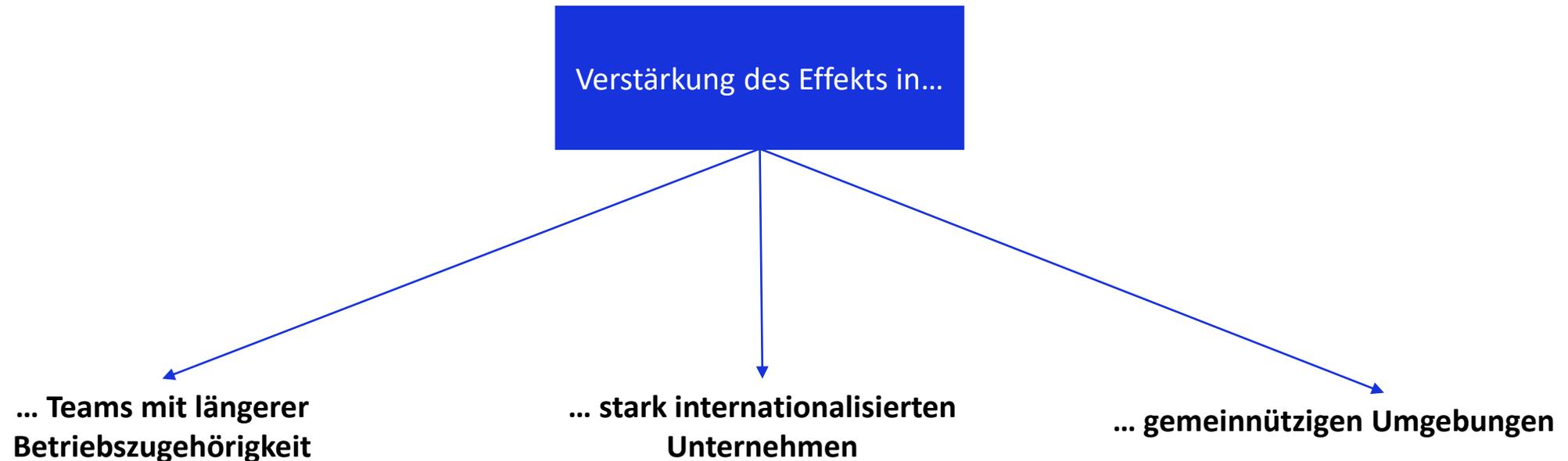
**Interpretative Ambiguität\* erweist sich als die wichtigste kognitive Diversitätsgröße, die zwischen erfolgreichen und erfolglosen Top Management Teams unterscheidet**

\*Interpretative Ambiguität: Unklarheit innerhalb des Teams über den Grad, in dem die Mitglieder gemeinsame Verantwortlichkeiten für Erfolg und Misserfolg der Organisation teilen

Stichprobe: 35 simulierte Unternehmen mit 159 Managern

Quelle: Kilduff, M., Angelmar, R., & Mehra, A. (2000). Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization science*, 11(1), 21-34.

# Nationale Diversity in Top Management Team (TMT) korreliert positiv mit der Unternehmensleistung

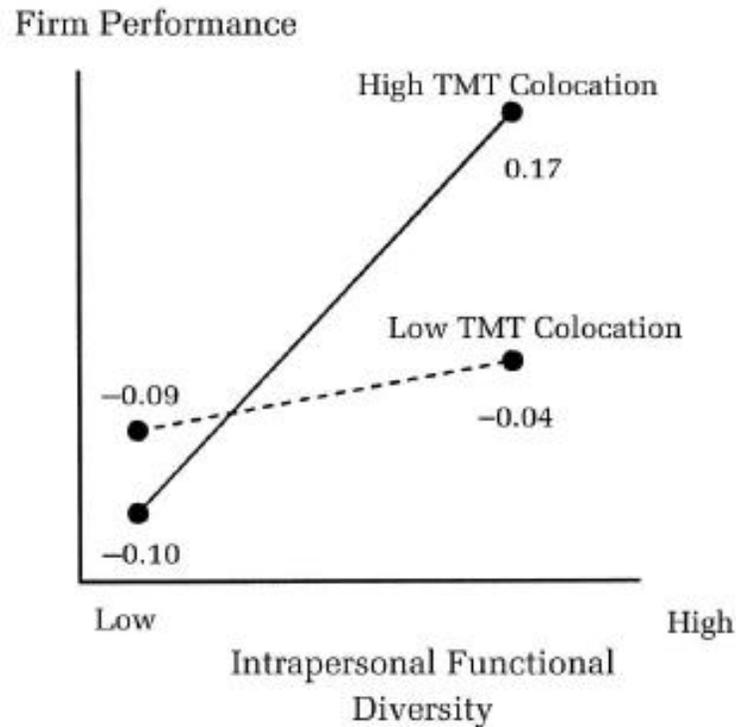


**Die Folgen von Top Management Team Diversity hängen von den Unternehmens- und Branchenbedingungen ab, unter denen strategische Entscheidungen getroffen werden.**

Stichprobe: Sekundärdaten von 146 Schweizer Unternehmen, Untersuchungszeitraum von 2001 bis 2008

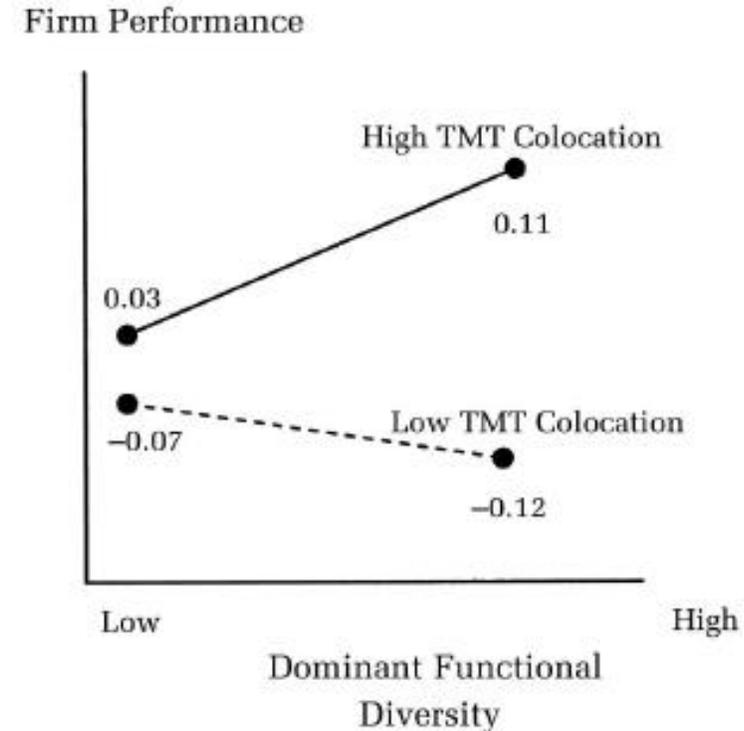
Quelle: Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2013). Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study. *Strategic Management Journal*, 34(3), 373-382.

# Je mehr das Top Management Team (TMT) am gleichen Standort ist, desto positiver ist der Zusammenhang zwischen der fachlichen Diversity und der Unternehmensleistung



## Intrapersonelle fachliche Diversity:

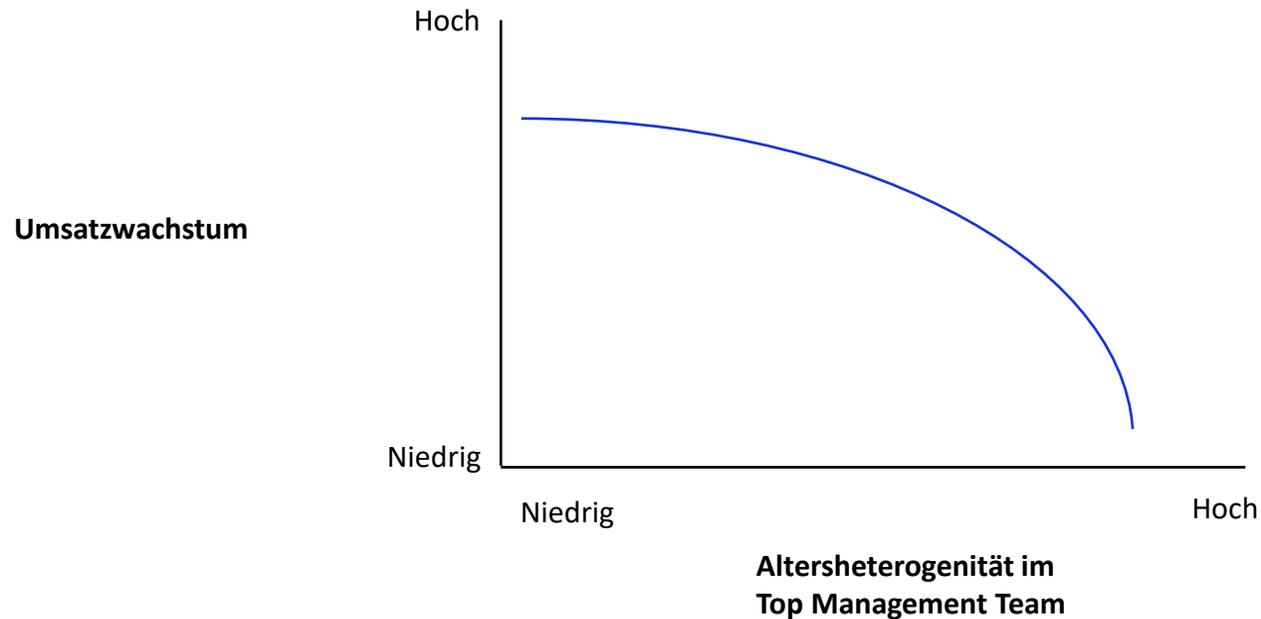
Teammitglied haben schon mehrere funktionale Tätigkeiten ausgeübt und tragen somit die funktionale Diversität in sich.



## Dominante fachliche Diversity:

Teammitglieder unterschieden sich in ihrer Funktion, in der sie die meiste Zeit in ihrer Karriere gearbeitet haben.

# Kurvilineare Beziehung zwischen der Altersheterogenität in Teams und dem Umsatzwachstum in Unternehmen



**Niedrige und mittlere Altersheterogenität in Top Management Teams ist positiv mit Umsatzwachstum korreliert; hohe Altersheterogenität ist negativ mit Umsatzwachstum assoziiert.**

# Take Away

**Geschlechtsspezifische Vorstellungen** von Brillanz und Nettigkeit werden bereits im **Kindesalter** erworben.

**Frauen und Afro Amerikaner** werden als **weniger talentiert wahrgenommen** und sind deshalb in Bereichen unterrepräsentiert, in denen angeborenes Talent als Hauptvoraussetzung für Erfolg gilt.

Vorgesetzte und Nicht-Vorgesetzte aus **Minderheiten** erhalten **niedrigere Löhne**.

Kognitive, nationale und (niedrige und mittlere) **Altersdiversität im Top Management Team** ist **positiv** mit der **Unternehmensleistung** assoziiert.



**Wie unterscheidet sich die Fremd-  
und Selbsteinschätzung zwischen  
Männern und Frauen?**

# Bei der Fremdeinschätzung schneiden Frauen besser in der Führungswirksamkeit ab; bei der Selbsteinschätzung Männer



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



Wenn nur **Fremdeinschätzung** 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.

**Gibt es einen Zusammenhang  
zwischen mehr Frauen und der  
Unternehmensleistung?**

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

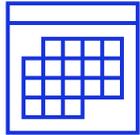
## Positive Effekte von Frauenanteil in Vorstand oder Aufsichtsrat auf...

