



# Frauen auf dem Weg zur Spitze: Die Fakten



Dr. Claudia Peus

Massachusetts Institute of Technology  
Sloan School of Management

# Die Lage

Anzahl der Frauen im Management hat sich in den letzten 30 Jahren verdoppelt, aber Frauen sind in Führungspositionen noch deutlich unterrepräsentiert (Eagly, 2003):

- Anteil der Frauen im Management in Deutschland: ca 9 % (Bundesrepublik Deutschland, 2001)
- Je höher die Managementebene und je größer das Unternehmen, desto geringer ist der Frauenanteil
- Weibliche CEOs:
  - **International:** In den Global Fortune 500: weniger als 1%
  - **USA:** 5% der CEOs sind Frauen
  - **Deutschland:** DAX-Unternehmen: 0%

# Gründe für die Unterrepräsentation

- ▶ Eine Vielfalt von hinderlichen Faktoren wird in der Literatur für die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft diskutiert.
- ▶ Dabei können drei Ebenen unterschieden werden:
  - personenzentriert
  - situationszentriert
  - systemzentriert

# Personenzentriert I

- ▶ **Selbstkonzept:** Diskrepanz zwischen weiblichem Selbstkonzept und Stereotyp einer Führungskraft (z.B. Eagly et al, 2003)
- ▶ **Attributionsstil:** Männliche Manager attribuieren ihren Erfolg mit höherer Wahrscheinlichkeit auf ihre Fähigkeiten als weibliche Manager (Rosenthal, Guest & Peccei, 1996)
- ▶ **Einschätzung der eigenen Leistung:** Frauen unterschätzen ihre Leistungen in Leistungssituationen (z.B. Beyer, 1998)
- ▶ **Kommunikationsstil:** typisch weiblicher Kommunikationsstil wird von Männern als unsicher und wenig selbstbewusst interpretiert (Tannen, 1995)

# Personenzentriert II

- ▶ **Karriereplanung:** Frauen planen nur selten systematisch ihre Karriere (Davidson & Cooper, 1992)
- ▶ **Führungsstil:** Bandbreite angemessenen Führungsverhaltens ist bei Frauen sehr viel geringer als bei Männern (Eagly & Karau, 2002)

***Exkurs: Transformationale Führung***



# Transformationale Führung

## Komponenten

- ▶ **Idealized Influence** (behavior and attributed)
- ▶ **Inspirational Motivation**
- ▶ **Intellectual Stimulation**
- ▶ **Individualized Consideration**

# Abgrenzung

## Transaktionale Führung

- ▶ Contingent Reward (Bedingte Belohnung)
- ▶ Management by Exception (aktiv und passiv)

## Laissez Faire Leadership

→ **“Full Range of Leadership“** (Bass & Avolio, 1994)

# Effektivität Transformationaler Führung

## Einstellungen der Mitarbeiter:

- ▶ **Arbeitszufriedenheit** (Koh et al., 1995; Walumbwa et al., 2004)
- ▶ **Commitment** (Barling et al., 1996)
- ▶ **Bereitschaft zu besonderen Anstrengungen** (Bass, 1990)
- ▶ **OCB** (Podsakoff et al., 2001)

## Objektiv gemessene Leistung:

- ▶ **Verkaufszahlen** (MacKenzie et al., 2001; Geyer & Steyrer, 1998)
- ▶ **Kreativität** (Jung, 2001)
- ▶ **Militärische Aufgaben** (Dvir et al., 2002)



**Transformationale Führung gilt z.Zt. als der effektivste Führungsstil (Judge & Piccolo, 2004)**

# Führungsstil: Frauen vs. Männer

## Meta-Analyse von Eagly et al. (2003)

- ▶ Männliche Führungskräfte zeigten häufiger management by exception and laissez-faire Führung als weibliche
- ▶ Weibliche Führungskräfte zeigten mehr contingent reward behaviors als männliche
- ▶ Weibliche Führungskräfte zeigten mehr transformationale Führung als männliche



