



*Sharing Best Practice*

# Mit Mixed-Leadership an die Spitze

*BMBF/ESF Forschungsprojekt der Hochschule Aschaffenburg*

Grusswort der Bundesministerin für Bildung und Forschung

## Prof. Dr. Johanna Wanka



Prof. Dr. Johanna Wanka

### „Mit Mixed-Leadership an die Spitze“

Frauen im Alter bis 40 sind in Deutschland heute genauso gut ausgebildet wie gleichaltrige Männer. Dennoch gibt es in Unternehmen deutlich weniger Frauen in Führungspositionen als Männer. Zudem häufen sich Meldungen, dass Managerinnen nach kurzer Zeit ihre Spitzenpositionen wieder verlassen. Entscheidungen in den obersten Gremien werden also nach wie vor mehrheitlich von Männern getroffen.

Das Forschungsprojekt „Mixed-Leadership“ widmet sich der Frage, wie es für Frauen und Männer in Unternehmen möglich ist, Schlüsselpositionen zu erreichen. Der Forschungsansatz stützt sich dabei auf die Beobachtung, dass Frauen und Männer über komplementäre Führungsqualitäten verfügen. Das kann zu besseren Entscheidungen im Team führen. Darüber hinaus ist ein gleichberechtigter Zugang zu Führungspositionen ein Gebot der Chancengerechtigkeit. In Zusammenarbeit mit mehreren Unternehmen hat das „Mixed-Leadership“-Forschungsteam an der Hochschule Aschaffenburg einen Selbstauditbericht für die Privatwirtschaft entwickelt, um Wege aufzuzeigen, dieses Potenzial besser auszuschöpfen. Ziel ist, dass die Unternehmen die jeweiligen Voraussetzungen schaffen, um „Mixed-Leadership“ weiter umzusetzen.

Die vorliegende Broschüre fasst die wichtigsten Erkenntnisse zum „Mixed-Leadership“-Forschungsprojekt zusammen. Ich danke allen Unternehmen, die zu den Erkenntnissen des Forschungsprojekts beigetragen haben. Und ich wünsche allen viele neue Impulse für eine zukunftsgerichtete Weiterentwicklung der Unternehmen mit Blick auf die Förderung von Frauen in Führungspositionen.

Prof. Dr. Johanna Wanka  
Bundesministerin für Bildung und Forschung

## Mixed-Leadership – unser Erfolgsfaktor

### **Frank Annuscheit, Personalvorstand Commerzbank**

„Die Förderung von Frauen ist in unseren Management-Zielen fest verankert. Wir haben in den letzten Jahren verschiedene Maßnahmen auf den Weg gebracht. Als Arbeitgeber müssen wir Möglichkeiten schaffen, Familie und Beruf zu vereinbaren. Dazu haben wir bereits in den 1990er Jahren ein Angebot zur Kinderbetreuung entwickelt - mittlerweile sind wir mit rund 300 Kinderbetreuungsplätzen in Frankfurt und an weiteren Standorten in Deutschland vertreten. Unser Ziel ist es, bis Ende 2015 30 Prozent Frauen in Führungspositionen zu bringen. Denn wir sind überzeugt, dass gemischte Teams die besten Ergebnisse für die Commerzbank liefern.“



*Frank Annuscheit*

### **Petra Justenhoven, Mitglied des Vorstands, PwC AG WPG**

„Viele Unternehmen haben erkannt, dass gemischte Teams bessere Ergebnisse erreichen als Teams, in denen Frauen deutlich in der Minderheit sind oder völlig fehlen. Gemischte Teams und Frauen in Führungspositionen sind ein Wettbewerbsvorteil. Ich bin davon überzeugt, dass Unternehmen rational handelnde Organisationen sind. Deshalb werden sie nicht freiwillig auf diesen Wettbewerbsvorteil verzichten. Und deshalb wird die Zahl von Frauen in Führungspositionen weiter steigen – auch bei PwC.“



*Petra Justenhoven*

### **Prof. Dr. Michel E. Domsch, Leiter Management Development Center, Helmut-Schmidt-Universität Hamburg**

„Nationale wie internationale Forschungsarbeiten haben nachgewiesen, dass Mixed-Leadership - wissenschaftlich fundiert und praxisrelevant konzipiert sowie nachhaltig auf allen Managementebenen umgesetzt - eine Grundlage für wirtschaftliche Erfolge bietet.“



*Prof. Dr. Michel E. Domsch*

### **Dr. Miryam Budde, Culture & Change, HCT, Airbus Defence and Space**

„Für die Airbus Group in Deutschland haben wir mit allen Divisionen an der Studie der Hochschule Aschaffenburg teilgenommen. Die Ergebnisse legen dar, dass wir im nationalen Vergleich sehr gut liegen und bereits viel für die Verbesserung der Mixed-Leadership unternommen haben. Zudem haben wir mit den erarbeiteten Daten nun eine Basis geschaffen, die es uns ermöglicht, uns gezielt weiter zu verbessern. In einer sehr technisch dominierten Branche wie der Luft- und Raumfahrt haben wir uns ehrgeizige Ziele gesteckt. Insgesamt: Viel Arbeit, gute Betreuung und ein sehr hilfreicher Report. Es hat sich gelohnt, teilzunehmen! Vielen Dank!“



*Dr. Miryam Budde*

„Mit Mixed-Leadership an die Spitze“

## Die Ziele des Forschungsprojektes

Wie steht es um Mixed-Leadership in deutschen Unternehmen und welche Maßnahmen helfen weiter?

Wesentliches Ziel des BMBF/ESF-Forschungsprojektes ist - im Sinne einer praxisorientierten betriebswirtschaftlichen Forschung - die Entwicklung konkreter Hilfestellungen für Unternehmen, damit diese Mixed-Leadership-Ziele rascher und effektiver umsetzen können. Eine breit angelegte Online-Befragung bei den Top-500-Unternehmen in Deutschland liefert dazu Daten, um ...

- die theoretischen Überlegungen empirisch zu validieren.
- Einblick in die Genderanteile auf verschiedenen Managementebenen zu gewinnen, nicht nur in Aufsichtsgremien und im Top-Management.

### Kennzahlen zur Analyse von Männer- und Frauenanteilen

Auf Grundlage der analysierten Fragebögen werden Kennzahlen entwickelt, die Aufschluss über die Anzahl von Männern und Frauen in den verschiedenen Managementebenen sowie bei Einstellungen, Entwicklung und Bindung bei den Top-500-Unternehmen in Deutschland geben.

### Feedback an die teilnehmenden Unternehmen

Der unternehmensindividuelle Selbstauditbericht ermöglicht den Befragungsteilnehmern, aus den Positionen und Erfahrungen anderer Unternehmen zum Thema „Mixed-Leadership“ zu lernen. Im Bericht, der nur dem jeweiligen Unternehmen zugänglich ist, werden die eigenen Daten der anonymisierten Vergleichsgruppe gegenübergestellt.

### Messung der Effektivität der eingesetzten Maßnahmen

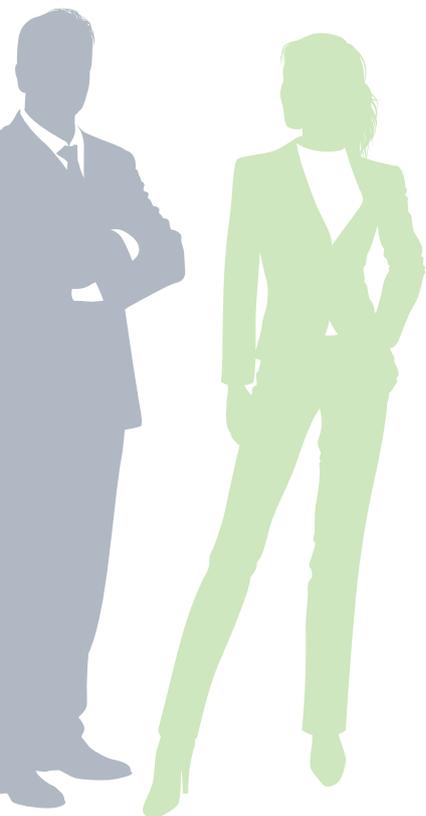
Auch die Effektivität von Gender-, Talent-Management- und Work-Life-Balance-Maßnahmen in Unternehmen wird durch das Forschungsprojekt bewertet.

### Neue Handlungsansätze dank Best-Practice-Beispielen

Zur Unterstützung weiblicher Karriereverläufe bzw. zur Reduzierung der „Leaking Pipeline“ werden in den beiden Befragungsrunden bewährte Methoden empirisch überprüft und neue Handlungsansätze im Sinne von Best-Practice-Beispielen identifiziert.

### Untersuchung des Einflussfaktors Unternehmenskultur

Dabei untersucht das Forschungsteam, inwiefern fördernde und behindernde Einflussfaktoren der vorherrschenden Unternehmenskultur bei der Umsetzung von „Mixed-Leadership“ zum Tragen kommen.



# Das theoretische Erklärungsmodell

Die Anzahl der weiblichen Mitarbeiter auf einem bestimmten Managementlevel  $x$  wird nach unserem Erklärungsansatz durch folgende Faktoren beeinflusst:

## Interne und externe Einflussfaktoren

Zu den internen Einflussfaktoren gehört z.B. die Unternehmenskultur. Sie entscheidet, ob die vom Unternehmen angebotenen Gender-, Talent- und Work-Life-Balance-Maßnahmen von den Mitarbeiter\*innen genutzt werden oder nicht. Bei den externen Einflussfaktoren beeinflusst z.B. die demographische Entwicklung, ob Gender-, Talent- oder Work-Life-Balance-Maßnahmen überhaupt angeboten werden.

## Frauenanteil auf der nächsthöheren Ebene: Level $x + n$

Weibliche Vorbilder im Top-Management können z.B. als „Leuchttürme“ für weibliche Talente fungieren.

## Frauenanteil auf der nächstniedrigeren Ebene: Level $x - n$

Ein Mangel an weiblichen Nachwuchskräften kann z.B. dazu führen, dass kaum noch Frauen auf den höheren Managementebenen vorzufinden sind.

## Gender-, Talent- und Work-Life-Balance-Maßnahmen

Unternehmen können Maßnahmen ergreifen, um Beförderungen, Einstellungen und Fluktuationen von Frauen und Männern gezielt zu beeinflussen.

## Veränderung des Mixed-Leadership durch Personalbewegungen

Ausgehend von einer bestimmten Anzahl weiblicher Führungskräfte am Ende der Vorperiode ( $t-1$ , z.B. Ende Geschäftsjahr 2013) steigt die Anzahl der Mitarbeiterinnen auf diesem Level  $x$  bis zu einem bestimmten Zeitpunkt  $t$  (z.B. Ende Geschäftsjahr 2014), wenn innerhalb der Betrachtungsperiode weibliche Mitarbeiter aus niedrigeren Managementebenen (z.B.  $x-1$ ) dorthin befördert werden, Frauen extern eingestellt und diese Zugänge nicht durch Fluktuation kompensiert werden.