- **...finanzielle Performance** (finanzielle Kennzahlen) des Unternehmens, besonders in Ländern mit umfassendem Aktionärsschutz (z.B. USA) (Post & Byron, 2015).
- **...Unternehmenswert**, insbesondere in Ländern mit hoher Geschlechtergerechtigkeit (z.B. Norwegen) (Pletzer et al., 2015).
- **...soziale und ethische Aspekte** (Arbeitsbedingungen, Nachhaltigkeit) des Unternehmensverhaltens (Kirsch, 2018)
- **Geschlechtervielfalt** unterhalb der Vorstandsebene (Kirsch, 2018)

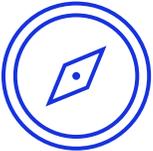
## Gemischte Effekte von Frauenanteil in Vorstand oder Aufsichtsrat auf...

- **...finanzielle Performance** (finanzielle Kennzahlen) des Unternehmens aufgrund fehlender Zusammenhänge/Kausalität (Kirsch, 2018).
- **...organisatorische Unternehmensleistung** (Hoobler et al., 2018).
- ABER: Weibliche Vorstände haben **negative Auswirkungen auf Aktienwert** und **keine Auswirkungen auf Gewinn** (Dobbin & Jung, 2011) → Institutional Investor Bias.

# Frauen, die die gläserne Decke (*glass ceiling*) durchbrechen, finden sich oft in prekären Führungspositionen wider (*glass cliff*)



Der Glas 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 als Männer.



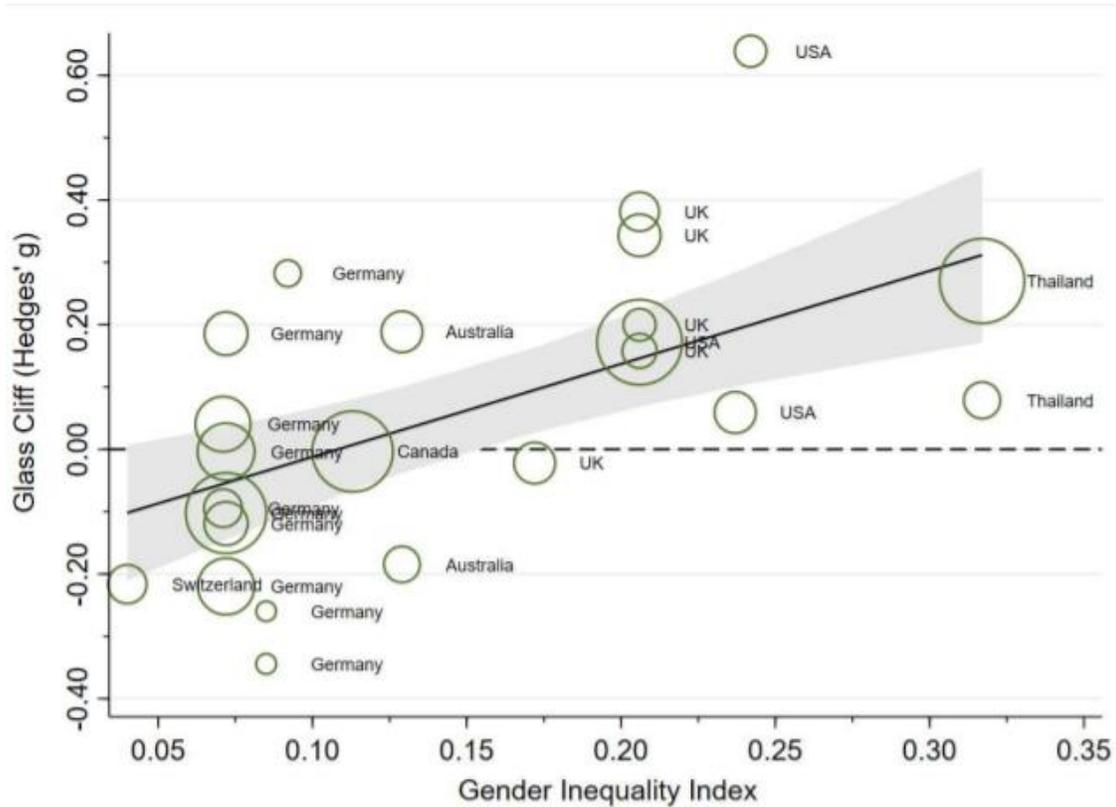
Der Glas Cliff Effekt betrifft auch **andere Minderheiten** aufgrund von Rasse und Ethnizität.

Definition der gläsernen Klippe (glass cliff): Frauen in Führungspositionen, die riskanter oder unsicherer sind im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen.

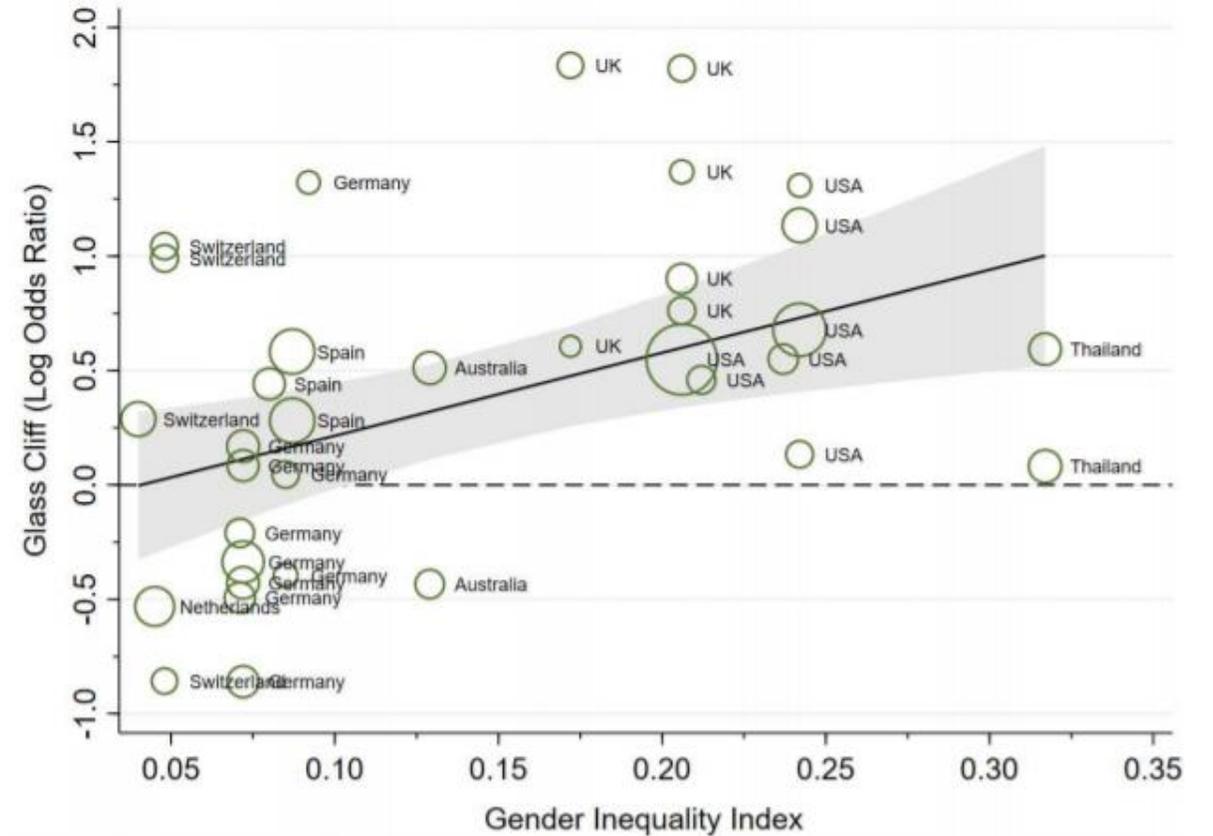
Stichprobe: 3 Meta-Analysen

Quelle: Morgenroth, T., Kirby, T. A., Ryan, M. K., & Sudkämper, 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.

# Der Glass Cliff Effekt ist größer in Ländern mit höherer Geschlechterungleichheit



Glas Cliff Effekt für **Einschätzungen zur Führungseignung** und Länderindex für Geschlechterungleichheit



Glas Cliff Effekt bei **Auswahl von Führungskräften** und Länderindex für Geschlechterungleichheit

Stichprobe: 3 Meta-Analysen

Quelle: Morgenroth, T., Kirby, T. A., Ryan, M. K., & Sudkämper, 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.

# Take Away

Wissenschaftliche Studien zeigen **gemischte Ergebnisse** zu den Auswirkungen von mehr Frauen in Führungspositionen auf die Unternehmensleistung.

Frauen, die die **gläserne Decke durchbrechen**, finden sich oft in **prekären Führungspositionen** wider.

Dieser Effekt ist stärker in **Ländern mit hoher Geschlechterungleichheit**.



**Was sind Auswirkungen von  
Quoten?**

# Die Quote hat in Norwegen eine Veränderung bewirkt; in Deutschland nicht



## **Norwegen, 2008: Einführung der 40%-Quote in Konzernvorständen**

Unternehmen haben talentierte weibliche Top-Führungskräfte vor Ort gefördert, anstatt sie aus anderen Ländern zu "importieren".



## **Deutschland, 2016: Frauenquote von 30% in deutschen Aufsichtsräten**

Trotz Signalwirkung erfolgte keine direkte Verbesserung der Einstiegsgehälter und Aufstiegschancen.

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



Obligatorische Frauenquoten sind in der Lage, **Veränderungen** zu bewirken & Frauenanteil zu erhöhen  
→ Ermutigung von Frauen, Führungspositionen als Vorstandsvorsitzende und CEOs zu übernehmen  
(Wang & Kelan 2013; Yang et al. 2019)



Externer Druck führt zur Erhöhung der Anzahl **weiblicher Vorstandsmitglieder**

ABER: Meist durch das Hinzufügen von Vorstandssitzen, nicht durch Ersetzen amtierender männlicher Vorstandsmitglieder (Knippen, Wei & Qi 2019)

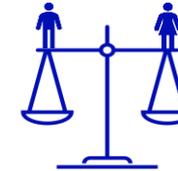


Die Frauenquote in Norwegen beeinflusst die Unternehmensleistung und das unternehmerische Risiko **negativ** (Yang et al. 2019)

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



**Reine Leistungsauswahl**



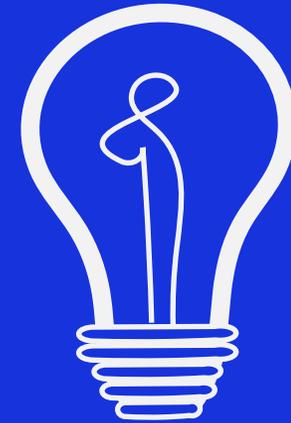
**Teilweise zufällige Auswahlverfahren**  
(fokal aleatorisch = Einsatz des Los nach gezielter Vorauswahl)

**Im Vergleich zur reinen Leistungsauswahl nahmen Frauen deutlich stärker an einem Wettbewerb mit Zufallskomponente teil und gelangten dadurch auch öfter in eine Führungsposition.**

# Take Away

Trotz **Signalwirkung** einer Quote erfolgte in Deutschland **keine direkte Verbesserung** der **Einstiegsgehälter und Aufstiegschancen**.

**Teilweise zufällige Auswahl von Führungskräften** kann Nachteile sowohl von wettbewerbsorientierter Auswahl als auch von reinen Lotterien abmildern.