Hinweis auf effektives Führungsverhalten weiblicher Führungskräfte

# Situationszentriert I

- ▶ **Benachteiligung bei der Personalauswahl**
  - Häufig basiert Besetzung von Führungspositionen auf informellen Netzwerken, empirische Studien zeigen aber dass formalisierte offene Auswahlmethoden den Frauenanteil im Management erhöhen (Reskin & McBrier, 2000)
  - Einsatz von „work-sample tests“ verringert Benachteiligung von Frauen (Robertson & Kandola, 1982); sie werden aber bisher trotz hoher prädiktiver Validität nur unzureichend berücksichtigt

# Situationszentriert II

## ▶ Mangelhafte Förderung

- Mangel an weiblichen **Vorbildern** in Führungspositionen (Linehan, 2002; Veale & Gold, 1998)
- Unterschiedliche Zugangsmöglichkeiten zu **Netzwerken** (z.B. Ibarra, 1993)
- Geringerer Zugang zu **Mentoren** (Ragins & Cotton, 1991)
- Mangel an **spezifischer Führungskräfteentwicklung** (Veale & Gold, 1998)
- Besetzung von Führungspositionen durch Frauen wird als Risiko angesehen

# Systemzentriert I

- Männer werden generell als kompetenter wahrgenommen (z.B. Broverman et al., 1972; Williams & Best, 1972)
- Verzerrung der Kompetenzwahrnehmung bleibt auch bestehen wenn explizite Nachweise des Führungserfolgs von Frauen vorhanden sind (z.B. Martell & DeSmet, 2001).
- Stereotyp „think manager think male“ (Schein, 1973; 2002)

# Systemzentriert II

- **Geschlechtsstereotype:**

- Frauen: intuitiv, emotional und sozial orientiert
- Männer: dominant, rational und zielorientiert

Personen die geschlechtsspezifischen Rollenerwartungen widersprechen werden negativ bewertet (Steffens & Mehl, 2003).

- **Vereinbarkeit von Familie und Beruf (?)**

- Frauen übernehmen den größeren Teil der Hausarbeit unabhängig davon, wieviel Stunden sie außerhäusig arbeiten (Hochschild, 1989)
- Korrelation zwischen work-family conflict und Lebenszufriedenheit ist bei Frauen negativer als bei Männern (Kossek & Ozeki, 1998).



Fast 70% der weiblichen Führungskräfte in Deutschland haben keine Kinder (IAB, 2006)

# Fokus auf Barrieren



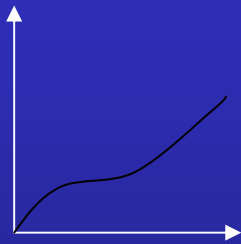
- fördert negative Emotionen
  - fördert Unsicherheit und Selbstkritik
  - macht es schwierig, Lösungen zu finden und Chancen zu erkennen
- (Lee et al., 2003)



**Fokus unserer Studie liegt auf den förderlichen Bedingungen für die Karriereentwicklung von Frauen**

# Methode: Ablauf

1. Anfertigen einer Skizze der eigenen beruflichen Entwicklung



2. Interview

- Persönliche Erfahrungen (Faktoren die spontan genannt wurden)
- Faktoren die für Karriereentwicklung von Frauen generell als wichtig angesehen werden

3. Fragebogen

## 25 Amerikanische Managerinnen

- ▶ **Alter:** 47,6 Jahre
- ▶ **Berufserfahrung:** 25 Jahre
- ▶ **Berufserfahrung als Führungskraft:** 18 Jahre
- ▶ **Anzahl Mitarbeiter:** 8 (Median)
- ▶ **Bildungsabschluss:** 44% Bachelor's Degree, 36% MBA, 16% Master's Degree, 4% Doktor
- ▶ **Familienstand:** 84% verheiratet, 12% geschieden, 4% single
- ▶ **Kinder:** 20% keine Kinder, 16% 1 Kind, 52% 2 Kinder, 12% 3 oder mehr Kinder

# Welche Faktoren wurden als nicht wichtig angesehen?

## 1. Frauenspezifische Programme

(Median: 5; 60% der Managerinnen raten sie als 5 oder geringer)

*“They are all a failure, because people are usually not in charge”*

## 2. Vorbild der Mutter

(Median: 5; 60% der Managerinnen raten es als 5 oder geringer)

