



Frauen in Führung

Kleine, feine Unterschiede?

Netzwerktreffen für HabilitandInnen

Technische Universität München, Fakultät für Medizin

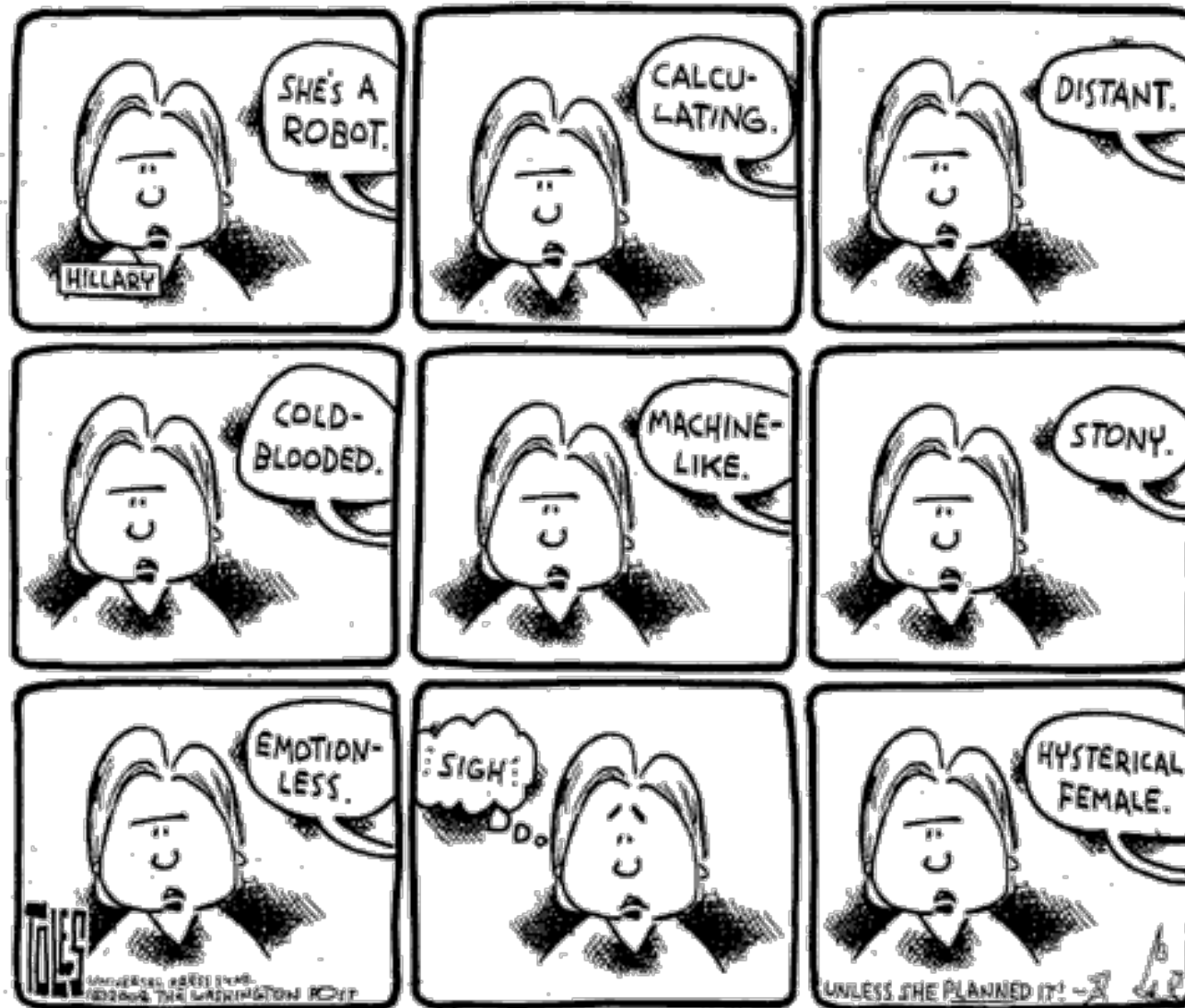
23. Juli 2014

Dr. Susanne Braun



Agenda

- Einstiegsreflexion: “Fallen” für Frauen in Führung?
- Impulsvortrag: Geschlechtsstereotype und ihre Wirkung
- Pause zum Austausch
- Think-pair-share und moderierte Diskussion:
Handlungsoptionen



8-9-08

Was denken Sie...



- In welche „Fallen“ sind Sie schon einmal „getappt“?