**Was sind weitere Auswirkungen von Frauen in Vorstandsetagen?**

# Die Forschung zeigt, dass Vorbilder funktionieren

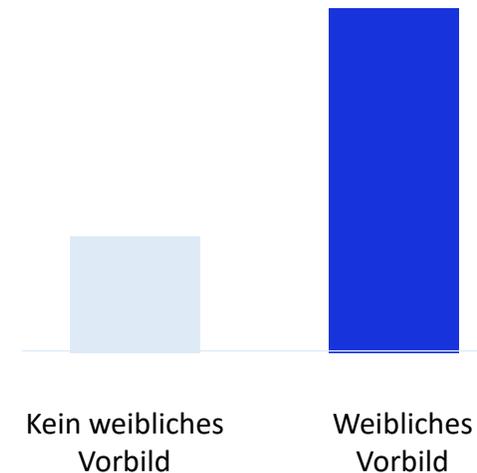
## Vorbildfunktion

Studienteilnehmerinnen, denen ein weibliches Vorbild gezeigt wird...

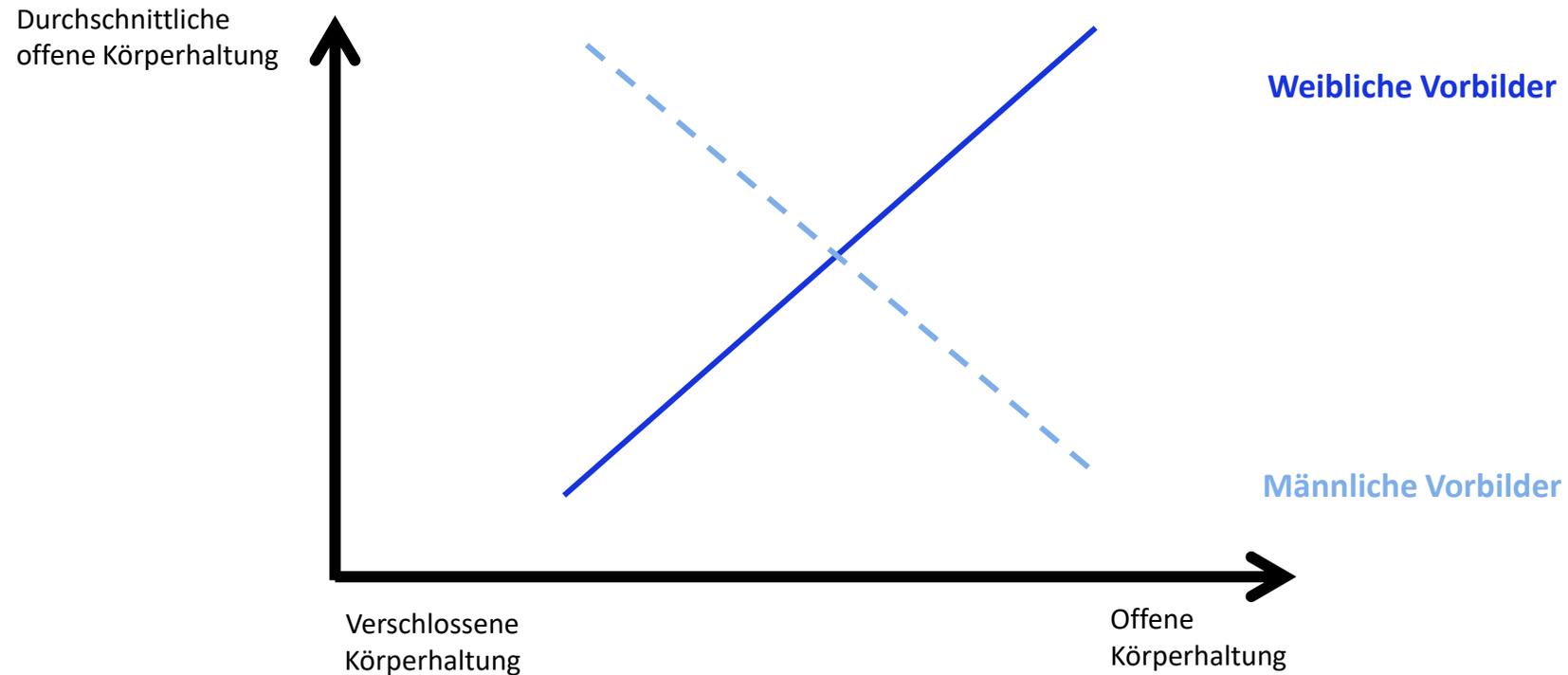


## Qualität von Reden

...halten im Anschluss bessere Reden.



# Weibliche Vorbilder inspirieren und motivieren weibliche Führungskräfte durch non-verbale Signale



Stichprobe: 86 Teilnehmerinnen

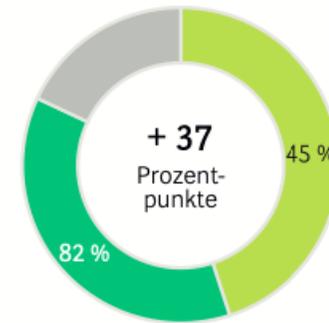
Quelle: Latu, I. M., Mast, M. S., Bombari, D., Lammers, J., & Hoyt, C. L. (2019). Empowering mimicry: female leader role models empower women in leadership tasks through body posture mimicry. *Sex roles*, 80(1-2), 11-24.

# In Unternehmen, deren Top Management als divers wahrgenommen wird,...

... wollen 83 Prozent der ambitionierten Frauen im eigenen Unternehmen aufsteigen



... sind 82 Prozent der Unternehmen gesamthaft für Diversität engagiert



... fühlen sich 91 Prozent der Mitarbeiter ermutigt, sich authentisch zu geben

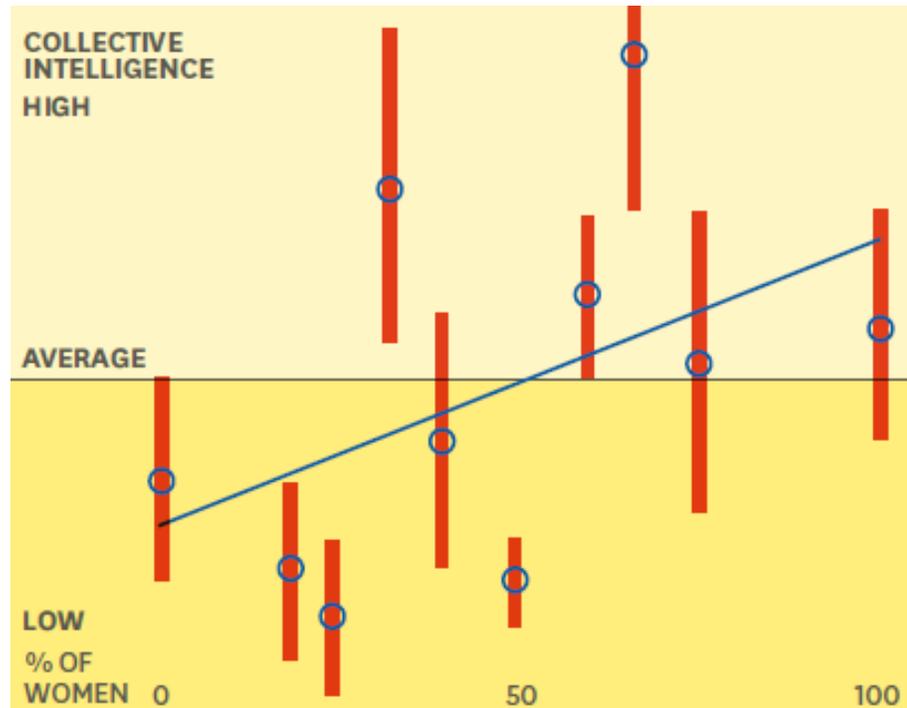


... geben 93 Prozent der Mitarbeiter an, dass ihre Stimme gehört wird



■ Topmanagement divers ■ Topmanagement nicht divers

# Von besonderer Bedeutung sind Menschen, die eine hohe soziale Sensibilität haben, unabhängig vom Geschlecht



Teams mit mehr **Frauen** liegen tendenziell **über dem Durchschnitt**;

Teams mit mehr **Männern** tendenziell **unter dem Durchschnitt**.

**Kollektive Intelligenz** wird definiert als die Fähigkeit einer Gruppe, eine Vielzahl von Aufgaben zu erfüllen. Die **roten Balken** zeigen die Spannweite der Werte in der Gruppe der Teams auf jeder Stufe an; die **blauen Kreise** den Durchschnitt. Stichprobe: Das Diagramm stellt die Werte der **kollektiven Intelligenz** von 192 Teams dar.

Quelle: Woolley, A., & Malone, T. (2011). What makes a team smarter? More women. *Harvard business review*, 89(6), 32-33.

# Take Away

Weibliche Vorbilder **inspirieren** und **motivieren** weibliche Führungskräfte.

Was wirklich wichtig ist, sind Menschen, die eine **hohe soziale Sensibilität** haben, unabhängig davon ob sie Männer oder Frauen sind.



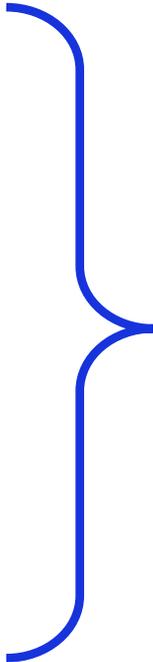
**Gibt es eine kritische Masse an  
Frauen in Führungspositionen?**

# Kritische Masse – Frauen stellen Frauen ein

Die Wahrscheinlichkeit der Ernennung einer Frau zum CEO **steigt mit dem Anteil weiblicher Direktoren im Vorstand** – aber nur bei den Firmen, bei denen einer der Direktorinnen zum CEO ernannt wird (Gupta & Raman 2014)

Frauen werden eher in den Vorstand berufen, wenn **eine Frau gerade aus dem Amt ausgeschieden** ist (Tinsley et al. 2017)

Positiver Zusammenhang zwischen der Anzahl von **Frauen als Vorsitzende** und der **Implementierung von Gender-Policies** (Furlotti et al. 2019)



**Ab einem Frauenanteil von 30% kristallisiert sich eine kritische Masse heraus (Schmitt, 2015)**

# Take Away

Vorstandsfrauen werden **eher in den Vorstand berufen**, wenn eine Frau **gerade aus dem Amt** ausgeschieden ist.

**Positiver Zusammenhang** zwischen der Anzahl von **weiblichen Vorsitzenden** und der Implementierung von **Gender-Policies**.