## 3. Karriereplanung

(Median: 6; 39% der Managerinnen raten sie als 5 oder geringer, aber 35% bewerten sie mit 7 oder höher)

a) *“It's all serendipity. My career was serendipity as opposed to planned.”*

b) *“But when you're in an interview, a lot of people hate that thing, well where do you want to be in five years from now. But if you can't answer that plan, if you don't know where you're going, you're never going to get there.”*



# Welche Faktoren wurden als besonders wichtig angesehen?

## 1. Leistung

(Median: 10; mehr als 90% der Befragten bewerteten sie als 8 oder höher)

*“It was absolutely clear to me that you had to be a good deal better than all the men to be on an equal footing.”*

## 2. Belastbarkeit

(Median: 9; fast 88% sagen 8 oder höher)

*“Not giving up when the bad stuff happens to you is really important, because there can be a lot of bad stuff.”*

## 3. Beharrlichkeit

(Median: 9; mehr als 80% der Befragten bewerteten sie als 8 oder höher)

*“Having the energy and the stick-to-it-ness to execute your plans” is crucial.*



# Welche Faktoren wurden als besonders wichtig angesehen? (II)

## 4. Risikobereitschaft

(Median: 9; fast 80% bewerteten diesen Faktor als 8 oder höher)

*“Risk taking is definitely important.”*

*“Young women have to be careful of not taking risk. The riskiest thing is the thing you didn't try.”*

## 5. Führungsstil

(Median: 8)

