



Eine gute Wahl:

Mehr Frauen in die Aufsichtsräte

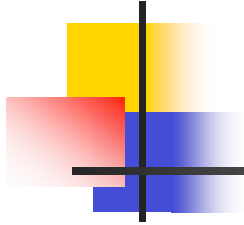
Berlin, 16. September 2009

Prof. Dr. Katrin Hansen



Inhalt

- “Women Matter”
- ... aber nur unter bestimmten Voraussetzungen!



Frauen können alles – ausser Karriere

Titel des Aufsatzes von Monika Henn
Harvard Businessmanager März 2009

“Bei Männern wird kaum
nach der Qualifikation gefragt”

Monika Schulze-Strelow (FiDAR)
Harvard Businessmanager Juli 2009



“Women Matter” 1

Unternehmen mit einem höheren Anteil an Frauen im Top-Management können dadurch ihre Leistung steigern...

- Unternehmen mit drei oder mehr Frauen im Top Management erreichen höhere Werte bei jedem organisationalen Erfolgskriterium als Unternehmen ohne Frauen an der Spitze
- Unternehmen zeigen eine signifikant bessere finanzielle Performance, wenn die kritische Masse (3 von 10) an Frauen in Management-Gremien erreicht ist.

Vgl. McKinsey, 2007



“Women Matter” 2

Gender Diversity ist nicht nur ein soziales Anliegen. Unsere neue Studie legt nahe, dass Gender Diversity einen relativen Wettbewerbsvorteil schaffen kann, der bei der Bewältigung globaler Herausforderungen helfen wird, denen Unternehmen in naher Zukunft ausgesetzt sein werden.

- Finanzielle Performance ist mit organisationaler Performance verbunden.
- Organisationale Performance wird durch neun bestimmte Verhaltensweisen in der Führung verstärkt.
- Frauen wenden fünf dieser Verhaltensweisen häufiger als Männer an
- ... und tragen auf diese Art und Weise zur stärkeren organisationalen Performance bei.

vgl. McKinsey 2008



Frauen sind sich der Vorurteile und Barrieren sehr bewusst (McKinsey)

- Fehlende Identifikation mit männlich orientierten Erfolgsmustern
- Geringere Ambitionen
- "Opting out" (mental oder real)

ABER

"Women have become more visible, and have proven they can do a good job on boards. There are many qualified women, and they are gaining more and more experience." (Morten Huse, Oslo)

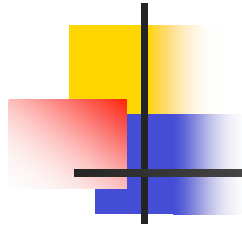


Formen subtiler Diskriminierung

- **“Tokenism”** (Kanter, 1977)
- **Glass Ceiling** (e.g. Meyerson & Fletcher, 2000, Morrison, White & van Velsor, 1987)
- **Labyrinth** (Eagly & Carli, 2007)
- **Glass Cliff** (Ryan & Haslam, 2007).

Karrierestrategien erfolgreicher Frauen

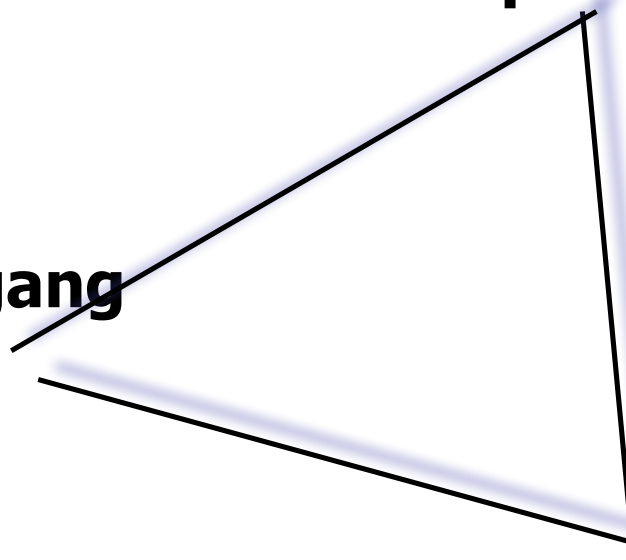
(nach Goos/Hansen, 2000)



**Individuelle Leistung auf
Basis von Fachkompetenz**

**Offensiver Umgang
mit Konflikten**

**Integration
durch Diplomatie**





Visionärinnen gesucht?