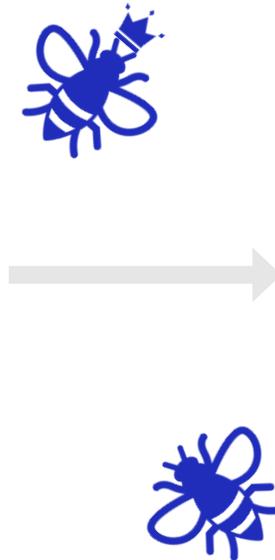


**Wie gehen Frauen mit anderen  
Frauen im Job um?**

# „Bienenköniginnen“ verhindern den Aufstieg von anderen weiblichen Führungskräften

## Ursprung

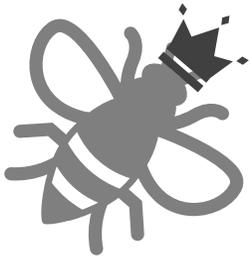
- beschreibt das Verhalten von „Bienenköniginnen“ aus der Natur
- ist Folge der geschlechterspezifischen Diskriminierung
- ist eine Reaktion auf die Diskriminierung und die Bedrohung der sozialen Identität der Frauen



## Ausprägungen

- führt zu einer maskulinen Selbstdarstellung der Frauen
- betont eigene Unterschiede zu anderen Frauen
- verhindert den Aufstieg von anderen Frauen
- führt zu Distanzierung zwischen Frauen

# Aktuelle Studien sehen das Queen Bee Phänomen als Mythos



- Wenn eine Frau in eine Führungsposition kommt, **steigt die Anzahl** der weiblichen Top-Manager im Vergleich zu den Männern in der gleichen Kategorie
- Weibliche Führungskräfte verhalten sich gegenüber untergeordneten Frauen **wohlwollend**
- Angemessenere Charakterisierung als "**Königliche Führungskraft**" anstelle von "Queen Bee"

# Take Away

Beim **Queen Bee Phänomen** neigen Frauen auf Grund von Diskriminierung zu einer **maskulineren Selbstdarstellung und grenzen andere Frauen aus.**

Aktuelle Studien sehen das Queen Bee Phänomen als **Mythos.**



# 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  
Führungspositionen 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

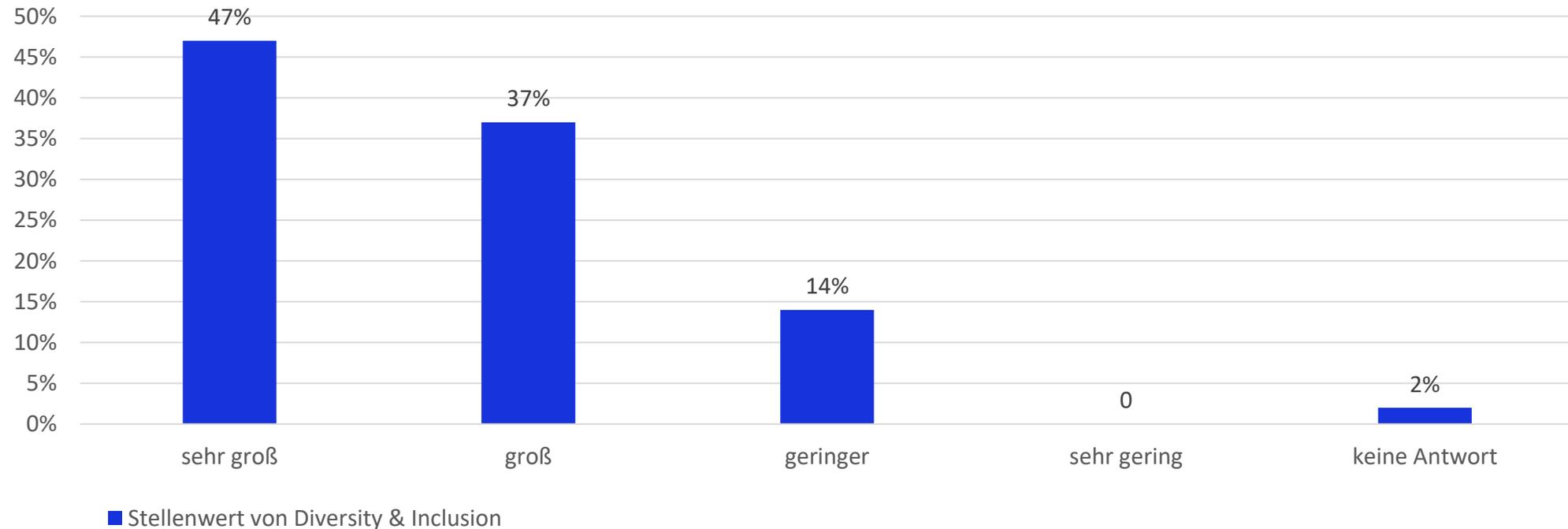
Wirksamkeit von Maßnahmen testen



**Welche 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?

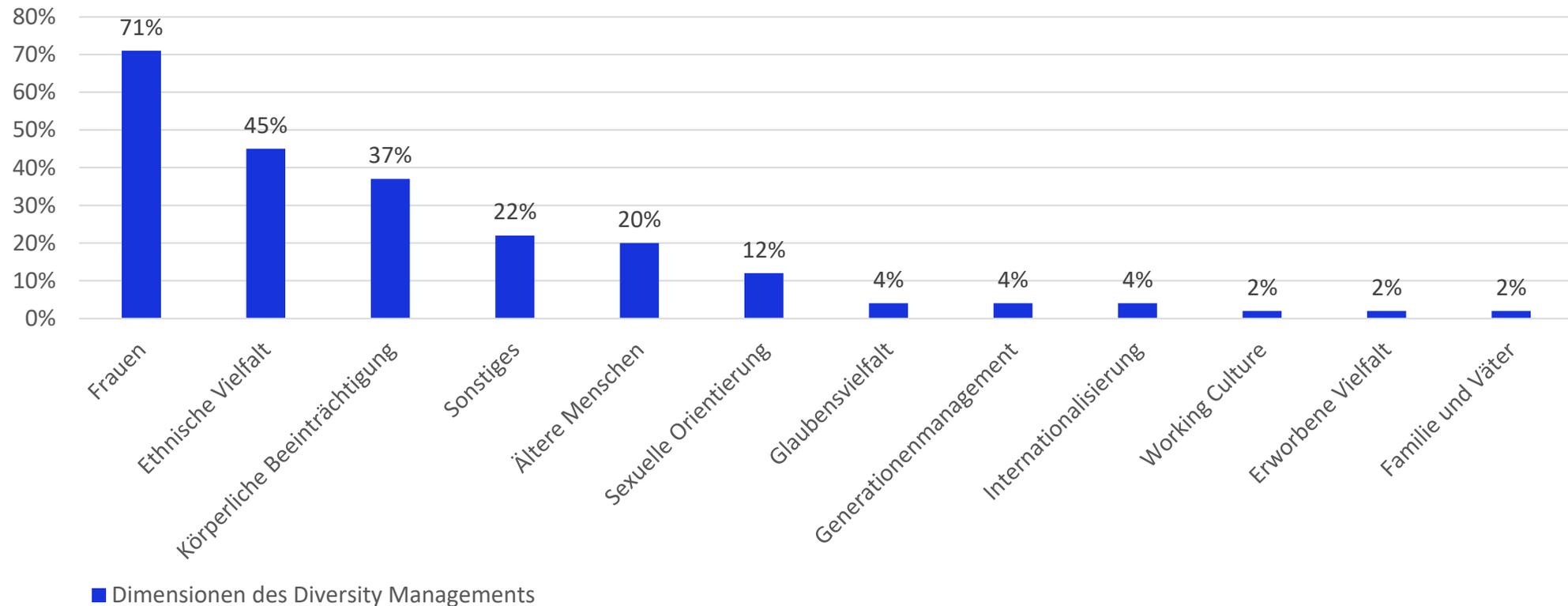


Stichprobe: 51 Führungskräfte aus internationalen Großunternehmen

Quelle: AmCham Germany & Frankfurt Business Media (2016). Produktiver und begehrt bei Talenten.

# 71% der Unternehmen widmen sich der Förderung von Frauen

Fokussiert sich Ihr Unternehmen auf bestimmte Dimensionen des Diversity Managements ?

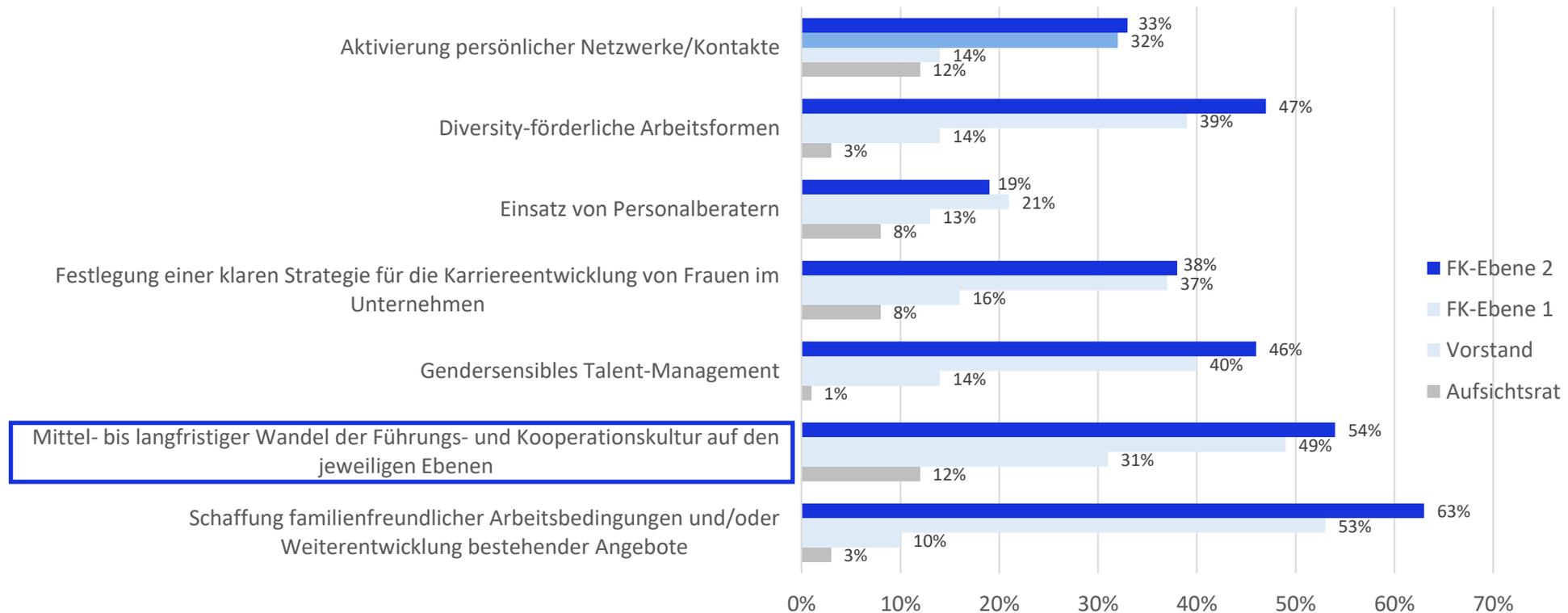


Stichprobe: 51 Führungskräfte aus internationalen Großunternehmen

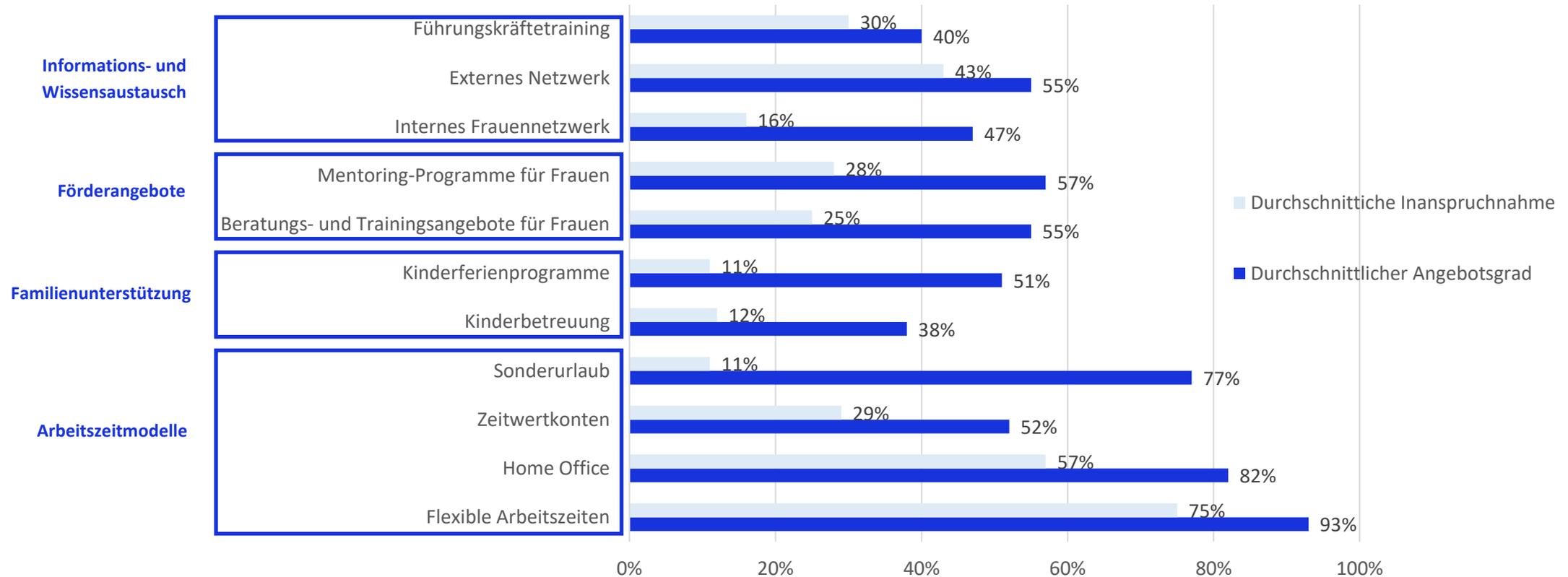
Quelle: AmCham Germany & Frankfurt Business Media (2016). Produktiver und begehrt bei Talenten.