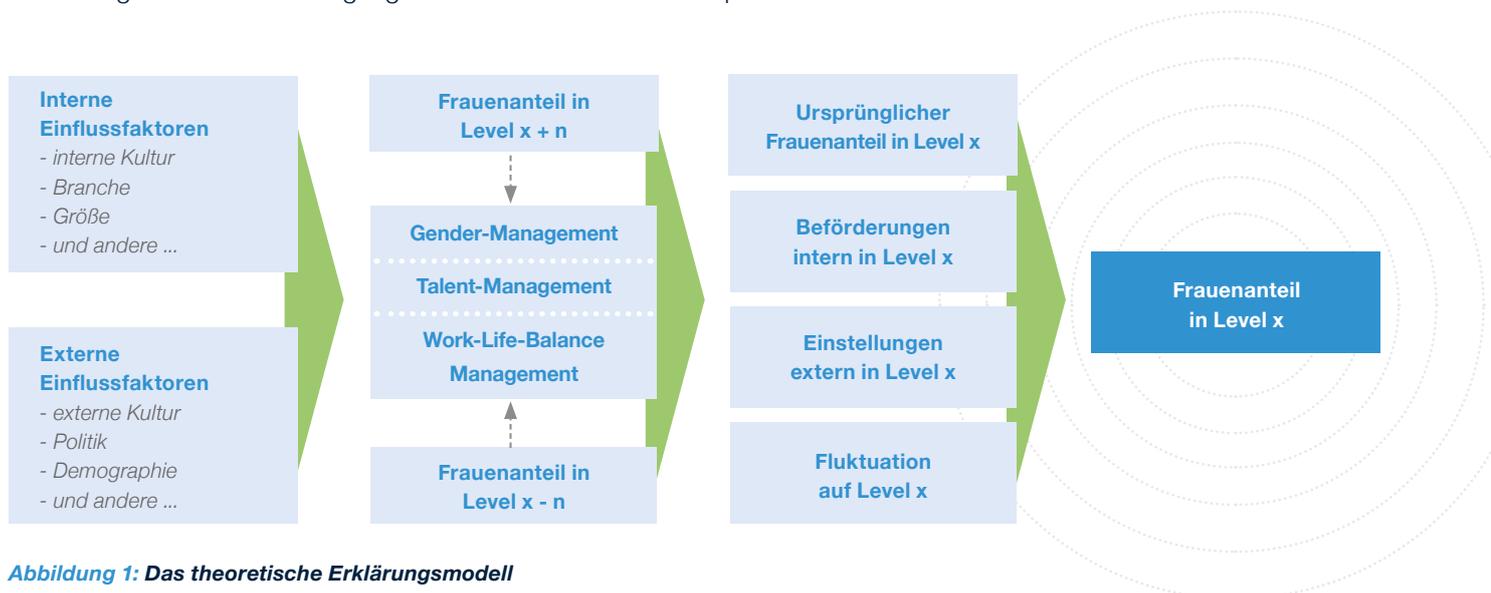


Abbildung 1: Das theoretische Erklärungsmodell

Erläuterungen

# Forschungsdesign

Viel hilft viel? – Maßnahmenvielfalt empirisch überprüft

Bisher mangelt es in der betriebswirtschaftlichen Forschung an empirischen Untersuchungen, die Maßnahmen zur Förderung von Gender-gemischten Führungsteams (Mixed-Leadership) in deutschen Unternehmen auf ihre Effektivität untersuchen. Mit der nachfolgend beschriebenen Erhebung wurden Daten generiert, die hierzu Aussagen ermöglichen.

## Zielgruppe

sind die 500 umsatz- und personalstärksten Unternehmen in Deutschland.

## Befragungstechnik

Die Befragungen wurden online für die Jahre 2011, 2012 und 2013 durchgeführt. Die Beantwortung des Fragebogens konnte jederzeit unterbrochen und später fortgesetzt werden.

## ? Fragebogen

Entsprechend dem Erklärungsmodell deckt der Fragebogen drei Themenbereiche ab:

- Personalstände und -bewegungen, Teilzeitbeschäftigung u. a.
- Maßnahmen und deren Wirksamkeit
- Interne & externe Rahmenbedingungen

Die Unternehmen konnten dabei wählen: Daten für Deutschland mit oder ohne Tochtergesellschaften und/oder „global“, d.h. incl. ausländischer Tochtergesellschaften. Abgeglichen mit den Personalfunktionen – Beschaffung, (Be-)Förderung, Bindung, der dazugehörigen Kommunikation und den Kennzahlen – ergibt sich nebenstehendes Raster, nach dem der Fragebogen im Maßnahmen-Teil aufgebaut worden ist. (Aus Platzgründen wird nur jeweils ein Beispiel pro Raster genannt)

Maßnahmen

Zielvereinbarungen  
und -vorgaben

Maßnahmen  
für Frauen

Maßnahmen  
für Vorgesetzte

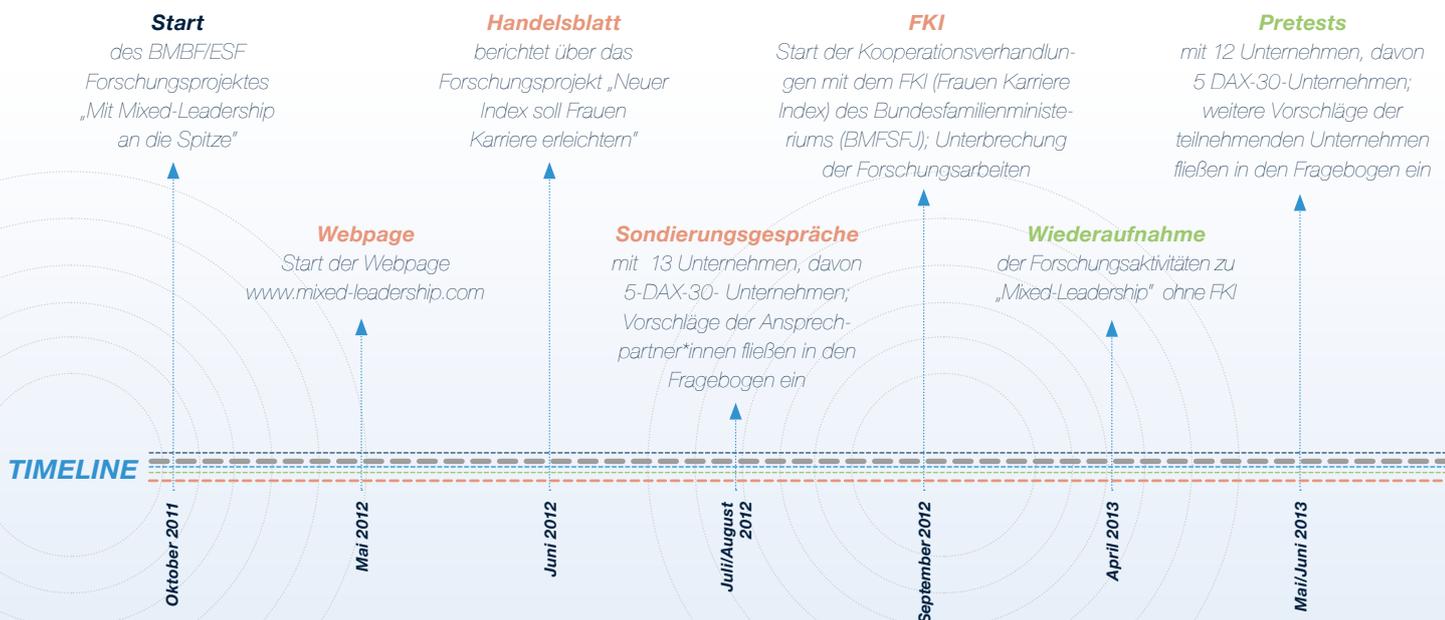
Maßnahmen  
für Männer

Talent-  
Management

Work-Life-Balance-  
Management

► **Abbildung 2:**

## Projekttablauf: Wissenschaftlich fundiert - Im Dialog mit Unternehmen und



Recruit / Attract (Beschaffung)	Promote / Develop (Entwicklung)	Personalfunktionen		
		Retain (Bindung)	Kommunikationsmaßnahmen	Zugehöriges Tracking (Kennzahlen)
Gender-Targets für Shortlist der Personalberater	Interne Quoten bei Development-Programmen	Genderspezifische Fluktuationsquoten	Regelmäßige Berichterstattungen auf Vorstandssitzungen	Zielerreichungsgrad durch Soll-Ist Vergleich
Bevorzugte Einstellung von Frauen bei gleicher Qualifikation	Sponsorship	Interne Netzwerke	Sichtbarkeit von Frauen erhöhen durch „light houses“	Gender-Kennzahlen z.B. zu Fluktuationsgründen von weiblichen Nachwuchskräften
Vorgaben für Einstellungen von Frauen	Gender-Trainings	Schulungen zum Work-Life-Balance-Angebot	Bewusste Präsentation von Gender-erfolgreichen Vorgesetzten	Gender-Kennzahlen für den einzelnen Zuständigkeitsbereich eines/r Vorgesetzten
--	Awareness-Trainings	Interne Netzwerke z.B. Netzwerke für Väter	Vorbild „Kariereväter“ zur Vereinbarung von Vaterpflichten und Karriere	Gender-Kennzahlen z.B. zur Zeitdauer, wann ein Mann erstmals FK wird
Dual-Career-Angebote	Talent-Pool	Transparente Aufstiegsmöglichkeiten	Berichte über High-Potentials	Anzahl der FK aus dem Talent-Pool
Hinweise auf Work-Life-Balance-Angebote z.B. auf der Webpage	Top-Sharing (FK in Teilzeit) Angebote	Angebote zu „Career-Breaks“	Erstellung von Work-Life-Balance-Berichten	Kennzahlen zur Nutzung flexibler Arbeitsformen durch MA