- In 360-Grad Feedbacks schneiden Managerinnen meist hervorragend ab – außer in einem Punkt: Männliche Kollegen unterstellen, dass es ihnen an visionärem Denken mangelt. Dies erschwert Frauen den Weg an die Spitze erheblich.

Ibarra & Oboradu, 2009

Erfahrungen aus Norwegen:

Hauptresultate

(Nielsen & Huse, 2009: 23, übersetzt von Hansen)

-  Der Einfluss von Frauen in Aufsichtsräten auf deren Entscheidungen und auf deren strategische Leistung hängt nicht vom Geschlecht selbst ab sondern vom (professionellen) Hintergrund der Frauen und insbesondere von den Werten, die sie einbringen; und
-  die Wahrnehmung von Frauen als nicht-gleichberechtigte/ ungleiche Gremien-Mitglieder kann ihren Beitrag zur Entscheidungsfindung beeinträchtigen.

Erfahrungen aus Norwegen: Widersprüchliche Prozesse

(Nielsen & Huse, 2009: 25/26, übersetzt von Hansen)

- Selbst wenn Frauen innovative Ideen haben und eine kritische Wahrnehmung der Mehrheitsansichten im Aufsichtsrat, kann ihre starke Minderheitsposition sie daran hindern, ihre Meinung (effektiv) auszudrücken.
- Dennoch fanden wir heraus, dass der Einfluss von weiblichen Aufsichtsräten auf die Entscheidungsfindung umso stärker war, je unterschiedlicher ihre Werte von denen der männlichen Aufsichtsräte waren. Eine mögliche Erklärung liegt darin, dass Frauen sich ihrer Werte sehr bewusst sind und daher mit höherer Wahrscheinlichkeit ihre Stimme erheben, wenn im Aufsichtsrat gegenläufig diskutiert wird.
- Weiterhin finden wir aber, dass die Beiträge der Frauen, die auf ihre spezifischen Werte zurückzuführen waren, eher missachtet wurden, wenn die Frauen nicht als gleichwertige Aufsichtsratsmitglieder betrachtet wurden.



Erfahrungen aus Norwegen: Der Erfolgsschlüssel

- Nielsen & Huse, 2009:
 - Daher liegt der Erfolgsschlüssel für die Wirksamkeit von Frauen als wertvolle Ressource für die Arbeit von Aufsichtsräten darin, geeignete Frauen auszuwählen und Bedingungen zu schaffen, in denen die Frauen tatsächlich einen wertvollen Beitrag leisten können.(23)
 - Jedenfalls ist es zur Realisierung weiblicher Potenziale notwendig, den Rest des Aufsichtsrates davon zu überzeugen, dass Frauen in ihrer Rolle als Aufsichtsrat genauso effektiv sind wie Männer. (27)
- Torchia & Calabro, 2009:
 - Unser erstes wichtiges Ergebnis ist, dass die kritische Masse (drei oder mehr weibliche Aufsichtsräte) positiv und signifikant mit der strategischen Leistung des Aufsichtsrats verbunden ist. (13)



Zum Nach- und Weiterlesen

- Eagly, A. H. & L.L. Carli, 2007. Im Labyrinth der Karriere. Harvard Businessmanager Dezember, 76 - 89
- Goos, G. & K. Hansen, 2000. Führungsfrauen in der Wirtschaft. Studie zu Situation, Verhaltensweisen und Perspektiven, Düsseldorf (herausgeg. vom MfJFG NRW)
- Huse, M. & A. G. Solberg, 2006. Gender-related boardroom dynamics. In: Women in Management Review, Vol. 21, No. 2, pp. 113 - 130
- Ibarra, H. & O. Obodaru, 2009. Visionärinnen gesucht. In: Harvard Businessmanager März, 62 - 75
- Nielsen, S. & M. Huse, 2009. Do Women Directors Contribute to Board Decision-Making and Strategy? The Role of Equality Perception (Paper presented at the AOM Annual Meeting, August, Chicago)
- Torchia, M. & Calabrò, A., 2009. A Critical Mass Perspective on the Contribution of Women Directors on Board Tasks. (Paper presented at the AOM Annual Meeting, August, Chicago)
- http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/Women_matter_oct2007_english.pdf
- http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/Women_matter_oct2008_english.pdf