# Für Vorstände ist der Wandel der Führungs- und Kooperationskultur besonders relevant

Mit welchen Mitteln planen Sie die Erhöhung des Frauenanteils auf den verschiedenen Ebenen zu erreichen?



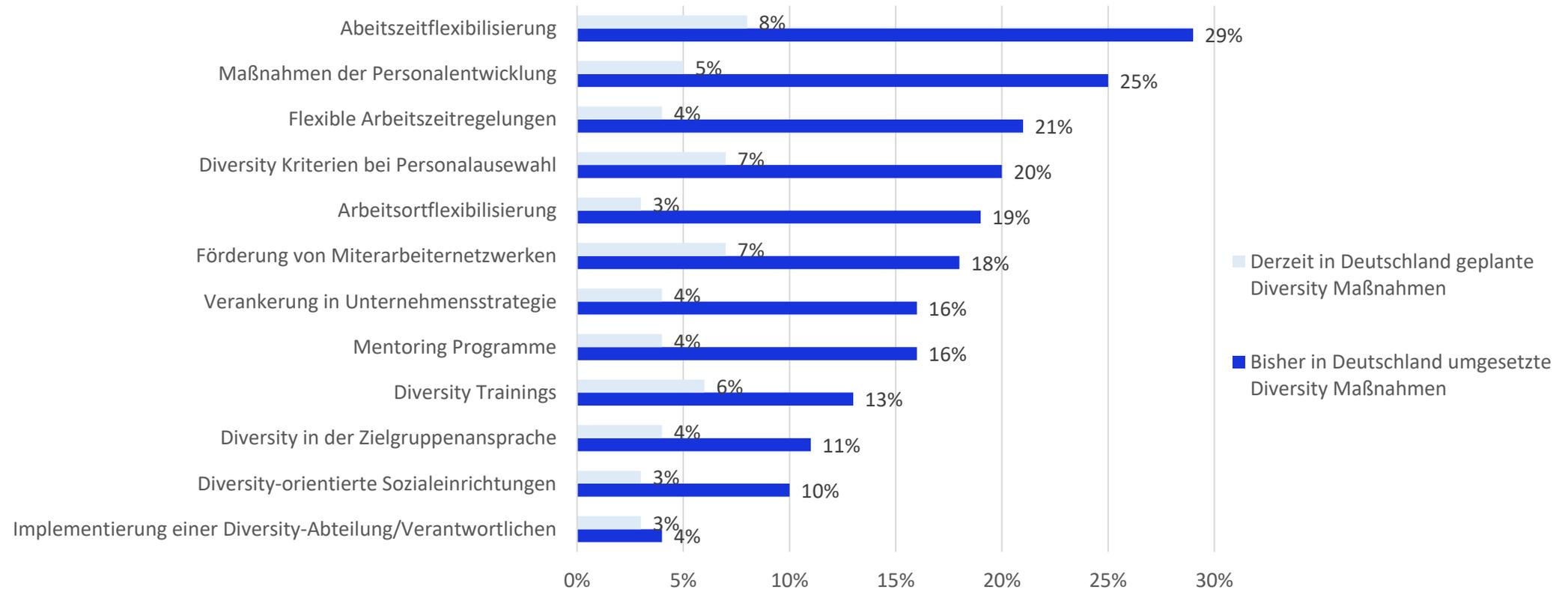
# Es werden mehr Diversity Maßnahmen angeboten als in Anspruch genommen



Stichprobe: 1393 Befragte (72% Frauen, 28% Männer)

Quelle: Merklein, A. (2017). Konzeption der empirischen Untersuchung. In *Diversity Management in Deutschland* (pp. 101-152). Springer Gabler, Wiesbaden.

# 3 der 5 wichtigsten Maßnahmen, die deutsche Unternehmen umsetzen, zielen auf die Flexibilisierung der Arbeitssituation ab



# Take Away

Den meisten Führungskräften ist **Diversität und Inklusion wichtig.**

Die meisten Unternehmen richten Ihre **Diversitätsmaßnahmen auf Frauen.**

**Flexibilisierung der Arbeitssituation** ist die am meisten umgesetzte Diversity Maßnahme in Deutschland.

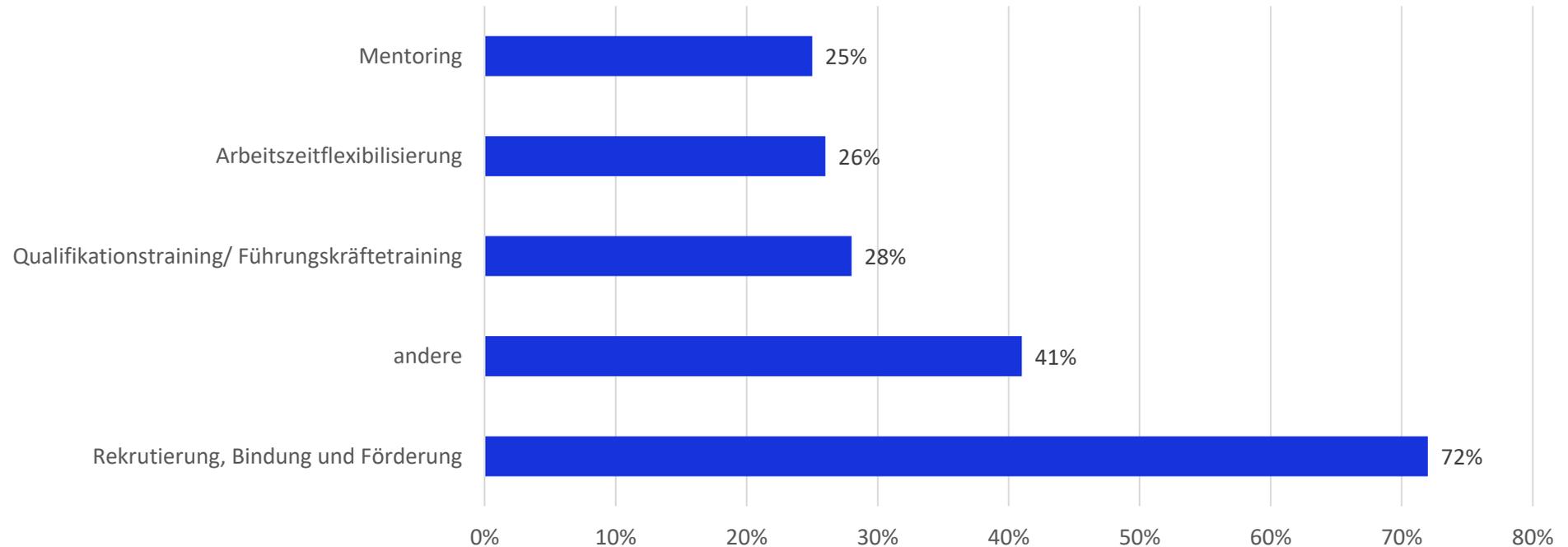
Es werden **mehr** Diversity Maßnahmen angeboten als in Anspruch genommen.



**Wie beurteilen Unternehmen und Führungskräfte die Wirkung der eingesetzten Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen?**

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

Die fünf effektivsten Diversity Maßnahmen



Stichprobe: 12940 internationale Unternehmen

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

# Ambitionierte Mitarbeiterinnen bewerten konzernweite Diversity Strategien als effektiv; männliche Entscheidungsträger setzen auf Teilnahme an externen Veranstaltungen und Rankings



## Sicht der Frauen



## Sicht der Männer

Top-5-Maßnahmen, die als effektiv bewertet werden, sofern sie etabliert sind

Ambitionierte Frauen		Männliche Entscheidungsträger
1	Konzernweite Diversity-Strategie	5
2	Finanzielle Incentivierung der Führungsriege	17
3	Kinderbetreuung	14
4	Antidiskriminierungsmaßnahmen	7
5	Für Veränderungen eintreten	12

Top-5-Maßnahmen, die aktuell im Unternehmen fehlen

1	Für Veränderungen eintreten	30
2	Teilzeitmodelle	15
3	Diverse Vorbilder in der Führungsriege	11
4	Antidiskriminierungsmaßnahmen	1
5	Elternurlaub	22

Ambitionierte Frauen		Männliche Entscheidungsträger
28	Teilnahme an externen Veranstaltungen und Rankings	1
18	Anonyme Ombudspersonen/Protokoll	2
6	Teilzeitmodelle	3
25	Verblindete Personalauswahl	4
1	Konzernweite Diversity-Strategie	5

4	Antidiskriminierungsmaßnahmen	1
15	Schulungen (z. B. Voreingenommenheit)	2
7	Verblindete Personalauswahl	3
13	Führungskräftecoaching	4
6	Ausgewogene Gruppe von Kandidaten bei Vorstellungsgesprächen	5

# Take Away

**Rekrutierung, Bindung & Förderung** wird von internationalen Unternehmen als wirksamste Diversitätsmaßnahme wahrgenommen.

Besonders Frauen **fehlen grundlegende Diversity Strategien**, welche sie jedoch **Konzernweit** am wirksamsten bewerten.