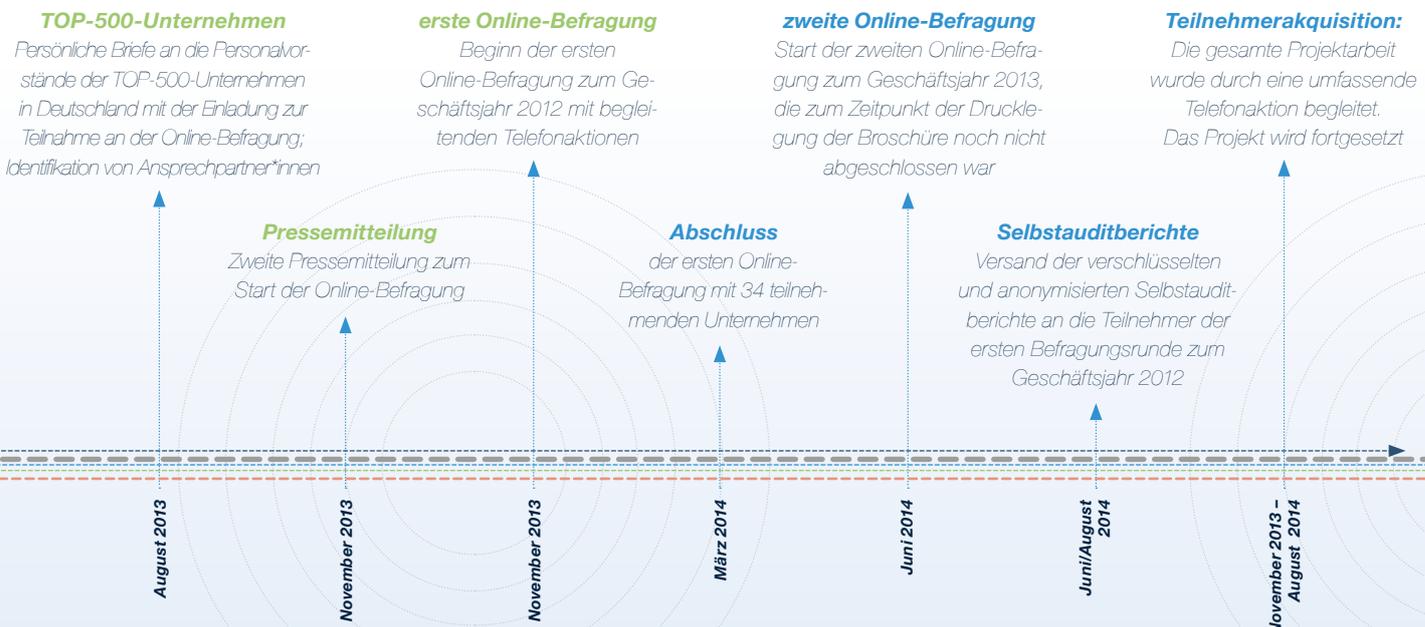
## Teilnehmerakquisition

Ergänzend zu den intensiven persönlichen Sondierungsgesprächen führte das Forschungsteam 872 individuelle Telefongespräche mit den Top-500-Unternehmen in Deutschland mit dem Ziel, sie zur Teilnahme an dem Forschungsprojekt zu bewegen. Durch ergänzende Informationspakete, Flyer und Kurzbeschreibungen zum Forschungsprojekt wurden die Vorteile einer Teilnahme ausführlich dargelegt. Zudem konnten die Unternehmen anhand des Fragebogens im Vorfeld die Verfügbarkeit von Daten zu Gender-gemischter Personalpolitik in ihrem Unternehmen leicht prüfen.

Mit dieser engen Begleitung der Unternehmen sollte auch deutlich werden, dass sich selbst bei weniger guter Datenverfügbarkeit der Aufwand zur Erfassung der eigenen Gender-spezifischen Kennzahlen lohnt. Der Wunsch nach einem derart aussagekräftigen, bisher einmaligen Report wie dem in dieser Broschüre vorgestellten Selbstauditbericht war entsprechend hoch. Trotzdem ist es in der ersten Befragungswelle - bei einer hohen Teilnahme der DAX-30 Unternehmen - noch nicht gelungen, alle angesprochenen Unternehmen zur Teilnahme im vorgegebenen Zeitraum zu bewegen. Gründe waren überwiegend fehlende Gender-Kennzahlen und ein Mangel an Ressourcen.

Maßnahmenraster zur Gruppierung von unterstützenden Maßnahmen zu Mixed-Leadership mit Beispielen

## Öffentlichkeit



# Der Selbstauditbericht

Empirische Daten bringen Klarheit, wo ein Unternehmen steht und wo Stellschrauben zur Verbesserung sind

Der Selbstauditbericht dient der Standortbestimmung der Unternehmen zu ihren Mixed-Leadership-Aktivitäten. Jeder Teilnehmer\*in erhält einen Unternehmens-individuellen, nur ihm/ihr zur Verfügung gestellten „Selbstauditbericht“. Dieser gibt wertvolle Hinweise für eine Bewertung der Ergebnisse aus dem eigenen Unternehmen im Vergleich mit den anonymisierten Vergleichsdaten der Peergroups – **derselben Branchengruppe, nach Belegschaftsgröße oder Börsennotierung**. Aus den übersichtlichen Darstellungen dieses Reports lassen sich aussagekräftige Schlussfolgerungen für das Diversity-Management ziehen. Dabei gibt es folgende Berichtsvarianten je nachdem, welche Daten die Unternehmen geliefert haben:

- a) „ohne Tochtergesellschaften“
- b) „incl. deutscher Tochtergesellschaften“
- c) „incl. ausländischer Tochtergesellschaften (global)“

Unternehmen, die etwa Angaben zu a) und zu c) gemacht haben, erhalten analog zwei Berichte, die sich in der Zusammensetzung der Vergleichsgruppe von Unternehmen unterscheiden. Die Kernaussagen des Selbstauditberichts betreffen die Auswertung von:

- Daten zu Personalständen und -bewegungen,
- Daten zu Maßnahmen für Mixed-Leadership
- Daten zu Rahmenbedingungen und Umfeld

## 1. Personalstände und Personalbewegungen

Im Selbstauditbericht werden die Personalstände und -bewegungen des jeweiligen Unternehmens denen der drei passenden Peergroups gegenübergestellt. Am fiktiven Beispiel der „Aschaffenburger Hochschulbank“ („AHBAG“) werden deren Angaben denen der Branchen-Peergroup „Banken, Versicherungen und sonstige Dienstleister“ gegenübergestellt. Je eine analoge Grafik gibt es für die Peergroup „Belegschaftsgröße“ bzw. „Börsennotierung“.

Die Personalstände des jeweiligen Betrachtungszeitraumes und die Personalbewegungen - insbesondere die Beförderungen zwischen den verschiedenen Managementebenen - während dieses Betrachtungszeitraums stellen den Kern der dargestellten Personalzahlen dar. Zu den Bewegungsdaten zählen Fluktuation und Einstellungen während des Betrachtungszeitraums, aber auch sonstige Personalzu- und -abgänge wie z. B. Beginn eines Sabbaticals oder von Elternzeit

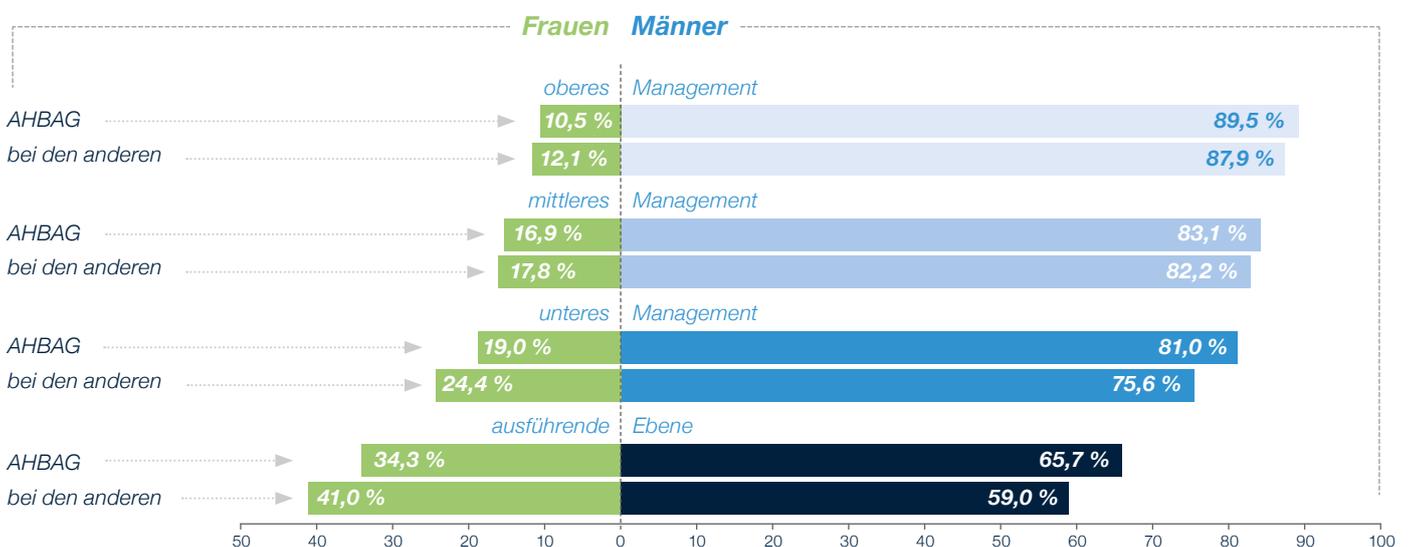


Abbildung 3: Personalanteile nach Geschlecht auf den jeweiligen Managementebenen.

oder umgekehrt die Beendigung eines Sabbaticals bzw. von Elternzeit. Die Daten können wahlweise in Full-Time-Equivalents (FTE) oder Headcounts (HC) angegeben werden. Die Personalstände sollten möglichst in beiden Messgrößen vorliegen. Eine Übersichtsgrafik (Abb. 4) stellt im Selbstauditbe-

richt diese Daten für das jeweilige Unternehmen zusammen. Neben diesen Daten interessieren noch ergänzende Personalzahlen wie z.B. die Beschäftigung von Mitarbeitern\*innen in Teilzeit und ähnliches, die ebenfalls von den Unternehmen bereitgestellt im Selbstauditbericht ausgewertet werden.



Abbildung 4: Personalstände und -bewegungen in der fiktiven Aschaffener Hochschulbank AG.

---> Bei Personalzugängen steht die linke Zahl für Einstellungen, die rechte (**fett**) für sonstige Personalzugänge (Rückkehrer aus Elternzeit, Sabbaticals o. ä.).  
 <--- Bei Personalabgängen steht die linke Zahl für die Fluktuation, die rechte (**fett**) für sonstige Personalabgänge (Eintritt in Elternzeit, Sabbaticals o. ä.).

## 2. Fördermaßnahmen

Die benannten Fördermaßnahmen werden entsprechend dem Maßnahmenraster (Siehe Seite 6/7) für den Selbstauditbericht ausgewertet. Beginnend mit dem Themengebiet „Zielvereinbarungen und – vorgaben“. Hier werden auch die Gender-bezogenen Personalziele

des jeweiligen Unternehmens denen der Peergroups gegenübergestellt, wie Abbildung 5 verdeutlicht. Zu jeder Grafik gibt es noch Erläuterungen wie z.B. Informationen zur Legende, zur Datenbasis und Hinweise auf weitere interessante Ergebnisse.