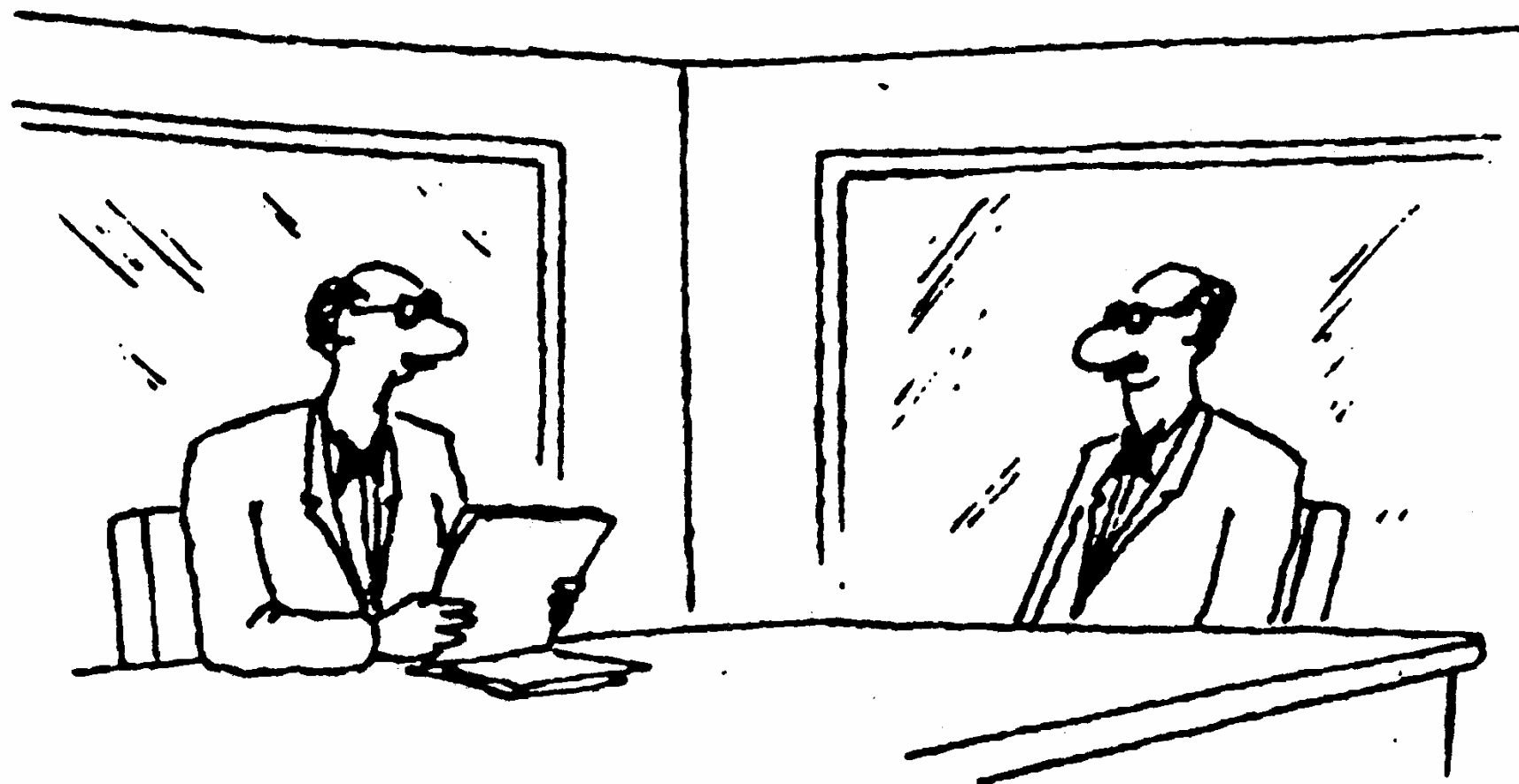
# Führungsstil: Zitate

- *“There’s definitely a mindful way to be **not too feminine and not too masculine**. (...) there’s a very narrow, narrow path that women can walk to be acceptable whereas there’s a very wide one for men”.*
- *“What’s expected for leadership styles from men and women do vary, so I think that women need to be particularly mindful that they need to be **forceful and direct**, **but they can’t cross a line** or a gender issue will come up”.*
- *“If you are a leader that likes to **intimidate others or take all the credit** for everything yourself, then you're probably not doing a very good job.”*
- *“My strategy is always to try and meet the needs of the business in a way that **people will grow** and other people have the opportunity to **learn more aspects and develop their careers**. That's really important to me as a leader.”*



# Ratschläge der Managerinnen an junge Frauen

- ▶ *“Figure out what is important to you and then prioritize it as first. What's important to you should be driven by your value system. Whatever you decide is first, put that first. No regrets. Decide and go with it.”*
- ▶ *“Be true to yourself. Don't be pushed into a career or a job just because you think that's the thing to do. Don't make a career decision just based on money or status or title.”*
- ▶ *“If you don't have confidence in who you are, do whatever it takes to get that.”*



CHENEY

**“You’re just the type we’re looking for.”**

# Methode: Deutsche Stichprobe

## 25 Frauen, die Führungspositionen in der Privatwirtschaft inne haben

- ▶ Anzahl Mitarbeiter: Median = 7 (Streuung 1-284)
- ▶ Berufserfahrung: MW = 10 Jahre
- ▶ Berufserfahrung als Führungskraft: MW = 5 Jahre
- ▶ Alter: MW = 38 Jahre
- ▶ Bildungsniveau: 70% Hochschulabschluss, 30% Promotion
- ▶ Bruttoeinkommen: Median: 76.000-100.000 €
- ▶ Familienstand: 60 % verheiratet, 30% ledig aber mit Partner, 10% single
- ▶ Kinder: 80% keine Kinder, 20% 1 Kind

# Methode: Auswertung

1. Transkription der Interviews
2. Zusammenfassung von Aussagen zu Statements
3. Erstellung eines Kategoriensystems basierend auf Theorie und Inhalten der Interviews
4. Zuordnung der Statements zu Kategorien
5. Analyse wie häufig einzelne Kategorien genannt wurden (eigene Erfahrung und Bewertung der Bedeutung für Karriereentwicklung von Frauen generell)

# Sehr wichtig für Karriereentwicklung

## 1. Personenzentrierte Faktoren

## Um...

- ▶ Hohe Leistung (!) ...in den Focus zu geraten  
... positive Beurteilung zu bekommen
- ▶ Hohes Zielbewusstsein (!) ... zu wissen was man nicht will  
... passenden Schwerpunkt zu finden
- ▶ Hohe Frustrationstoleranz ... zu akzeptieren, wenn Vorschläge  
nicht gleich optimal umgesetzt werden  
... auch Jobs zu übernehmen die einem  
nicht gefallen
- ▶ Hohes Selbstvertrauen ... Gelassenheit auszustrahlen  
...sich Jobs zuzutrauen, die fachlich nicht  
passen
- ▶ Karriereplan (diffus) ... für sich Aufstiegsschancen ausfindung  
zu machen  
...aus dem Job etwas zu machen

# Sehr wichtig für Karriereentwicklung

## 2. Faktoren im Umgang mit Anderen

Um...