Chancengerechtigkeit?





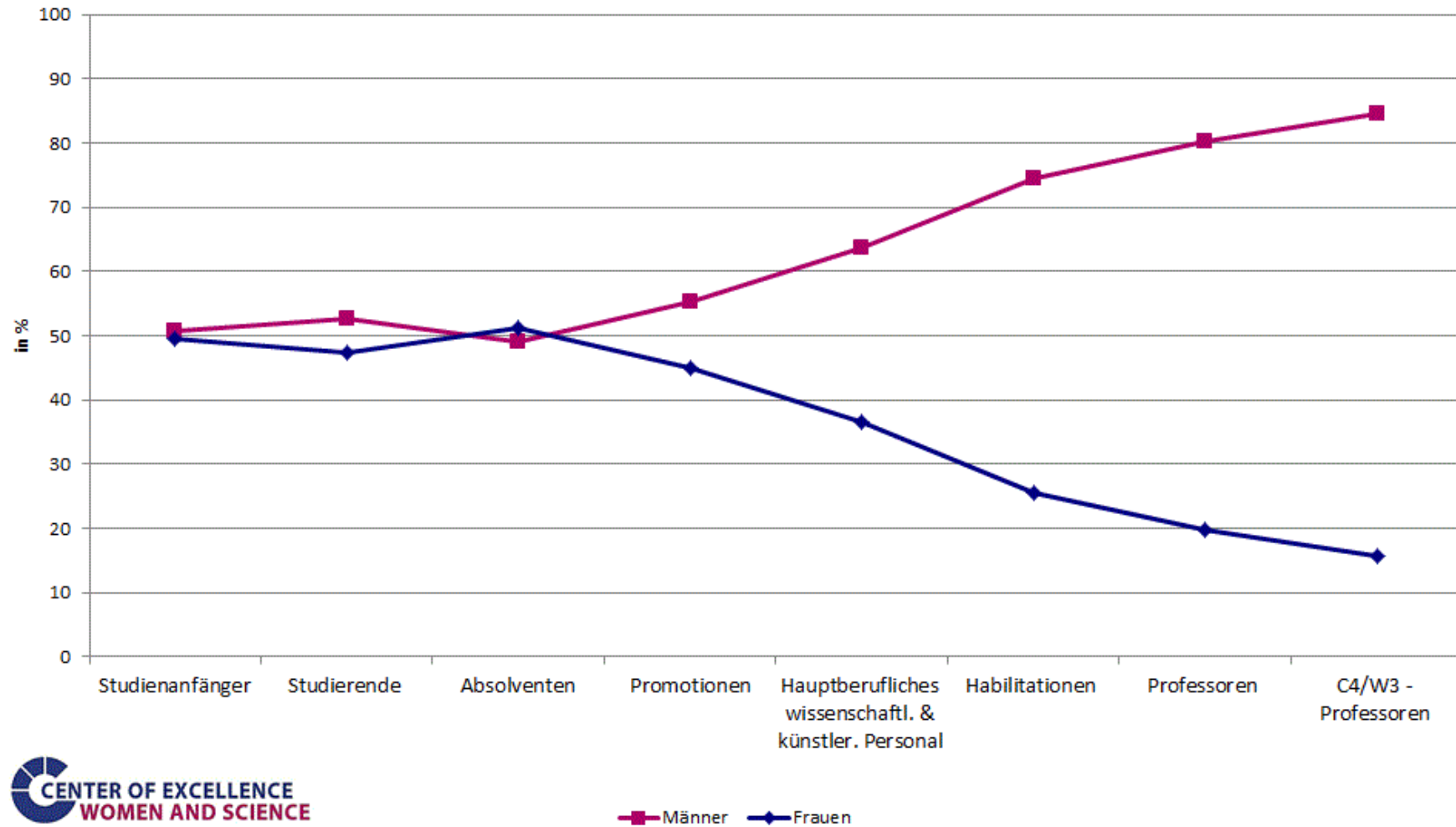
Forscherinnen in Deutschland: Karriereaussichten bleiben weiterhin schlecht **02.11.2013**

Geschlechtergerechtigkeit: Wo die Forschung ihre Frauen vergisst **10.05.2013**

Frau Forscherin, wollen Sie zu uns? **22.02.2013**



Frauenanteil an akademischer Laufbahn in Deutschland (2011)



■ Männer ◆ Frauen

1. Geschlechtsstereotype

- Einflussfaktoren auf drei Ebenen:



- Vereinbarkeit Familie und Beruf (Peus & Traut-Mattausch, 2008)
- **Geschlechtsstereotype** (Heilman, 1985, 2012; Hentschel, Heilman, Peus, 2013)
- Fehlende Vorbilder (The Catalyst, 2002)
- Machtstrukturen/Netzwerke (Ibarra, 1997)
- Selbstvertrauen (Mallon & Cassell, 1999)
- Kommunikationsstil (Tannen, 1990)

Quelle: Peus & Welp, 2011

1. Geschlechtsstereotype

- Generalisierte Annahmen über die Gruppe der Frauen und Männer
- beschreibend (deskriptive Stereotype):
Wie sind Frauen und Männer?
- vorschreibend (präskriptive Stereotype):
Wie sollten Frauen und Männer (nicht) sein?



Kommunal



Agentisch





1. Geschlechtsstereotype – kommunal vs. agentisch

| Frauen sind... | Männer sind... | Manager sind... |
|---|---|------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Sympathisch• Sanftmütig• Einfühlsam• Unterstützend• Herzlich <p>= kommunal</p> | <ul style="list-style-type: none">• Konkurrenzbetont• Risikofreudig• Energisch• Dynamisch• Dominant <p>= agentisch</p> | <p>...siehe Männer</p> |

„Frauen sind wundervoll“ Effekt (Eagly & Mladinic, 1994)

„Think manager, think male“ Effekt (Schein, 2001)



1. Geschlechtsstereotype – warum?

Stereotype vereinfachen unsere Informationsverarbeitung indem sie...

- den Aufmerksamkeitsfokus,
- die Interpretation und
- die selektive Erinnerung von Informationen

...lenken.

Quelle: Heilman, 2012; Heilman & Haynes, 2008

... ein alter Hut?



Quelle: Hymowitz & Schellhardt, 1986



2. Highlights aus der Forschung: **Stereotype**

Forschungsfragen:

1. Was sind die aktuellen Stereotype über Männer und Frauen?
2. Wie ist die aktuelle Selbstbewertung von Männern und Frauen?

Methode:

Onlinebefragung in den USA zur Wahrnehmung von:

1. *Männern im Allgemeinen*
 2. *Frauen im Allgemeinen*
 3. *Person selbst*
- **Stichprobe:** N = 629; Alter: 33.8 Jahre; 61 % Frauen
 - **Einschätzungen:** Agentische und kommunale Eigenschaften, Kompetenz, Excellence

Quelle: Heilman, Hentschel & Peus, under review



2. Highlights aus der Forschung: **Stereotype**

Implikationen:

- Trotz gesellschaftlicher Veränderungen:
 - Männer nehmen sich selbst und andere Männer weiter als agentisch wahr
 - Frauen nehmen sich selbst und andere Frauen weiterhin als kommunal wahr
- Achtung! Veränderung der Stereotype im Bereich Arbeitskompetenz:
 - Männer und Frauen schätzen sich selbst und andere vergleichbar ein

Quelle: Heilman, Hentschel & Peus, under review



2. Highlights aus der Forschung: Stellenausschreibungen

Forschungsfrage:

- Hat die Formulierung von Stellenausschreibungen einen Einfluss auf Bewerbungen von Frauen und Männern?

Methode:

- Ausschreibung mit vorrangig maskulinen oder femininen Begriffen
- **Einschätzungen:** Attraktivität, Zugehörigkeit, Erfolgserwartung, Bewerbungsabsicht

Süddeutsche.de Karriere

Politik Panorama Kultur Wirtschaft Sport München Bayern Digital Auto Reise Video

Home > Karriere > Bewerbung als Führungskraft: Frauen trauen sich nicht

Süddeutsche.de als Startseite einrichten HI

28. Mai 2014 15:24 Bewerbung als Führungskraft

Warum Frauen sich nicht trauen

KARRIERE SPIEGEL

Home • Berufsstart • Berufsleben • Ausland

Thema Bewerbungen >>

Nachrichten > KarriereSPIEGEL > Berufsstart > Bewerbungen > Männliche Formulierung einer Stellenausschreibung

04.04.2014

Drucken | Marken | Senden | Feedback | Nutzungsrechte

Texte von Stellenausschreibungen

"Männliche" Wörter schrecken Frauen ab

THE CUT FASHIONS • FAME • BEAUTY • G

SATURDAY IS Dance parties. Extra Zzzzz. Doing your own thing.