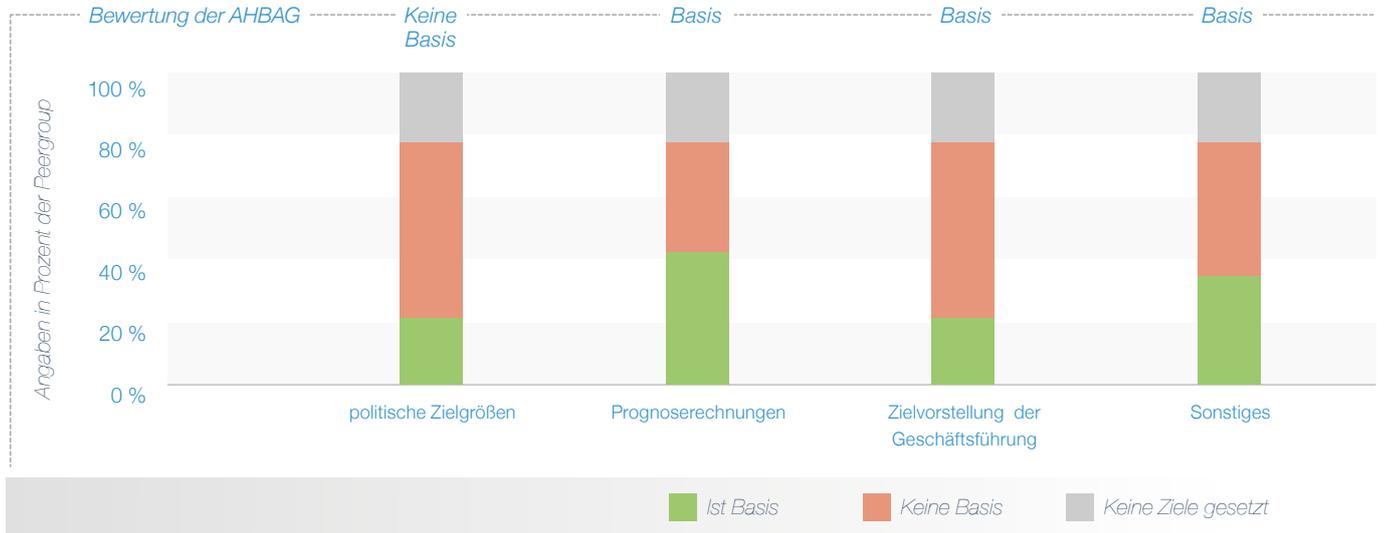


Abbildung 5: Gender-Bezogene Personalziele - Worauf basieren die Zielsetzungen?

### Häufigkeit

Es überrascht nicht, dass sich die vielfältigsten Gender-Management-Maßnahmen im Gebiet „Maßnahmen für Frauen“ finden. Auch hier werden die Aktivitäten entsprechend dem Maßnahmenraster in „Recruit/Beschaffung“, „Promote/Entwicklung“, „Retain/Bindung“, „Kommunikation“ und „Tracking/Kennzahlen“ eingeteilt.

Abbildung 6 gehört in das Themengebiet „Promote/Entwicklung“. Ein Häkchen (Kreuz) in der Grafik bedeutet, dass es die jeweilige Maßnahme bei der Aschaffenburger Hochschulbank gibt (bzw. nicht gibt). Diese vergleichende Darstellung erleichtert die Kommunikation der Ergebnisse im Unternehmen und liefert Ansatzpunkte für Veränderungen.

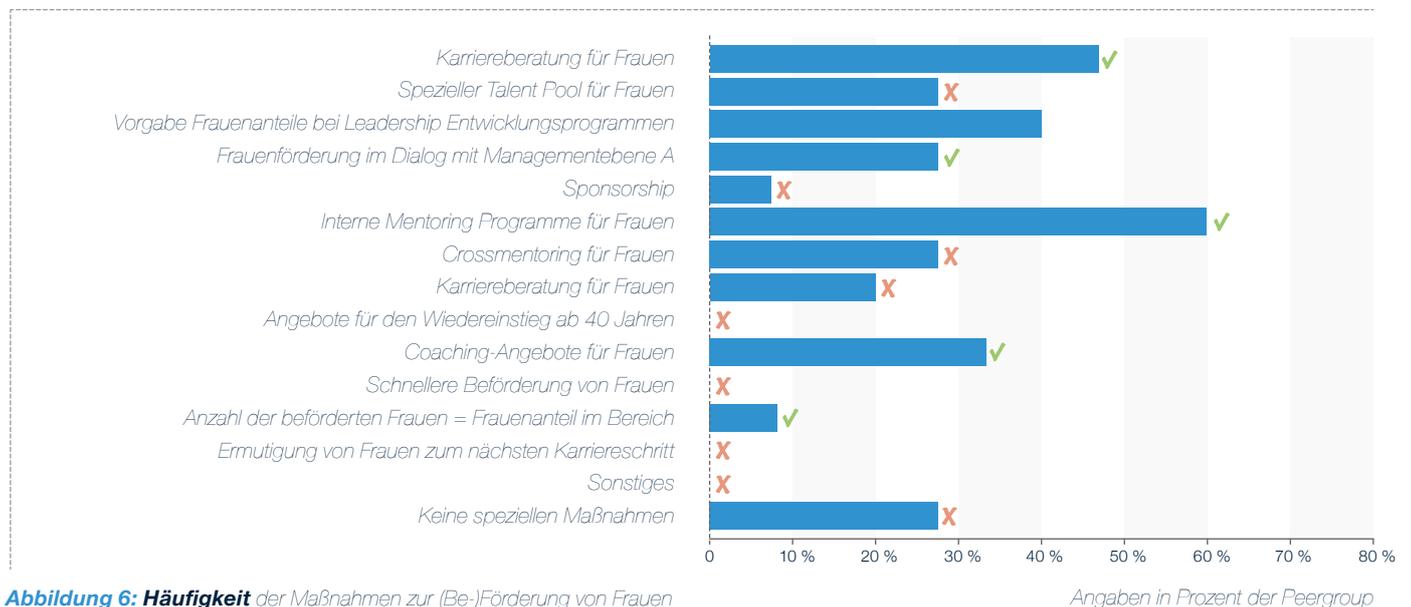


Abbildung 6: Häufigkeit der Maßnahmen zur (Be-)Förderung von Frauen

Angaben in Prozent der Peergroup

## Wirksamkeit

Die Maßnahmen wurden von den Befragten auch hinsichtlich ihrer Wirkung beurteilt. Die entsprechenden Ergebnisse finden sich am Ende des jeweiligen Kapitels. Die blauen Zahlen rechts neben den Balken geben an, wie das jewei-

lige Unternehmen, für das der Selbstauditbericht erstellt wurde, (bei der Abb. 7 also die Aschaffenburgische Hochschulbank AG) die Maßnahmen bewertet hat im Vergleich zu den anderen aus seiner Peergroup.

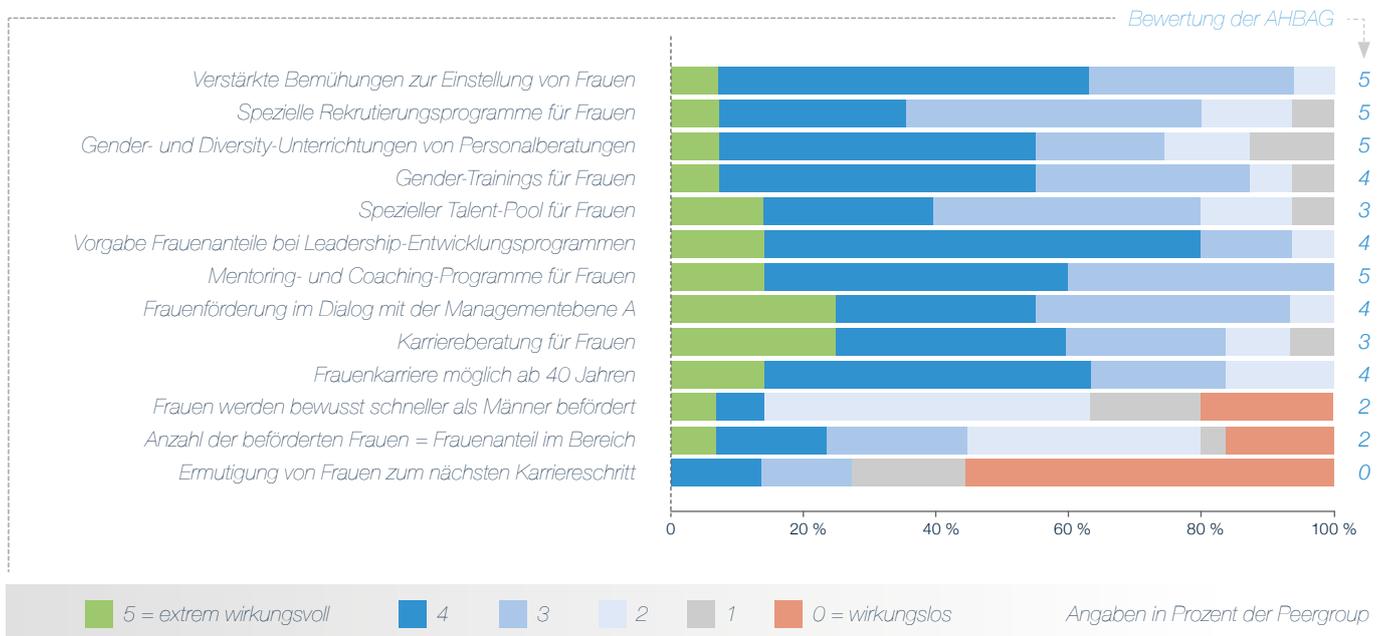


Abbildung 7: Wirksamkeit - Wie hilfreich sind Maßnahmen zur (Be-)Förderung von Frauen?

Danach erfolgt eine bewertende Gegenüberstellung der sechs Maßnahmegebiete „Zielvereinbarungen und -vorgaben“, „Spezielle Maßnahmen für Vorgesetzte“, „Spezielle Maßnahmen für Frauen“, „Spezielle Maßnahmen für Männer“, „Talent-Management“ und „Work-Life-Balance-Management“.

Diese Bewertung basiert auf einer Rangfrage, in der die befragten Unternehmen die sechs Maßnahmegebiete entsprechend deren Beitrag zur Förderung von Mixed-Leadership ranken mussten (Abb. 8). Auch diese Daten werden wieder durch Informationen zur Datenbasis und zu interessanten Ergebnissen ergänzt.

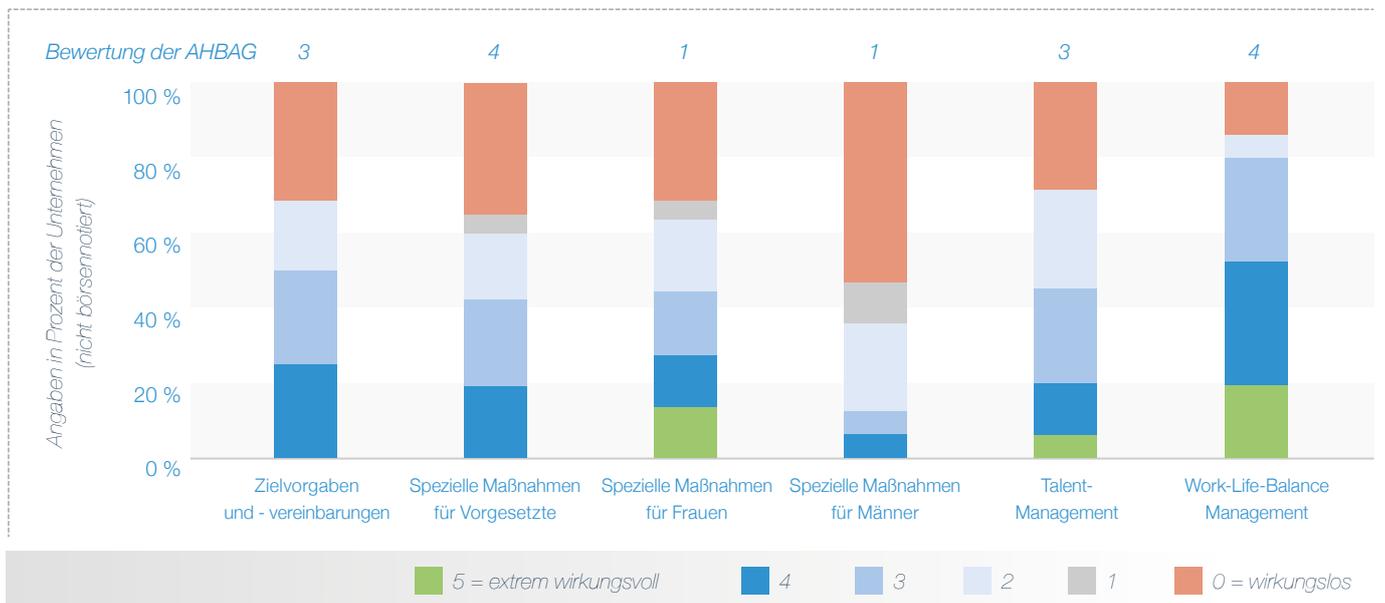


Abbildung 8: Maßnahmenvergleich - Welche Maßnahmegebiete sind am wirkungsvollsten?