- ▶ Hohe Flexibilität (!)
  - ...Chancen zu nutzen
  - ...sich Veränderungen anzupassen
  - ...in andere Stadt zu ziehen/zu reisen
- ▶ Hohe Kommunikationsfähigkeit (!)
  - ...Konflikte zu deeskalieren
  - ...die eigenen Ansprüche besser durchsetzen zu können
- ▶ Hohe Problemlösefähigkeit
  - ...Konflikte zu benennen und zu lösen
  - ...mit wandelndem Umfeld umgehen zu können
- ▶ Sichtbar Werden
  - ...Eindruck in Leitungskreisen zu hinterlassen
  - ...Weiterbildung zu bekommen

# Sehr wichtig für Karriereentwicklung

## 3. Situationszentrierte Faktoren

- ▶ Wechsel der Tätigkeit (!)
- ▶ Netzwerk
- ▶ Mentor
- ▶ Rollenvorbilder
- ▶ Hoher Zufall
- ▶ *Partner und Familie*

## Um...

- ...weitere Qualifikationen zu erwerben
- ...schneller erfolgreich zu sein
- ...Ansprechpartner zu haben wenn es schlecht läuft
- ...sich bei Entscheidungen Rat zu holen
- ...gefördert zu werden
- ...Rückendeckung zu bekommen
- ...sich am Verhalten zu orientieren
- ...von diesen etwas zu lernen
- ...mit Vorgesetzten gut auszukommen
- ...um aufzusteigen
- ...*Selbstvertrauen zu haben*
- ...*Ruhe auszustrahlen*

# Kaum wichtig für Karriereentwicklung

## 1. Personenzentrierte Faktoren

- ▶ Hohe Fehlertoleranz

## Um...

- ...nichts zu bereuen
- ...das was man gemacht hat gut zu heißen

## 2. Faktoren im Umgang mit anderen

- ▶ Hohes Durchsetzungsvermögen
- ▶ Kritikakzeptanz
- ▶ Beharrlichkeit (diffus)
- ▶ Sensibilität (direkte Nachfrage: wichtig)

- ...Dinge mehrheitsfähig zu bekommen
- ...eine eigene Meinung zu vertreten
- ...um Sturheit zu vermeiden
- ...flexibel zu bleiben
- ...um Männer nicht in ihrer Ehre zu kränken
- ... zu erkennen was andere wollen

# Kaum wichtig für Karriereentwicklung

## 3. Situationszentrierte Faktoren

- ▶ Rollenvorbilder innerhalb der Familie
- ▶ *Partner und Familie*

## 4. Soziale bzw. systemzentrierte Faktoren

- ▶ Frauenspezifische Maßnahmen ...um nicht den Stempel Quotenfrau zu bekommen
- ▶ Unternehmenskultur
- ▶ Unternehmensgröße
- ▶ Vorurteile

# Ansatzpunkte für Interventionen

## 1. **Personenzentriert: Seminare/Workshops/Coachings**

- ▶ Entwicklung von Karriereplänen; Ableitung konkreter Ziele
- ▶ Förderung von Selbstsicherheit
- ▶ Bewußtmachen der eigenen Frustrationstoleranz; Projekte zur Förderung der Frustrationstoleranz

## 2. **Umgang mit anderen:**

- ▶ Kommunikationstrainings
- ▶ Problemlösetrainings
- ▶ Training sichtbar zu werden, eigenen Standpunkt zu vertreten, zivilcouragiertes Auftreten

# Ansatzpunkte für Interventionen

## 3. **Situationszentriert**

- ▶ Bildung von Netzwerken; Ermutigung zu Teilnahme und Austausch
- ▶ Cross-Mentoring Programme
- ▶ Coachings in Vorbereitung auf/als Unterstützung während Wechsel der Tätigkeit/des Unternehmens

## 4. **Systemzentriert**

- ▶ Förderung von Kinderbetreuungseinrichtungen
- ▶ Frauenförderprogramme (z.B. Norwegen)