**Welche Diversity Maßnahmen  
wirken?**

# Freiwillige Diversity Trainings haben positivere Wirkung als verpflichtende, aber...

Maßnahmen	Erklärung/Definition	Individuelle Einstellung ggü. Frauen	Individuelles Verhalten ggü. Frauen	Wirkung auf Organisation	Wirkung auf Frauenanteil	Wirkung auf andere (ethnische) Minderheiten	Unbeabsichtigte Effekte auf die Person	Unbeabsichtigte Effekte auf die Organisation
Freiwillige Diversity Trainings	Aufklärung der Mitarbeitenden über Voreingenommenheit/ Benachteiligung von Zielpersonen; Bereitstellung von Strategien gegen Diskriminierung	+	-	+			0	+
Verpflichtende Diversity Trainings		-	-	-	-	-	-	-
Leistungsorientierte Entscheidungsfindung	Sicherstellen, dass die Entscheidungsfindung auf Qualifikationen und Fähigkeiten, nicht auf demographischen Gesichtspunkten basiert.	0	-	+			-	-
Tokenismus (Frau als Symbol)	Oberflächliche, symbolische Anstrengung, um Minderheiten in Organisationen zu repräsentieren → Alibi Funktion			+			-	-
Diversity Statements	Erklärung zur Vielfalt als Philosophie / Ansatz zur Vielfalt in einem Umfeld			+		-	-	-

+: Positive/steigernde (Neben-) Wirkung; 0: Ambivalente Wirkung; -: Negative/reduzierende (Neben-) Wirkung

# ... gezielte Rekrutierung sowie Festlegung und Überwachung von Diversity Zielen sind wirkungsvoller

Maßnahmen	Erklärung/Definition	Individuelle Einstellung ggü. Frauen	Individuelles Verhalten ggü. Frauen	Wirkung auf Organisation	Wirkung auf Frauenanteil	Wirkung auf andere Minderheiten	Unbeabsichtigte Effekte auf die Person	Unbeabsichtigte Effekte auf die Organisation
Gezielte Rekrutierung	Fokus auf Anwerbung von Personen mit Spezialisierung in erforderlichen und besonderen Fähigkeiten	+		+		+		+
Netzwerkgruppen	Austauschplattformen zum Thema Vielfalt, Gleichstellung, Inklusion			0		0		
Mentoring Programme	Mentee wird durch Protegé bei persönlichen und beruflichen Entwicklungen unterstützt	0/+		0		0	-	
Diversity Pläne (Verantwortung)	Festlegung von Diversitätszielen und Überwachung der Fortschritte			+		+	+	+
Beschwerdesysteme	System, durch das Einzelpersonen Fälle von Diskriminierung und anderen Ereignisse melden können, die Fortschritt auf Weg zu Diversitätszielen behindern.	-		0			-	-
Vorzugsbehandlung	Bevorzugte Behandlung oder bevorzugte Einstellung von bestimmten Personen oder Gruppen.	-					-	-
Game Interventionen	Validierte Diversity Intervention mit Videos	+	-	+			-	+

+: Positive/steigernde (Neben-) Wirkung; 0: Ambivalente Wirkung; -: Negative/reduzierende (Neben-) Wirkung

# Wirksame Diversity Maßnahmen entlang der Karriereleiter



**Gezielte Rekrutierung**



**Freiwillige Diversity Trainings**



**Diversity Pläne & Ziele**

# Einsatz von geschlechtsspezifischen & diskriminierungsfreien Prozessen bei Einstellungen



## Schriftliche Bewerbung

- Geschlechtsspezifische & diskriminierungsfreie Stellenanzeigen (Gaucher et al., 2011)
- Frauen sprachlich sichtbar machen (z.B. weiblich-männliche Wortpaare) (Horvath et al., 2016)
- Prüfung der bestehenden Rekrutierungsprozesse auf interkulturelle Befangenheit (Menegatti & Rubini, 2017)



## Verhandlung



## Leistungsbewertung

# Einsatz von geschlechtsspezifischen & diskriminierungsfreien Prozessen in Verhandlungen



Schriftliche Bewerbung



Verhandlung



Leistungsbewertung

- Verringerung des Lohngefälles durch Einführung von Rechenschafts- & Transparenzverfahren (Castilla, 2015)
- Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Unterschiede bei Verhandlungen (Kugler et al., 2018)

# Einsatz von geschlechtsspezifischen & diskriminierungsfreien Prozessen bei Leistungsbeurteilungen



Schriftliche Bewerbung



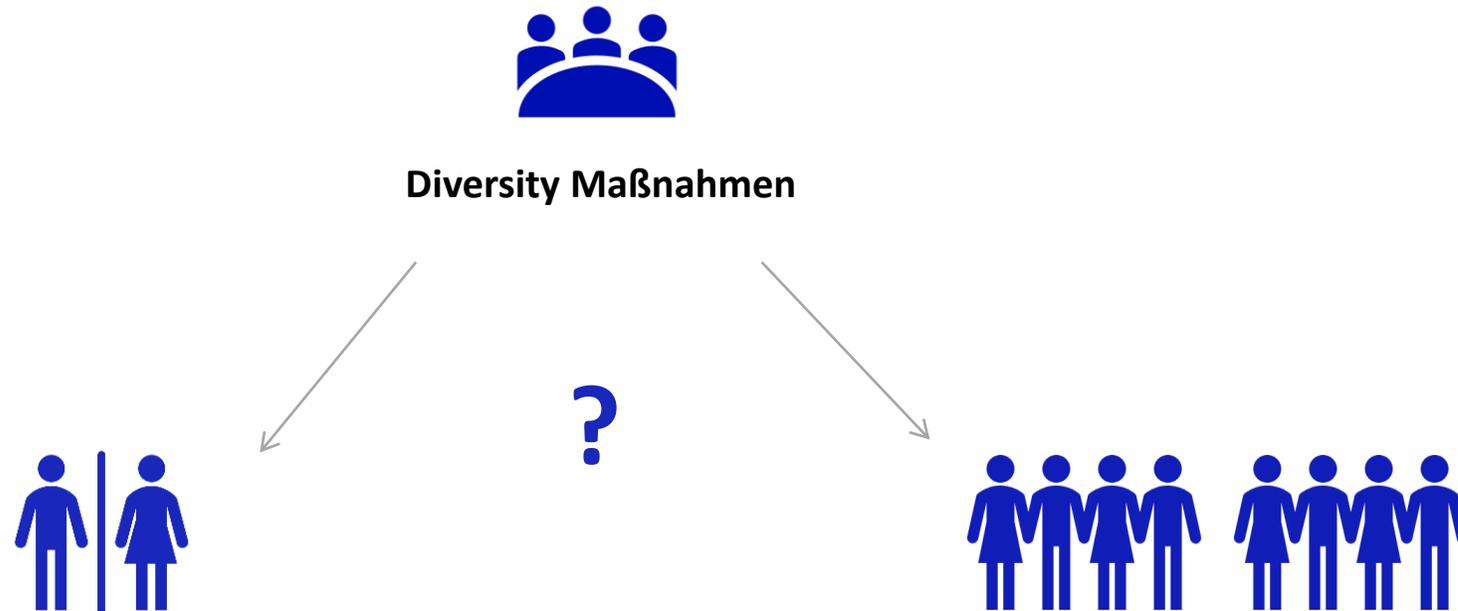
Verhandlung



Leistungsbewertung

- Messbarmachung von Voreingenommenheiten (Bias) in Leistungsbeurteilungen und Zeiten bis zur Beförderung (Anderson et al., 2015; Bohnet, 2017)
- Manager als Probleminhaber der Geschlechterungleichheit → Verantwortlich für Wandel & Handlung (Lansu et al., 2020)

# Begrenzte Forschung über die Auswirkungen von Diversity Maßnahmen auf Einzelpersonen und Gruppen



# Take Away

**Freiwillige** Diversity Trainings sind **wirksamer** als verpflichtende Diversity Trainings.

**Festlegen von Diversity Plänen** (Verantwortung des Unternehmens) ist am wirkungsvollsten auf dem Weg zu mehr Diversity.

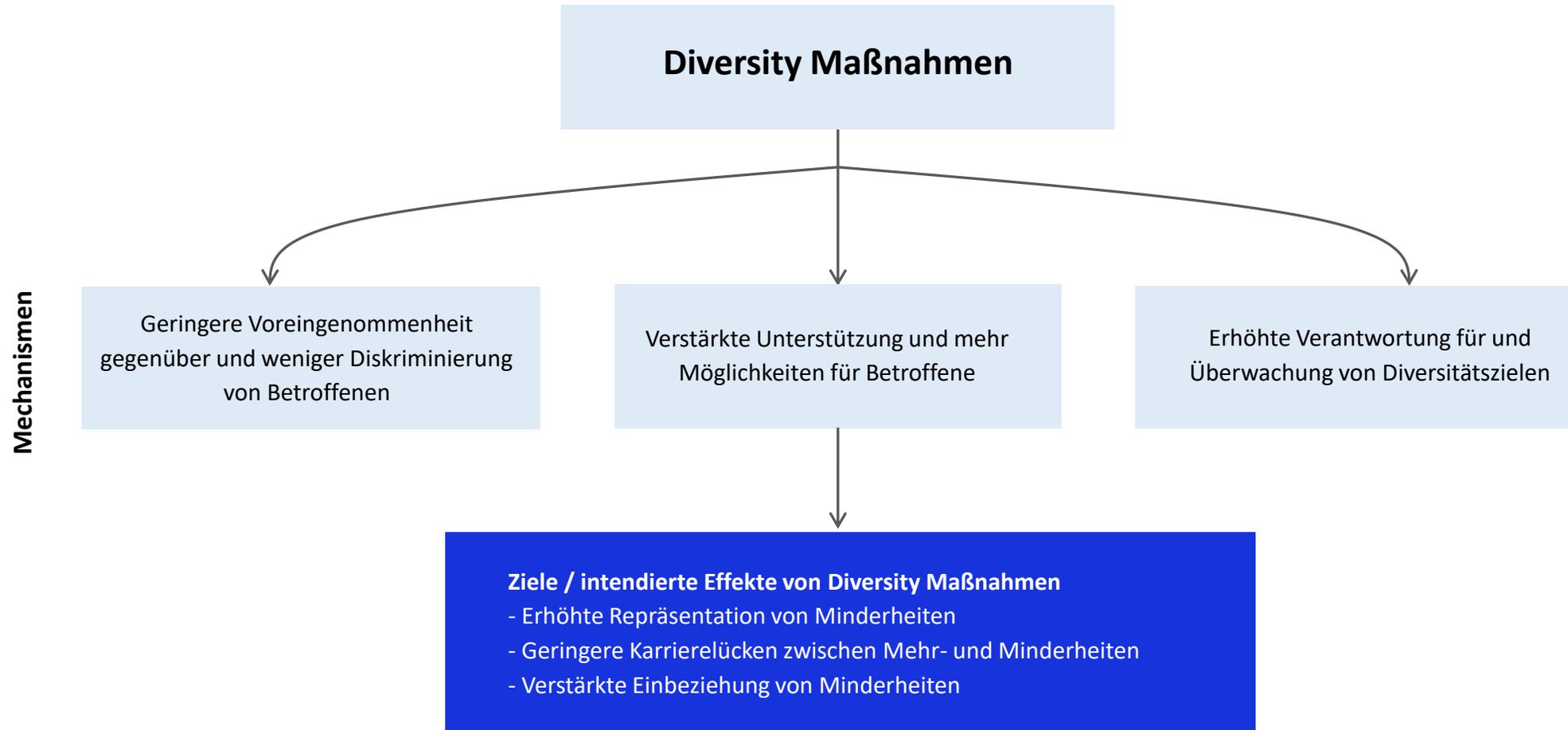
Diversity Maßnahmen müssen auf **allen Stufen der Karriereleiter** eingesetzt werden.