### 3. Rahmenbedingungen

Die kulturellen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wurden untersucht und in „Förderer“ und „Barrieren“ eingeteilt. „Potentialförderer“ sind Faktoren, die bewirken, dass genügend viele Talente vorhanden sind. „Karriereförderer“ sind Faktoren, die bewirken, dass vorhandene Talente schnell aufsteigen. Hingegen verhindern „Potentialbarrieren“, dass genügend viele Talente vorhanden sind, und „Karrierebarrieren“, dass vorhandene Talente aufsteigen können.



Den Befragten wurden dazu Statements vorgegeben, bei denen sie auf einer Skala von „4 = volle Zustimmung“ bis „1 = trifft nicht zu“ angeben sollten, ob bzw. wie stark diese Statements auf ihr Unternehmen zutreffen.

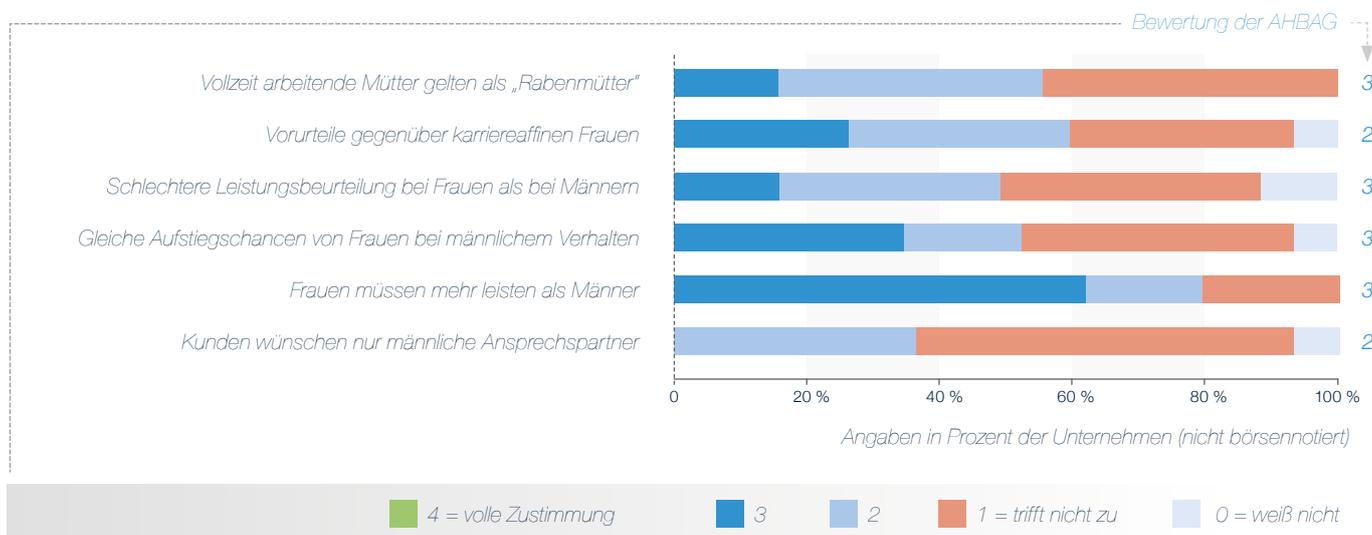


Abbildung 9: Karriere Barrieren - Ausschnitt aus Seite 283 des Selbstauditberichts der AHBAG Karrierebarrieren

#### Diversity-Prioritäten

Untersucht wurden auch die Diversity-Prioritäten der Unternehmen. Zu bewerten waren als vorgegebene Dimensionen: „Gender“, „Alter“, „Nationalität“, „geistige und körperliche Fähigkeiten“, „ethnische Herkunft“, „sexuelle Orientierung“ und „Religion“. Im Selbstauditbericht finden die Unternehmen dann ihre eigenen Prioritäten den Vergleichswerten der Peergroup gegenübergestellt. Die größte Wichtigkeit ordnen die Unternehmen den Diversity-Dimensionen 1. „Gender“ vor 2. „Alter“ und 3. „geistigen und körperlichen Fähigkeiten“ zu.



**„Jeder Befragungsteilnehmer ist Teil  
eines Win-Win-Spiels zwischen  
Wissenschaft und Praxis!“**

*Prof. Dr. Astrid Szebel-Habig*

# Ergebnisse

## 1. Vorgehensweise

Nach dem theoretischen Erklärungsmodell (Seite 5) wirken unternehmensinterne und unternehmensexterne Einflussfaktoren über die Personalbewegungen (Beförderungen, Einstellungen, Fluktuation) auf die Beteiligung von Frauen in einem bestimmten Managementlevel. Gleiches gilt für unternehmerische Maßnahmen zur Förderung von Mixed-Leadership. Die Effizienz von unternehmerischen Maßnahmen könnte folglich auf zwei Weisen untersucht werden: direkt auf die weibliche Beteiligung an den Managementebenen oder auf die Personalbewegungen.

Restriktionen für diese Analysemöglichkeiten sind durch Menge und Qualität der erhobenen Daten gegeben. Theoretische Zusammenhänge können durch Betrachtung von Unternehmen über mehrere Jahre (Längsschnittdaten) oder durch den Vergleich vieler verschiedener Unternehmen (Querschnittdaten) getestet werden. In einem idealen Datensatz wäre die Entwicklung der Maßnahmen und Frauenanteilen im Management sehr vieler Unternehmen über einen längeren Zeitraum aufgezeichnet.

In unserer ersten Erhebung wurden Maßnahmen und Personalbewegungen in 2012 abgefragt und die Jahresendstände der Mitarbeiter\*innenzahlen 2011 und 2012. Eine Untersuchung von Zusammenhängen zwischen Maßnahmen und Zielerreichung im Zeitablauf ist damit nicht darstellbar. Solche Längsschnitts-Vergleichsdaten sollen deshalb eine zweite, sowie darauf folgende Erhebungs-runden liefern.

Infolgedessen beruht unser ursprünglicher Ansatz auf einer Querschnittsbetrachtung über verschiedene Unternehmen. Aus der relativ geringen Anzahl der Rückläufe aus der ersten Online-Befragung ist nur eine geringe Differenzierung nach Unternehmensmerkmalen möglich. Bei einer größeren Vielfalt der eingesetzten Maßnahmen und anderer Merkmale der Unternehmen, verbunden mit einem stärkeren Rücklauf, sind zukünftig auch differenzierte Zusammenhänge empirisch zu untersuchen.

## 2. Einflussfaktoren auf die Frauenanteile in den Managementebenen

Auf Anregung der Unternehmen im Laufe der Sondierungsgespräche 2012 konnten in der Befragung unterschiedliche Möglichkeiten für den Konsolidierungskreis angegeben werden. Grob skizziert waren dies: a) das Unternehmen ohne Berücksichtigung von Tochterunternehmen, b) inklusive aller oder eines Teils der deutschen Tochterunternehmen und c) inklusive aller oder eines Teils der in- und ausländischen Tochterunternehmen (global). Diese drei Möglichkeiten werden im Folgenden kurz als Unternehmenstypen a), b), c) gekennzeichnet.

Manche der Gesprächsteilnehmer sahen Schwierigkeiten, darin Daten zu generieren, die nur für die Konzernteile innerhalb Deutschlands gelten. Ursache dafür ist u.a., dass sie speziell für Deutschland keine Ziele gesetzt haben, sondern globale Zielsetzungen für die Frauenanteile auf den verschiedenen Managementebenen festlegen. Ob dies unmittelbar zu Unterschieden im Mixed-Leadership führt, kann allerdings anhand des vorliegenden Datensatzes nicht statistisch belastbar überprüft werden. So gaben beispielsweise nur wenige Unternehmen Unternehmenstyp c) an.



### Einfluss der Branche

Grundsätzlich liegt der Durchschnitt der Frauenanteile in der Dienstleistungsbranche höher als bei den übrigen Unternehmen. Das wird so auch in unserer Erhebung bestätigt. Varianzanalysen zeigen, dass bei feinerer Branchenunterteilung noch deutlicher Unterschiede in den Frauenanteilen sichtbar sind. Jedoch ist nicht nur der Brancheneinfluss

relevant. Vielmehr wird er dadurch überlagert, dass der Anteil von Frauen in den Managementebenen generell höher ist, wenn auch der Anteil der weiblichen Beschäftigten auf der ausführenden Ebene hoch ist. Das ist Teil unseres Erklärungsmodells (Abb. 1, Seite 5) in unserer Untersuchung über alle Branchenunterteilungen hinweg feststellbar.

### Teilzeitbeschäftigung von Frauen in Führungspositionen

Teilzeitbeschäftigte in Managementpositionen sind überwiegend weiblich. Im Durchschnitt der Unternehmen des Typs b) beispielsweise sind die Frauenanteile unter den Teilzeitbeschäftigten über die verschiedenen Managementebenen recht stabil:

- Managementebene A (Top-Management) **70,6 %**
- Managementebene B (Mittleres Management) **81,5 %**
- Managementebene C (Unteres Management) **81,9 %**
- Ausführende Ebene **81,2 %**

Einige Unternehmen regten im Rahmen der Sondierungsgespräche 2012 an, dass eine Messung von Frauenanteilen auf den verschiedenen Managementebenen idealerweise zwischen FTE (Full Time Equivalents) und HC (Headcounts) unterscheiden muss. Hintergrund ist der hohe Anteil an Frauen, die Teilzeit in Anspruch nehmen. Daraus folgt, dass Frauenanteile in HCs höher ausfallen als in FTE's. Die Erfahrungen aus unserer Datenerhebung zeigen jedoch, dass viele der Unternehmen keine Personalstandsdaten in FTE's in dieser Differenzierung erfassen und somit liefern können. (In den angegebenen Durchschnittsgrößen werden, wo verfügbar, FTE verwendet, ansonsten muss auf Angaben in HC zurückgegriffen werden.)

„Es gab im Berichtszeitraum für die Managementebenen A,B und C zu wenige weibliche Bewerbungen mit den notwendigen Qualifikationen“  
(Antworten der Unternehmen gewichtet mit der Mitarbeiter\*innenzahl im Unternehmen über alle Ebenen)

### Zusammenhang zwischen den Frauenanteilen auf den einzelnen Managementebenen

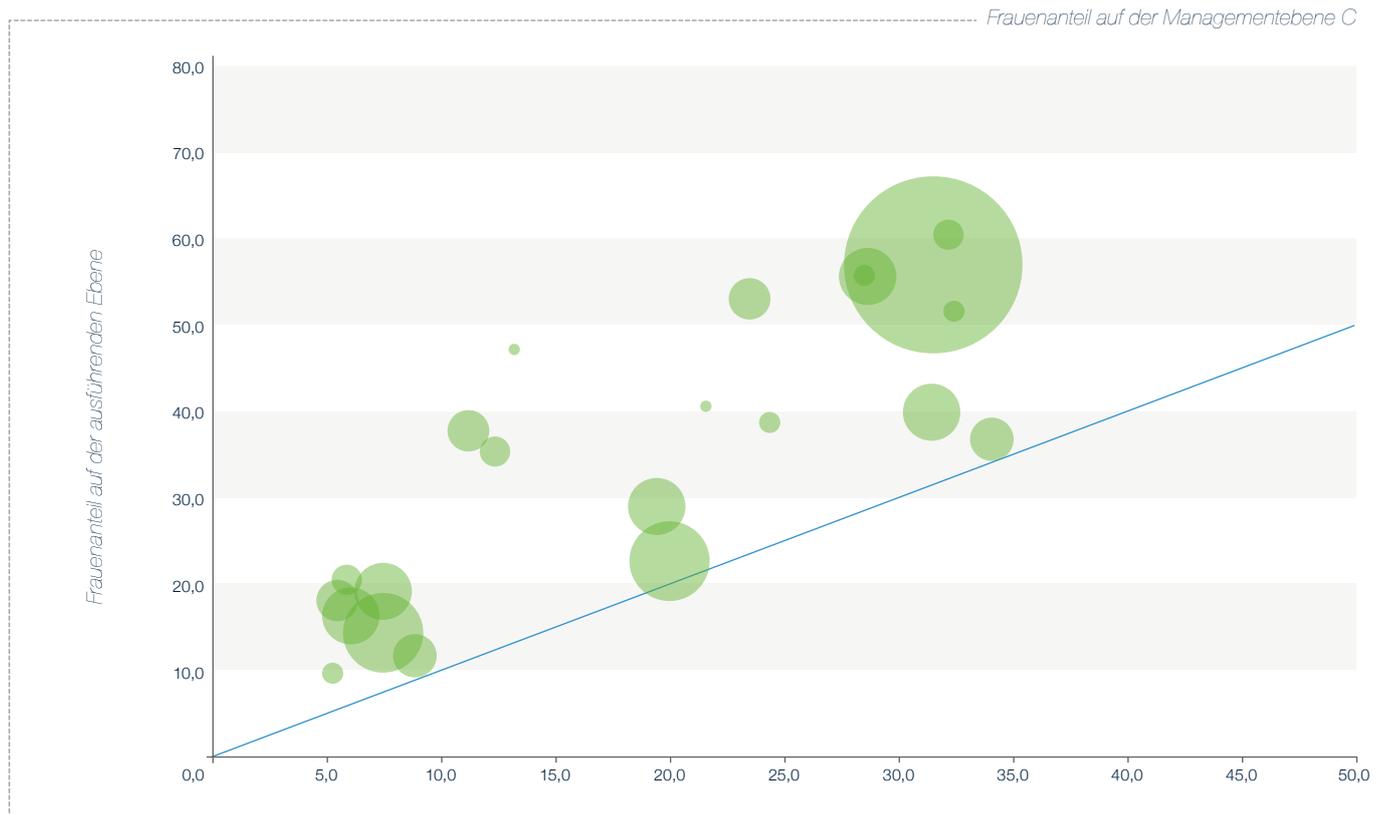
Viele Unternehmen haben als Restriktion für die Erhöhung der Anteile von Frauen in Führungspositionen, die geringe Verfügbarkeit von weiblichen Kandidaten angegeben.

	Häufigkeit	Prozent
trifft voll und ganz zu	189502	31,7
trifft eher zu	260320	43,6
trifft eher nicht zu	147201	24,7
trifft überhaupt nicht zu	8	0,0
weiß nicht	0	0,0
Anzahl Mitarbeiter*innen	597030	100,00

Abbildung 10: Geringe Verfügbarkeit von weiblichen Kandidaten

Einen Zusammenhang zwischen dem Anteil von Frauen auf der ausführenden Ebene und der Managementebene C zeigt Abbildung 11, für die erhobenen Personalstände am Ende des Jahres 2012. Tendenziell haben Unternehmen mit einem hohen Frauenanteil auf der ausführenden Ebene (Zentrum

der Blase auf der Ordinate) auch einen höheren weiblichen Beschäftigtenanteil auf der Managementebene C (Zentrum der Blase auf der Abszisse). Die Größe der Unternehmen, gemessen an der Mitarbeiter\*innenzahl (repräsentiert durch die Größe der Blase), spielt dagegen keine offensichtliche Rolle.



**Abbildung 11: Gegenüberstellung der Frauenanteile auf der Managementebene C und der ausführenden Ebene**

(2012, alle Unternehmenstypen) Die Blase ist umso größer, je mehr Mitarbeiter\*innen das Unternehmens auf der Managementebene C hat.

In der Abbildung 11 ist ebenfalls erkennbar, dass für jedes der dargestellten Unternehmen der Frauenanteil auf der Managementebene C allerdings immer geringer ist als auf der ausführenden Ebene (auf der schwarzen Gerade im Bild wären die Frauenanteile beider Ebenen gleich).

Dies gilt auch im Vergleich zwischen den Managementebenen C und B sowie B und A, mit nur wenigen Unternehmen als Ausnahme. Diese Leaking Pipeline ist folglich auch für alle Branchengruppen beobachtbar. Besonders deutlich ist die Abnahme der durchschnittlichen Frauenanteile jedoch in den Branchengruppen, in denen relativ viele weibliche Mitarbeiter auf der ausführenden Ebene vorhanden sind.



### 3. Einflussfaktoren auf die Personalbewegungen

#### Betrachtung der Einflussfaktoren auf die *Einstellung weiblicher Führungskräfte*

Ein abgefragter Maßnahmenblock betraf die Zielvereinbarungen zum Mixed-Leadership. Hier wird zunächst nicht die Differenzierung in unterschiedliche Zieldefinitionen (Quoten, Vorgaben in Personaleinheiten, Wachstumsraten der Anzahl weiblicher Führungskräfte) betrachtet, sondern lediglich, ob Ziele überhaupt vorgegeben wurden oder nicht.

Frauenanteil bei der Einstellung von Mitarbeiter*innen (in Prozent gewichtet mit der Gesamtzahl der Mitarbeiter*innen im Unternehmen)	Einstellungen auf Managementebene A		Einstellungen auf Managementebene B		Einstellungen auf Managementebene C		
	Mittelwert	Standardfehler des Mittelwerts	Mittelwert	Standardfehler des Mittelwerts	Mittelwert	Standardfehler des Mittelwerts	
Ziele für alle Ebenen gemeinsam	Keine gesetzt	17,6	0,08	14,6	0,05	22,0	0,05
	Ziele vorgegeben	21,1	0,04	14,3	0,02	21,3	0,03
Ziele für Ebene A	Keine gesetzt	19,3	0,04				
	Ziele vorgegeben	22,9	0,09				
Ziele für Ebene B	Keine gesetzt			17,3	0,03		
	Ziele vorgegeben			11,8	0,02		
Ziele für Ebene C	Keine gesetzt					16,8	0,03
	Ziele vorgegeben					31,6	0,04

Abbildung 12: Einfluss von Zielvereinbarungen auf den Frauenanteil bei *Neueinstellungen im Management*

#### Zielvorgaben erhöhen Einstellungsquoten von Frauen

Erkennbar ist ein Zusammenhang zwischen der Vorgabe von Mixed-Leadership-Zielen und dem Verhalten bei den Einstellungen auf der Managementebene A. Hier ergibt sich ein signifikant höherer Anteil von Frauen bei den Einstellungen, wenn das Unternehmen sich Mixed-Leadership-Ziele gesetzt hat. Ebenfalls erfolgen mehr Einstellung von Frauen für die Managementebene C, wenn spezifische Ziele für diese Ebene gesetzt sind. Diese beiden Ergebnisse sind auch robust gegenüber einer Veränderung der Rahmenbedingungen, d.h. sie bleiben auch bestehen, wenn man beispielsweise bei den Unternehmen eine Branchenunterscheidung trifft.



## Direkte Zusammenhänge zwischen konkreten Maßnahmen bei der Personalrekrutierung und den Frauenanteile bei Einstellungen

Im Fragebogen abgefragt wurden quantitative Vorgaben bei der internen und externen Besetzung von Führungspositionen als Maßnahmen des Gender-Management. Aus dem Katalog der Maßnahmen, die quantitative Vorgaben für die Einstellungen zur Besetzung von Führungspositionen betrafen, zeigen lediglich **Quoten** und **zahlenmäßige Vorgaben an Personalberater\*innen** eine signifikant höhere durchschnittliche Frauenanteile bei den Einstellungen im

Jahr 2012 und das über alle Managementebenen hinweg. Vorgaben für die Einstellung, speziell für Frauen, wurden für die Managementebenen A und B von zu wenigen Unternehmen eingesetzt, um hier Aussagen treffen zu können. Auf der Managementebene C haben Unternehmen, die diese Maßnahme einsetzen, jedoch einen erheblich höheren Anteil von Frauen bei den Einstellungen als Unternehmen, die dieses Instrument nicht nutzen.

## Zusammenhänge zwischen spezifischen Gender-Management-Maßnahmen bei der Förderung von Frauen und den Frauenanteilen bei Beförderungen

Es gab eine Unterscheidung in der Befragung zwischen Beförderungen innerhalb einer Managementebene und zwischen unterschiedlichen Managementebenen. Hier liegt der Fokus auf Beförderungen aus einer niedrigeren in eine höhere Managementebene.

Auch wenn Zielvorgaben zur Förderung von Führungs- und Nachwuchskräften vorliegen, erhält man bei Beförderungen für keine Managementebene höhere Werte, unabhängig von der Formulierung der Zielvorgaben. Betrachtet man nicht nur die Zielvorgaben, sondern **konkrete För-**

**dermaßnahmen**, so zeigen diese nach Managementebenen differenzierte Ergebnisse. Wirkungsvoll sind spezielle **Talent-Pools** für Frauen sowie interne **Mentoring-Programme**. Werden diese Instrumente eingesetzt, sind beim Aufstieg von Managementebene B in Ebene A deutlich höhere Frauenanteile festzustellen. Bei der Beförderung von Frauen aus Ebene C in die Managementebene B sind gemäß Ergebnisauswertung eher Gender-Trainings erfolgreich. Neben internen und Cross-Mentoring-Programmen zeigen Gender-Trainings auch beim Aufstieg von der Ausführenden Ebene in die Managementebene C Wirkung.