**Welche Diversity Maßnahmen  
wirken?**

**Intendierte und unintendierte  
Wirkungen.**

# Intendierte Effekte von Diversity Maßnahmen



# Diversity Maßnahmen können negative unintendierte Auswirkungen auf das Unternehmen haben



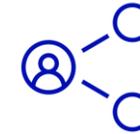
## Stereotypisierung

Verstärkung der wahrgenommenen Unterschiede und Bestätigung von Stereotypen durch Fokus auf "Stereotype Awareness"



## Ressourcenbindung

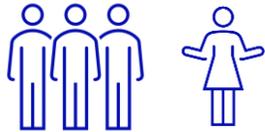
Gewährleistung unvoreingenommener Bewertungsverfahren erfordert zusätzliche Zeit, Energie und kognitive Ressourcen



## Verantwortungsdiffusion

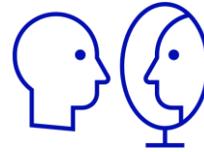
Reduktion der wahrgenommenen persönlichen Verantwortung und Wachsamkeit gegenüber Bias

# Diversity Maßnahmen können negative unintendierte Auswirkungen auf das Unternehmen haben



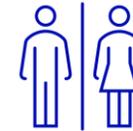
## Subtypisierung

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



## Social Identity Threat

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



## Stereotype Threat Concerns

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

# Diversity Maßnahmen können zu verminderter Zieldarstellung und Nicht-Ziel-Engagement führen

	Beabsichtigtes Ergebnis ist betroffen	Unbeabsichtigtes Ergebnis ist betroffen
<b>Unerwünschte Richtung des Effekts</b>	<b>Backfire</b>  → Verminderte Zielfortschritt (z.B. geringere Repräsentation der Zielgruppe)	<b>Negativer Spillover</b>  → Negative Auswirkung auf unbeabsichtigte Ergebnisse (z.B. vermindertes Engagement der Mehrheit)
<b>Erwünschte Richtung des Effekts</b>	<b>Falscher Fortschritt</b>  → Maßnahme verbessert die verwendete Messung, aber führt nicht zu wahrer Veränderung (z.B. erhöhte Repräsentation der Zielgruppe durch Änderung der Klassifizierung von Mitarbeitenden)	<b>Positiver Spillover</b>  → Positive Auswirkung auf unbeabsichtigte Ergebnisse (z.B. erhöhtes Engagement der Mehrheit)

# Wirksamkeit des Diversity Managements wird durch unintendierte Signale behindert

Signal	Bedeutung	Mögliche unintendierte Folgen
Fairness-Signale	Unterrepräsentierte Gruppen werden fair behandelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschätzte Anti-Minderheitendiskriminierung</li> <li>• Übersehen/verwerfen/delegitimieren von Diskriminierungsklagen</li> <li>• Ausgrenzen von Minderheitendiskriminierungsklägern</li> </ul>
	Überrepräsentierte Gruppen werden unfair behandelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überschätzte Anti-Mehrheitendiskriminierung</li> <li>• Befürworten unfairer Einstellungspraktiken</li> <li>• Kompensation für wahrgenommene Voreingenommenheit ggü. Mehrheiten</li> </ul>
Inklusions-Signale	Unterrepräsentierte Gruppen werden einbezogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falsche Versprechen, unrealistische Erwartungen (falls Signal und Kultur nicht übereinstimmen)</li> </ul>
	Überrepräsentierte Gruppen werden ausgeschlossen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychologische &amp; physiologische Bedrohung</li> <li>• Backlash gegen Regeln, Kollegen oder Minderheitenstellenbewerber</li> </ul>
Kompetenz-Signale	Unterrepräsentierte Gruppen sind weniger kompetent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschätzte Kompetenz von Minderheitenkollegen</li> <li>• Unterschätzte eigene Kompetenzen</li> </ul>
	Positive Ergebnisse für Minderheiten sind unverdient	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivierung von Stereotypen</li> <li>• Zugeschriebene Ungewissheit über positive Behandlung und Karrieremöglichkeiten</li> </ul>

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

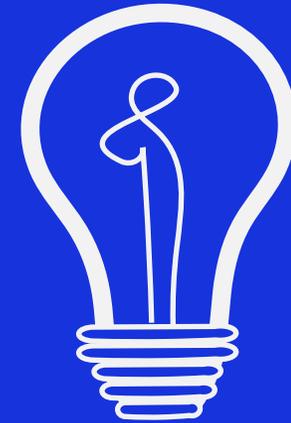
Voreinstellung	Veränderung der Einstellung nach Diversity Trainings	Änderung des Verhaltens nach Diversity Trainings
Wenig unterstützende Einstellung gegenüber Frauen		
Stark <b>unterstützende</b> Einstellung gegenüber Frauen	Bereits unterstützende Einstellung vorhanden	

# 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**.



# 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  
Führungspositionen 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 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.



**Wie beeinflussen die Medien die  
Gesellschaft und die sozialen  
Normen?**

# Über Frauen wird in den Medien unterschiedlich berichtet

MENSCHEN UND THEMEN DES JAHRES

## Mächtig weiblich: Warum 2019 das Jahr der Frauen war

Frauen haben in diesem Jahr die Top-Etagen erobert und die aktuellen Diskussionen geprägt wie nie zuvor. Diese Zeitenwende kommt nicht von ungefähr.

FRAUENQUOTE

## „Bekommen Manager Boni, wenn sie Frauen in die Vorstände holen, geht es definitiv schneller“

von Claudia Tödtmann  
23. November 2020

Studie zu DAX-Vorständen

## Top-Managerinnen verdienen besser

Stand: 16.11.2020 12:31 Uhr



Frauen sind in Vorständen börsennotierter deutscher Konzerne eine kleine Minderheit. Beim Gehalt stehen sie laut einer Studie aber besser da als ihre männlichen Kollegen - wenn die Konzernchefs nicht eingerechnet werden.

Frauen im Vorstand

## ■ Lässt man sie nicht – oder wollen sie nicht?

Deutschlands Vorstandsetagen sind fest in männlicher Hand. Die Große Koalition will nun eine verbindliche Quote erzwingen. Was sagen Entscheider und Experten dazu?

Von [Tim Bartz](#), [Kristina Gnirke](#), [Nils Klawitter](#), [Alexander Kühn](#), [Michael Kröger](#) und [Anne Seith](#)  
01.12.2020, 10.09 Uhr

Riskantes Marketing

## ■ Wenn Feminismus zum Verkaufstrick wird

Unter dem Mantel des Feminismus vertreiben Firmen alle möglichen Produkte. Doch wer Progressivität nur vorgibt, riskiert sein Geschäft. Top-Managerinnen wie Daimler-Vorständin Britta Seeger erklären, worauf sie setzen.

Gesetzeslücke

## Für Vorständinnen gilt kein Mutterschutz

Delia Lachance musste ihren Posten als Vorständin des Onlineshops Westwing niederlegen - weil sie ein Kind erwartet. Das Gesetz erlaubt keine Babypause für Vorstandsmitglieder. Nun regt sich Widerstand.

## „Rabenmutter“ oder „Kämpferin“ — Mit diesen Stereotypen haben Topmanagerinnen wie Tina Müller und Janina Kugel zu kämpfen

Amira Ehrhardt  
🕒 12 Mrz 2020

# Soziale Normen und Stereotype werden stark von Medien beeinflusst



## Medien

Hoher TV-Konsum verstärkt stereotypes Denken bei Kindergartenkindern



## Soaps

Zugang zu Telenovelas im Brasilianischen Kabelfernsehen reduziert die Geburtenrate, erhöht Berufstätigkeit von Frauen und erhöht das Heiratsalter



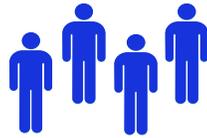
## Märchen

Passive Märchenrollen (Dornröschen, Rapunzel) reduzieren den Wunsch von Frauen nach persönlicher Macht

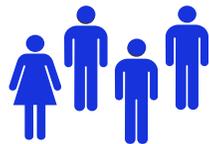
→ **Debiasing Training: Das Bewusstmachen von Stereotypen kann zu stereotypem Denken führen**

# Frauen hinter der Kamera verbessern das Frauenbild vor der Kamera

## Regie

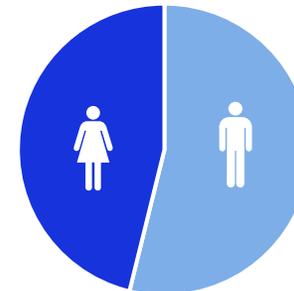
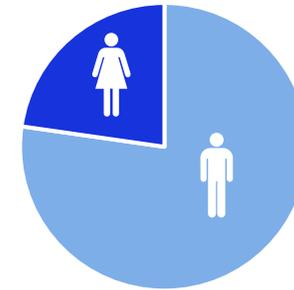
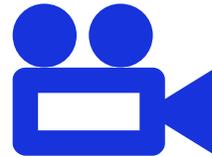


Männer-Team

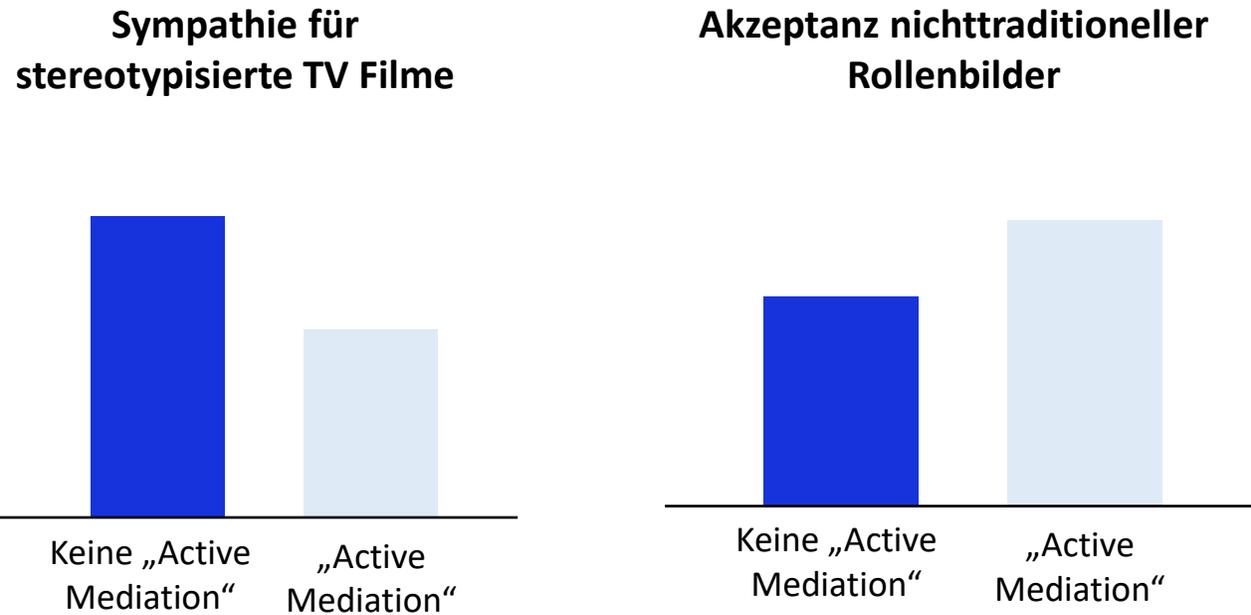


Gemischtes Team

## Geschlechterverhältnis von Filmcharakteren vor der Kamera



# Der Einfluss von stereotypisierten Medien wird durch „Active Mediation“\* bereits bei Kindern reduziert



\*„Active Mediation“: Stereotypisierten TV-Bildern aktiv widersprechen und zum kritischen Denken anregen.

Stichprobe: Experiment mit 83 Kindergartenkindern

Quelle: Nathanson, A. I., Wilson, B. J., McGee, J., & Sebastian, M. (2002). Counteracting the effects of female stereotypes on television via active mediation. *Journal of Communication*, 52(4), 922-937.

# Take Away

**Soziale Normen und Stereotype** werden stark von Medien **beeinflusst**.

Frauen hinter der Kamera **verbessern das Frauenbild** vor der Kamera.