## Zusammenhänge zwischen Gender-Management-Maßnahmen und den Frauenanteilen bei Fluktuationen

Die durchschnittlichen Fluktuationsraten für weibliche Mitarbeiter\*innen sind im Datensatz auf allen Managementebenen höher als für die männlichen Mitarbeiter. Gewichtet man die teilnehmenden Unternehmen mit der jeweiligen Anzahl der weiblichen Mitarbeiter auf den Managementebenen, dann beträgt die durchschnittliche Fluktuationsrate der Frauen im Jahr 2012 (als Anteil an den weiblichen Mitarbeitern Ende 2011):

- auf der Managementebene A: **12,8%**
- auf der Managementebene B: **8,8%**
- auf der Managementebene C: **7,6%**

Erfasst wurden auch die Eigenkündigungen von Leistungsträger\*innen unter den Mitarbeiter\*innen. Hier sind die Eigen-

kündigungsrate der Frauen geringer oder nicht signifikant höher als die für Männer derselben Managementebene. Vorgaben für die Fluktuationsraten wurden von zu wenigen Unternehmen in der Stichprobe eingesetzt, so dass die Wirksamkeit dieser Maßnahme nicht beurteilt werden kann.

Als konkrete **Maßnahmen** für die Reduktion der Fluktuation wurden für die Managementebene A vor allem genannt: Angebote der Karriere in Teilzeit, Top-Sharing und die Förderung interner sowie externer Frauennetzwerke. Diese Maßnahmen erscheinen für die Managementebene B nicht erfolgreich zu sein. Dagegen sind für die Managementebene C Exit-Interviews und die Förderung der schnellen Rückkehr nach der Geburt eines Kindes Maßnahmen mit unterdurchschnittlichen Fluktuationsraten.

# Synopsis



## Frauenanteile

Der Anteil von Frauen in den Managementebenen ist höher, wenn auch der Anteil der weiblichen Beschäftigten auf der ausführenden Ebene hoch ist. Die Leaking-Pipeline ist für alle befragten Branchen beobachtbar. Bemerkenswert ist die deutliche Abnahme des Managerinnenanteils auf dem Weg zur Spitze in den Branchen, in denen relativ viele Frauen auf der ausführenden Ebene sind.

## Einstellung

Unternehmen, die sich Zielvorgaben für die Einstellung von Frauen im Management geben, weisen höhere Frauenanteile auf. Insbesondere ergibt sich ein signifikant höherer weiblicher Rekrutierungsanteil in die Top-Managementebene A. Jedoch haben sich in unserer Untersuchung nur wenige Unternehmen quantitative Ziele für die Frauenanteile in den Managementebenen A und B gesetzt.

Zahlenmäßige Vorgaben an Personalberater\*innen sowie Quoten führten nach unserer Untersuchung für das Geschäftsjahr 2012 zu einem signifikant höheren Frauenanteil bei den Einstellungen.

## Beförderung

Bei der Beförderung von Managerinnen zeigt sich ein differenziertes Bild: [Wirkung zeigen](#)

### **beim Aufstieg von der ausführenden Ebene in die Managementebene C**

- *interne Mentoring-Programme, Cross-Mentoring und Gender-Trainings für Vorgesetzte.*

### **beim Aufstieg von der Managementebene C in B**

- *Gender-Trainings für Vorgesetzte.*

### **beim Aufstieg von der Managementebene B in A**

- *Spezielle Talent-Pools von Frauen, interne Mentoring-Programme*

## Bindung

Je höher die Managementebene, desto höher fällt die Fluktuationsrate von Frauen aus. Um die vergleichsweise hohe Fluktuation von Frauen auf Managementebene A zu reduzieren, helfen nach unserer Erhebung

- *Top-Sharing*
- *Förderung von internen und externen Frauennetzwerken*

Wunsch und Schwierigkeit

## Effektivität von Maßnahmen

Welche auf Frauen bzw. auf Männer ausgerichtete Maßnahmen waren hilfreich für die Erzielung einer Gender-gemischten Führung und einer entsprechenden Unternehmenskultur? Bei welchen Maßnahmen erwies sich die Umsetzung als schwierig?

Die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen sehen in **Zielvereinbarungen** das beste Maßnahmengebiet, um eine Gender-gemischte Führung (Mixed-Leadership) zu erreichen. Gleichzeitig werden Zielvereinbarungen aber als schwierigste Maßnahmen beurteilt, so dass von einem innerbetrieblichen Widerstand und/oder anderen Problemen bei einer Festlegung von Gender-spezifischen Zielvorgaben für die jeweiligen Managementebenen auszugehen ist.

**Spezielle Maßnahmen für Frauen** werden von den teilnehmenden Unternehmen als zweitbestes Maßnahmengebiet eingestuft. Hierbei wird insbesondere eine Erhöhung der Sichtbarkeit von weiblichen Nachwuchskräften bzw. Talenten durch Mentoring, Sponsorship, Coaching, interne Presse, Vorbilder etc. angestrebt. Auffallend ist, dass diese frauenfördernden Instrumente nicht unter den schwer umzusetzenden Maßnahmen vorzufinden sind. Trotzdem stehen Frauenförderungsmaßnahmen bei den schwer umzusetzenden Maßnahmen im Mittelfeld. In diesem Zusammenhang wird mehrfach erwähnt, wie schwierig es ist, geeignete Frauen für Führungspositionen zu rekrutieren.

An dritter Stelle und nahezu gleichauf mit der besten Maßnahme zur Frauenförderung, stehen die **Instrumente des Talent-Managements**. Hier werden Maßnahmen wie Talent-Management für Frauen, Visibilität für weibliche Talente, Definition von KPI's für Talent-Programme, Talent-Pool, Talent-Watch-Maßnahmen für Frauen etc. aufgeführt. Auffallend ist, dass das Talent-Management nicht zu den wirklich schwer umzusetzenden Maßnahmen gehört.

Die **Work-Life-Balance**-Angebote gelten als viertbeste Maßnahmengruppe. Hierbei werden Maßnahmen wie flexible Arbeitsformen, Führung in Teilzeit (Top-Sharing), Home-Office und Sabbatical genannt. Auffallend ist, dass die Umsetzung dieser Maßnahmen noch keine Selbstverständlichkeit ist, weil sie zu den schwierigsten Maßnahmen gehören und dort an Platz zwei stehen. Insbesondere bei dem Job- und Top-Sharing wie auch bei der Elternzeit für Männer wird mehrfach ein Mangel an kultureller Akzeptanz erwähnt.

Die speziellen **Maßnahmen für Vorgesetzte** werden von den teilnehmenden Unternehmen kaum als wirkungsvoller Beitrag zu einer Gender-gemischten Führung gesehen. Dieser Umstand kann aber darauf zurückzuführen sein, dass mit den Zielvereinbarungen schon ein Großteil der Gender-Maßnahmen von Vorgesetzten abgedeckt wird. Erst unter der Kategorie „Drittbeste Maßnahme“ sind zweimal Manager-Awareness-Schulungen notiert. Hingegen sind bei der Kategorie „zweitschwierigste Maßnahme“ mehrfach spezielle Maßnahmen für Vorgesetzte, z.B. Gender-Trainings, als schwer durchsetzbar eingestuft worden, so dass davon auszugehen ist, dass der für ein Mixed-Leadership notwendige Kulturwandel bei vielen Vorgesetzten noch nicht angekommen ist.

An letzter Stelle stehen die speziellen **Maßnahmen für Männer**. Diese finden sich nur bei den schwer umsetzbaren Maßnahmen wieder wie z.B. Teilzeit für Männer, Akzeptanz einer aktiven Vaterschaft über die zwei Monate Elternzeit hinaus etc.

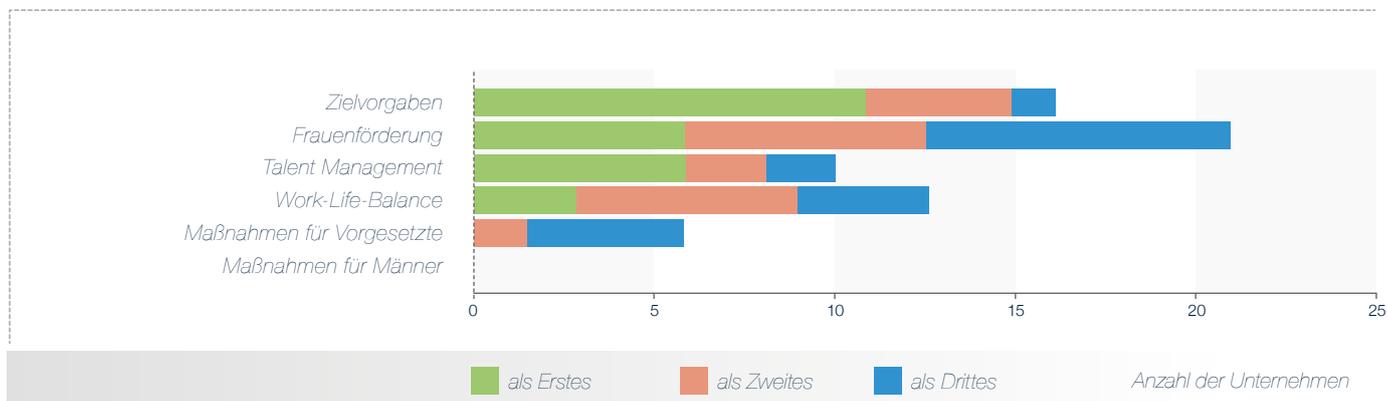


Abbildung 13: Maßnahmengebiete der am wirksamsten umzusetzenden Maßnahmen

### Als am wirksamsten

für die Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte werden Zielvorgaben eingestuft. Entsprechende Maßnahmen werden alleine schon 11 mal an erster Stelle genannt. Maßnahmen zur Förderung von Frauen folgen angesichts der häufigen Nennung an Platz 2, gefolgt von Maßnahmen auf dem Gebiet des Talent-Managements (mit mehr Nennungen an erster Stelle) und Maßnahmen auf dem Gebiet Work-Life-Balance (mit insgesamt mehr Nennungen).

<p>Als <b>wirkungsvoll</b> wurden beispielsweise genannt:</p> <p>Bei den <b>Zielvorgaben</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstverpflichtung mit messbaren Zielgrößen</li> <li>• vom Top-Management gesetzte Vorgaben</li> </ul> <p>Bei den speziellen <b>Maßnahmen für Frauen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sichtbarkeit von weiblichen Nachwuchskräften erhöhen durch Mentoring und Förderprogramme</li> <li>• Direktsprache von Frauen und Aufforderung, sich zu bewerben</li> </ul> <p>Bei den <b>Talent-Management-Maßnahmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparentes Auswahlverfahren für Führungskräfte</li> <li>• Festlegung von KPI für Talent-Programme</li> </ul> <p>Bei den <b>Work-Life-Balance Maßnahmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible Arbeitszeiten</li> <li>• Einführung von Teilzeit für Führungskräfte</li> <li>• Home-Office</li> </ul>	<p>Als <b>schwer umsetzbar</b> wurden beispielsweise genannt:</p> <p>Bei den <b>Zielvorgaben</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielvorgabe Frauenanteile im Recruitment</li> <li>• Erreichen der Zielvorgabe z.B. Steigerung des weiblichen Partneranteils um 50 %</li> </ul> <p>Bei den <b>Work-Life-Balance-Maßnahmen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabbatical</li> <li>• Teilzeit für Männer</li> </ul> <p>Bei den <b>Maßnahmen für Vorgesetzte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pflicht-Gender-Trainings für das obere und mittlere Management</li> <li>• verpflichtende Awareness-Seminare für Führungskräfte</li> </ul> <p>Bei der <b>Frauenförderung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekrutierung geeigneter und führungswilliger Frauen</li> <li>• Gender-Hiring-Policy</li> </ul>
--	--

### Am schwierigsten

erscheint die Umsetzung von Maßnahmen auf dem Gebiet der Zielvorgaben. Diesbezügliche Maßnahmen wurden 11 mal an Platz 1 genannt. An Platz 2 der schwierig umzusetzenden Maßnahmen stehen Maßnahmen auf dem Gebiet Work-Life-Balance, gefolgt von - nahezu gleichauf - Maßnahmen für Vorgesetzte (mit insgesamt mehr Nennungen) und Frauenförderung (mit mehr Nennungen an erster Stelle).

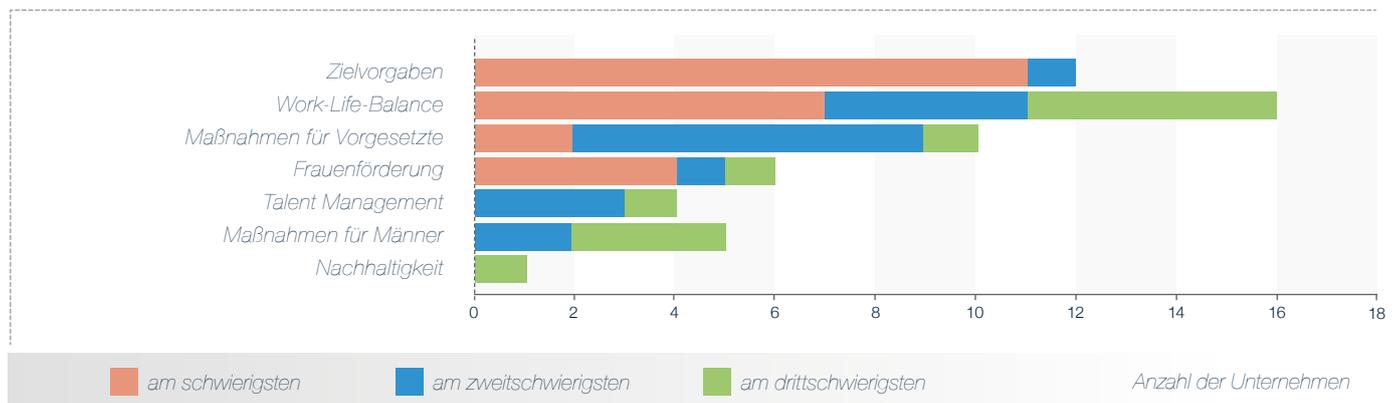


Abbildung 14: Maßnahmengebiete der am schwierigsten umzusetzenden Maßnahmen

Viel Potenzial

## Erläuterungen zur Unternehmenskultur

Externe Einflussfaktoren werden kaum gesehen

Bei der Analyse, welche Rahmenbedingungen Mixed-Leadership unterstützen (**Förderer**) oder behindern (**Barrieren**) überwiegen bei der Befragung eindeutig die unternehmensinternen Faktoren in Form von Karriereförderer oder Karrierebarrieren. Unternehmensexterne Einflussfaktoren in Form von Potentialförderer und Potentialbarrieren (S. 12 der Broschüre) werden nur jeweils einmal unter fünf Einflussfaktoren genannt. (Abb. 15)

Die Unternehmenskultur prägt, welche Verhaltensweisen von Mitarbeiter\*innen belohnt oder bestraft werden. Aus den Ergebnissen lassen sich hierzu folgende Empfehlungen für die Umsetzung von Mixed-Leadership in Unternehmen ableiten:

- *Stärkung der weiblichen Nachwuchskräfte in ihrem Selbstbewusstsein*
- *Schaffen eines positiven Image's von Karrierefrauen im Sinne einer „Guten Nachrede“ \**
- *Einführung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik*
- *Beförderung ausschließlich nach Leistung*

Der immer wieder von Unternehmen beklagte Mangel an zu wenig weiblichen Bewerbungen für Managementposi-

tionen wird als einzige Potentialbarriere aufgeführt. Andere Potenzialbarrieren werden offensichtlich nicht erkannt. So könnte ein gesellschaftlich modernes Frauenbild zur Vereinbarung von Karriere und Mutterpflichten als unternehmensexterner Potentialförderer dazu beitragen, dass genügend weibliche Talente vorhanden sind.

Die Barrieren für die Umsetzung von Mixed-Leadership scheinen nach den Auswertungen der Rahmenbedingungen zum einen in der mangelnden Aufstiegskompetenz von Frauen zu liegen („Frauen setzen andere Karriereprioritäten als Männer“) als auch in Vorurteilen („Frauen müssen mehr leisten als Männer“). Zum anderen scheinen männliche Führungskräfte ungewohnte Arbeitsformen wie z.B. Top-Sharing für sich abzulehnen und ein „Old-Boys-Network“ für die eigene Karriere zu bevorzugen. Hieraus kann die Annahme getroffen werden, dass Barrieren in den Unternehmen dadurch existieren, dass nach wie vor traditionelles Rollenverhalten eher belohnt und Abweichungen hiervon eher „bestraft“ werden. Für eine überzeugende Umsetzung von Mixed-Leadership auf allen Managementebenen scheint somit ein Kulturwandel notwendig zu sein.

\*Doblhofer, Doris; KÜng, Zita (2008): Gender Mainstreaming. Heidelberg: Springer; S. 218-221

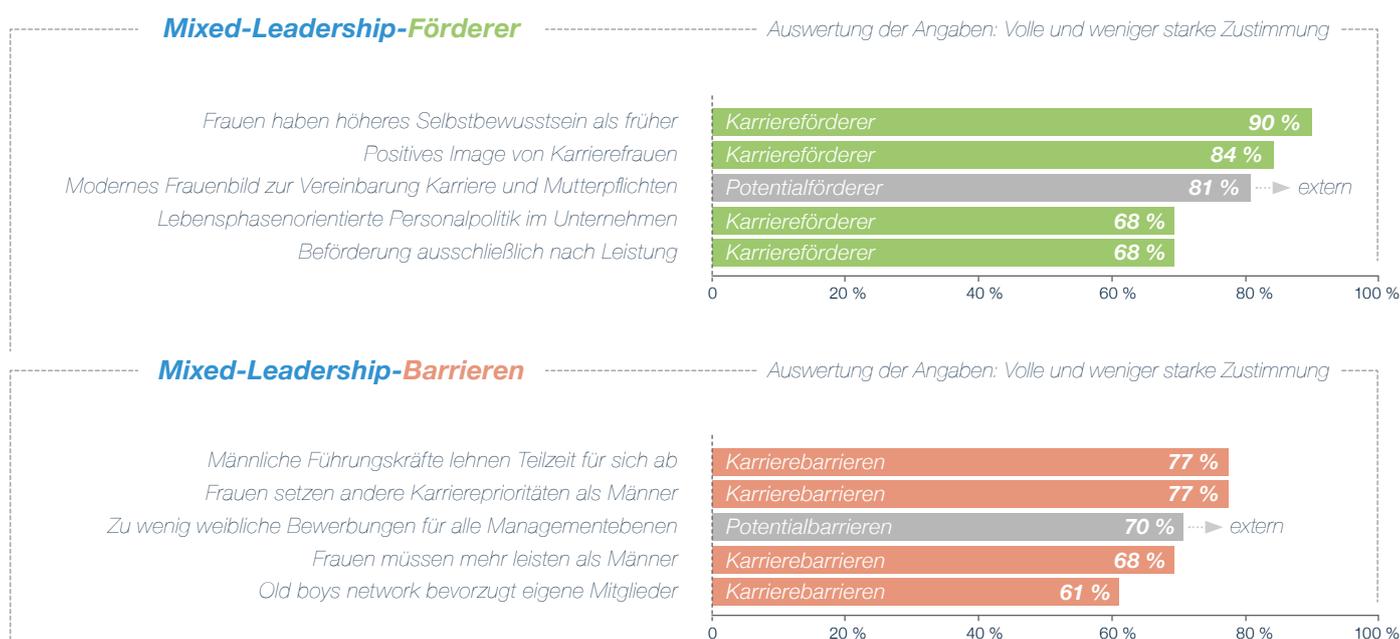


Abbildung 15: Unternehmenskultur - Einflussfaktoren von außen werden kaum gesehen.

# Das Projektteam

Institut für Management und Leadership der Hochschule Aschaffenburg

Unter Leitung von Prof. Dr. Astrid Szebel-Habig arbeitet das Forscherteam an der Hochschule Aschaffenburg seit Oktober 2011 an dem Projekt. Für die Erhebungstechnik ist Prof. Dr. Ulrich Kaps zuständig, Prof. Dr. Erich Ruppert verantwortet die Datenanalyse.



**Prof. Dr. Astrid Szebel-Habig**

*Unternehmens- und Personalführung  
Projektleitung*



**Prof. Dr. Rolf-Ulrich Kaps**

*Marketing, Wirtschaftsmathematik und Statistik  
Erhebungstechnik*



**Prof. Dr. Erich Ruppert**

*Finanzdienstleistungen und Volkswirtschaftslehre  
Datenanalyse*

Die Wissenschaftler sind breit vernetzt und erhalten Unterstützung aus Kreisen der Forschung, Politik und Wirtschaft. Sie arbeiten eng zusammen mit den teilnehmenden Unternehmen und werden durch ein ProfessorInnen-Netzwerk begleitet. Gefördert wird das Projekt durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und den Europäischen Sozialfonds. Darüber hinaus kooperiert das Projektteam mit verschiedenen Netzwerken.

## Das ProfessorInnen-Netzwerk:

- Prof. Dr. Sonja Bischoff *Universität Hamburg*
- Prof. Dr. Michel E. Domsch *Helmut-Schmidt-Universität (HSU)*
- Prof. Dr. Marlies W. Fröse *Hochschule Luzern Soziale Arbeit*
- Prof. Dr. Erika Regnet *HAW Augsburg*
- Prof. Dr. Anja Seng *HS für Ökonomie & Management Essen*

## Das Forschungsteam



### Impressum:

© Hochschule Aschaffenburg, Institut für Management und Leadership

### Verantwortlich:

Prof. Dr. Astrid Szebel-Habig, Aschaffenburg, September 2014

### Redaktion und Gestaltung:

Accente Communication GmbH, Wiesbaden

Diese Publikation ist als allgemeine Information gedacht und bildet nur ausgewählte Aspekte der Untersuchung bzw. des Selbstauditberichts ab. Weitere Informationen und Studiendaten [www.mixed-leadership.de](http://www.mixed-leadership.de)