**Active Mediation** reduziert den Einfluss stereotypisierter Medien.



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

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



# 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 leistungsbasierten Entscheidungen & Verfahren durch Gründen eines Diversity Kompetenzzentrums

# Freiwillige Diversity 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

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



## Regelmäßigkeit

Einführung von Zielgrößen & regelmäßige Messung mithilfe von kurzfristig und langfristigen erreichbaren Ziele



## Transparenz

Offenlegung & Messbarmachung der Zielgrößen, Zahlen und Leistungskriterien



## Monitoring

Überwachung von Veränderungen, Rechenschaftspflicht & Einhaltung der Zielgrößen

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



## Vorbild

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



## Kultur

Veränderung der Normen durch Etablierung & Vorleben einer inklusiven Kultur



## Beteiligung

Engagement & Commitment zum Erreichen einer kritischen Masse

# Diversity kann durch Neutralität und Chancengleichheit gefördert werden



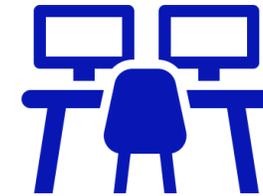
## Artefakte

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



## Vorbilder

Ausgeglichene Präsentation von weiblichen und männlichen Rollenvorbildern in Unternehmen, z.B. durch Portraits an Wänden



## Umgebung

Schaffen von geschlechtsneutralen Arbeitsumgebungen und Arbeitsplätzen

# Take Away

**Strukturelle Verankerung** von Geschlechtergleichheit ist der entscheidende **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.



# Was funktioniert?



Durchführung von **Feldexperimenten** zur  
Bewertung & Einschätzung der Wirksamkeit von  
Interventionsmaßnahmen und Integration.

# 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  
Führungspositionen zu erhöhen?

(Un-)Wirksamkeit von Diversity Maßnahmen

## 05 Neue Maßnahmen

Wirkung auf die Person

Wirkung auf die Gesellschaft

Wirkung auf das Unternehmen

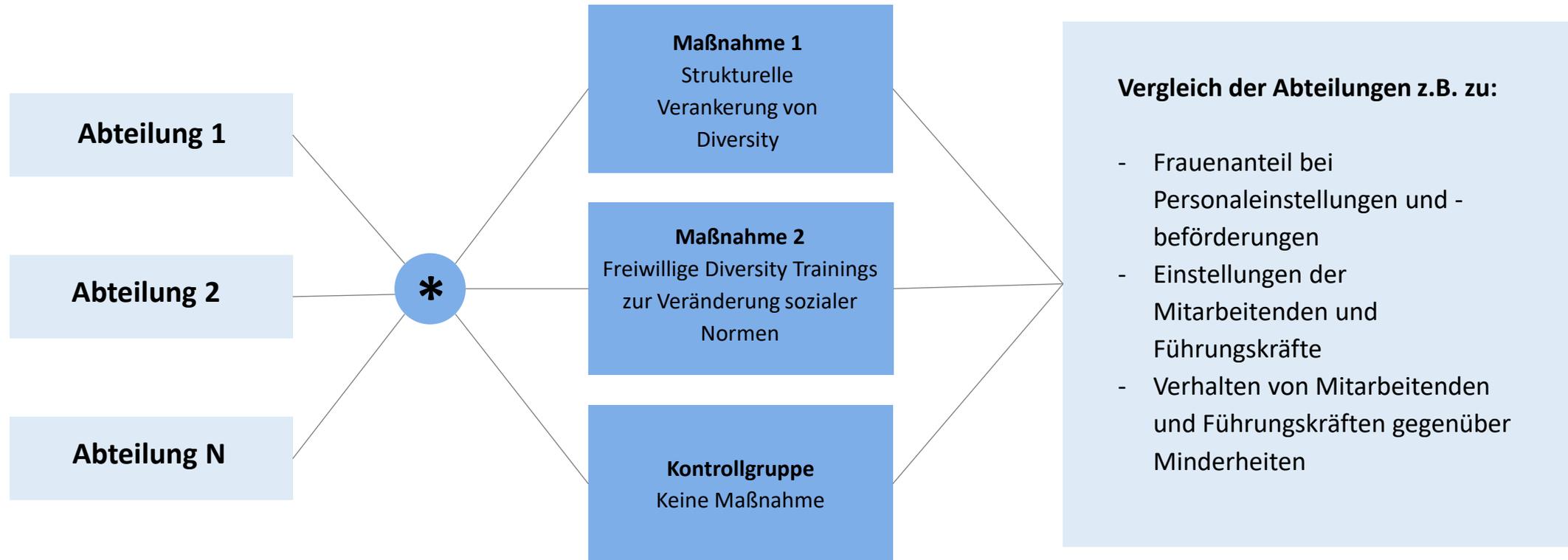
## 06 Der Königinnenweg

Wirksamkeit von Maßnahmen testen



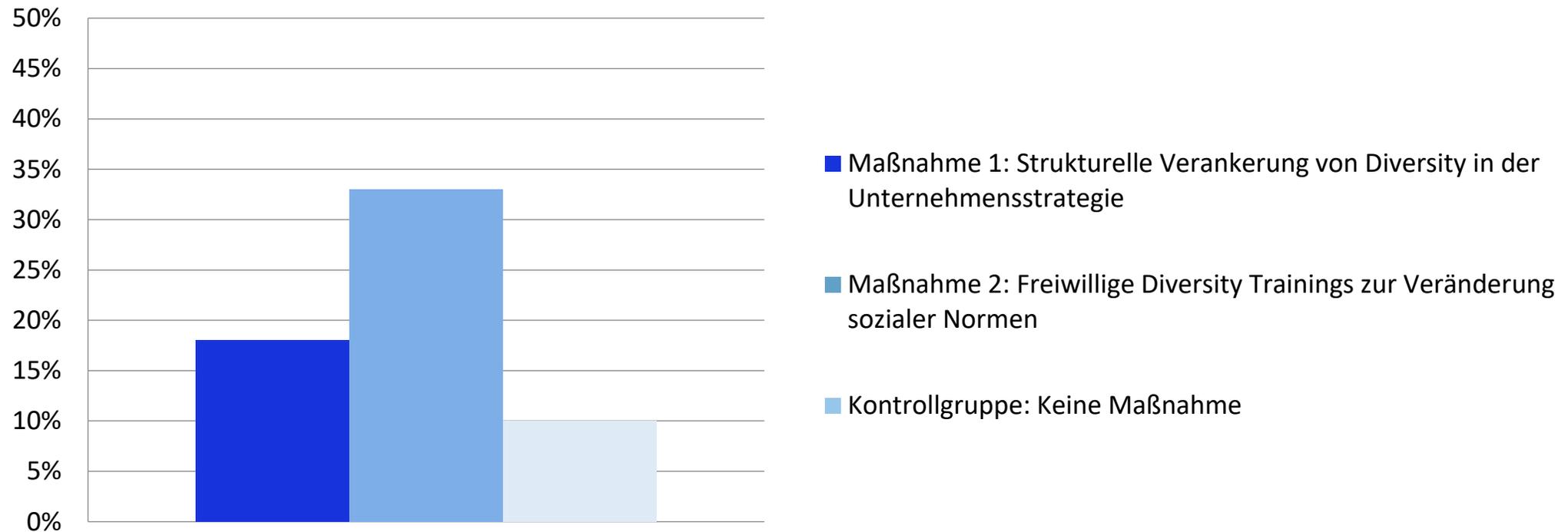
**Wie können Unternehmen die  
Wirksamkeit der eingesetzten  
Maßnahmen messen?**

# Feldexperimente sind der wissenschaftliche Goldstandard zur Überprüfung der Wirksamkeit von Interventionen



# Freiwillige 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](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**

<https://diversity.strategy.wi.tum.de>

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

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



DLR Projektträger



NATIONALER PAKT  
FÜR FRAUEN  
IN MINT-BERUFEN

*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.*

**Anhang**

# Artikel zur Wirksamkeit von Diversity Maßnahmen

## Maßnahmen

## Wissenschaftliche Artikel

### Freiwillige Diversity Trainings

- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail and what works better. *Harvard Business Review*, 94(7-8), 52-60.;
- Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J. L., & Jehn, K. A. (2016). A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. *Psychological Bulletin*, 142(11), 1227.;
- Kalinoski, Z. T., Steele-Johnson, D., Peyton, E. J., Leas, K. A., Steinke, J., & Bowling, N. A. (2013). A meta-analytic evaluation of diversity training outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1076-1104.

### Verpflichtende Diversity Trainings

- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail and what works better. *Harvard Business Review*, 94(7-8), 52-60.;
- Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J. L., & Jehn, K. A. (2016). A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. *Psychological Bulletin*, 142(11), 1227.;
- Kalinoski, Z. T., Steele-Johnson, D., Peyton, E. J., Leas, K. A., Steinke, J., & Bowling, N. A. (2013). A meta-analytic evaluation of diversity training outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1076-1104.;
- Roberson, L., Kulik, C. T., & Pepper, M. B. (2009). Individual and environmental factors influencing the use of transfer strategies after diversity training. *Group & Organization Management*, 34(1), 67-89.

### Leistungsorientierte Entscheidungsfindung

- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail and what works better. *Harvard Business Review*, 94(7-8), 52-60.;
- Leslie, L. M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of management review*, 44(3), 538-563.

### Tokenismus (Alibi Funktion)

- King, E. B., Hebl, M. R., George, J. M., & Matusik, S. F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36, 482-510.

### Diversity Statements

- Leslie, L. M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of management review*, 44(3), 538-563.

### Gezielte Rekrutierung

- Leslie, L. M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of management review*, 44(3), 538-563.

### Netzwerkgruppen

- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American sociological review*, 71(4), 589-617.;
- Leslie, L. M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of management review*, 44(3), 538-563.

# Artikel zur Wirksamkeit von Diversity Maßnahmen

## Maßnahmen

## Wissenschaftliche Artikel

### Mentoring Programme

- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail and what works better. *Harvard Business Review*, 94(7-8), 52-60.;
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American sociological review*, 71(4), 589-617.;
- Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Woods, S. A., Sacramento, C. A., & West, M. A. (2013). Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. *Journal of occupational and organizational psychology*, 86(2), 123-141.;
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84, 529–550.

### Diversity Pläne (Verantwortung)

- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail and what works better. *Harvard Business Review*, 94(7-8), 52-60.;
- Wentling, R. M., & Palma-Rivas, N. (2000). Current status of diversity initiatives in selected multinational corporations. *Human Resource Development Quarterly*, 11(1), 35-60.;
- Leslie, L. M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of management review*, 44(3), 538-563.

### Beschwerdesysteme

- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail and what works better. *Harvard Business Review*, 94(7-8), 52-60.;
- Leslie, L. M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of management review*, 44(3), 538-563.

### Vorzugsbehandlung

- Leslie, L. M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of management review*, 44(3), 538-563.

### Game Interventionen

- Cundiff, J. L., Zawadzki, M. J., Danube, C. L., & Shields, S. A. (2014). Using Experiential Learning to Increase the Recognition of Everyday Sexism as Harmful: The WAGES Intervention. *Journal of Social Issues*, 70(4), 703–721.;
- Freedman, G., Seidman, M., Flanagan, M., Kaufman, G., & Green, M. C. (2018). The impact of an “aha” moment on gender biases: Limited evidence for the efficacy of a game intervention that challenges gender assumptions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 78(March), 162–167.;
- Hennes, E. P., Pietri, E. S., Moss-Racusin, C. A., Mason, K. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., H. Bailey, A., & Handelsman, J. (2018). Increasing the perceived malleability of gender bias using a modified Video Intervention for Diversity in STEM (VIDS). *Group Processes and Intergroup Relations*, 21(5), 788–809.;
- Moss-Racusin, C. A., Pietri, E. S., Hennes, E. P., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Roussos, G., & Handelsman, J. (2018). Reducing STEM gender bias with VIDS (Video Interventions for Diversity in STEM). *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 24(2), 236–260.