MUST-SEE SHOWS J. Mendel Carolina Herrera Alberta Ferretti Oscar

ich will ich nichts zu tun haben

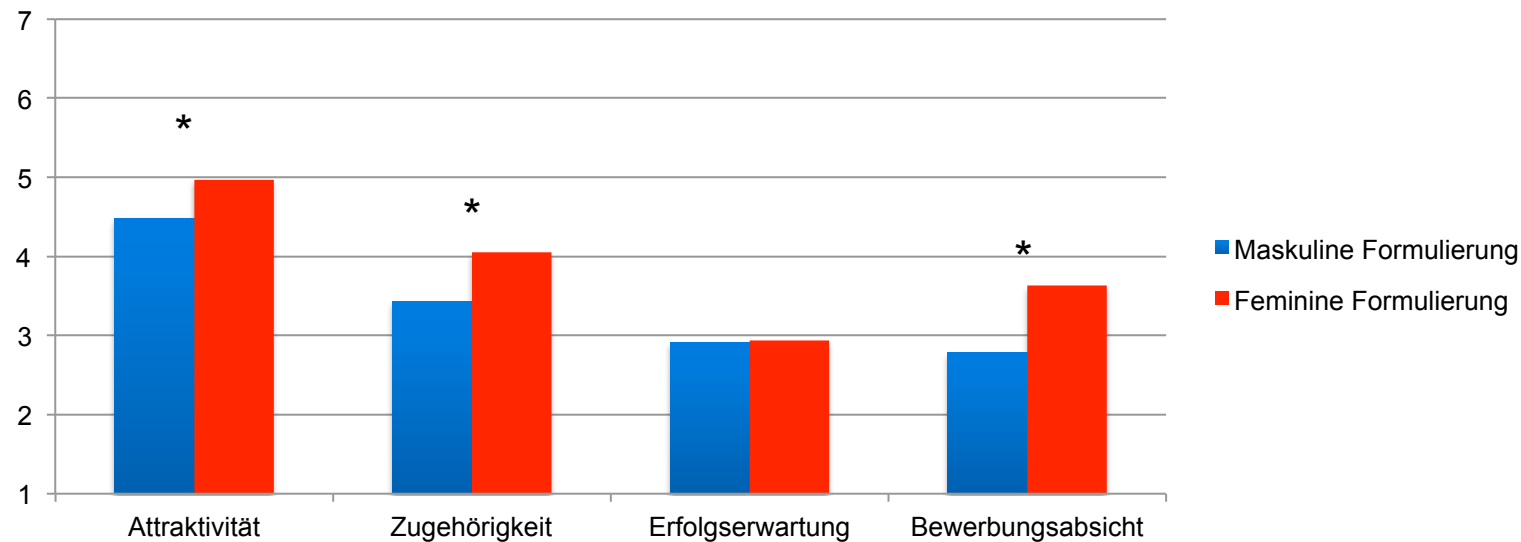
6/14 at 11:38 AM

'Masculine' Job Descriptions Reportedly Discourage Women From Applying

Quelle: Hentschel, Braun, Peus & Frey, 2014

2. Highlights aus der Forschung: Stellenausschreibungen

Ergebnisse (Frauen):



- Frauen finden kommunale Ausschreibung attraktiver, fühlen sich stärker zugehörig, äußern höhere Bewerbungsabsicht
- Männer: kein Unterschied

Quelle: Hentschel, Braun, Peus & Frey, 2014



2. Highlights aus der Forschung: Stellenausschreibungen

Implikationen:

- Prüfung von bestehenden Ausschreibungen und Verwendung von kommunalen Formulierungen in zukünftigen Ausschreibungen

| Maskuline Worte, z.B. | Feminine Worte, z.B. |
|---|---|
| Zielstrebig, selbstständig, direkt, Kompetenz, analytisch, sich einsetzen, offensiv, erfolgsversprechend, entschlossen, leistungsorientiert, zielorientiert, Ehrgeiz, außergewöhnlich, Leistung, Einsatz, Selbstbewusstsein | Engagiert, verantwortungsvoll, kontaktfreudig, förderlich, unterstützen, Begabung, vertrauensvoll, gewissenhaft, kollaborativ, Verantwortung übernehmen, loyal, sich verpflichten, Sensitivität, zwischenmenschlich |



2. Highlights aus der Forschung: Publikationen

Forschungsfrage:

- Wie werden Frauen und Männer abhängig von ihrer Publikationsleistung bewertet?

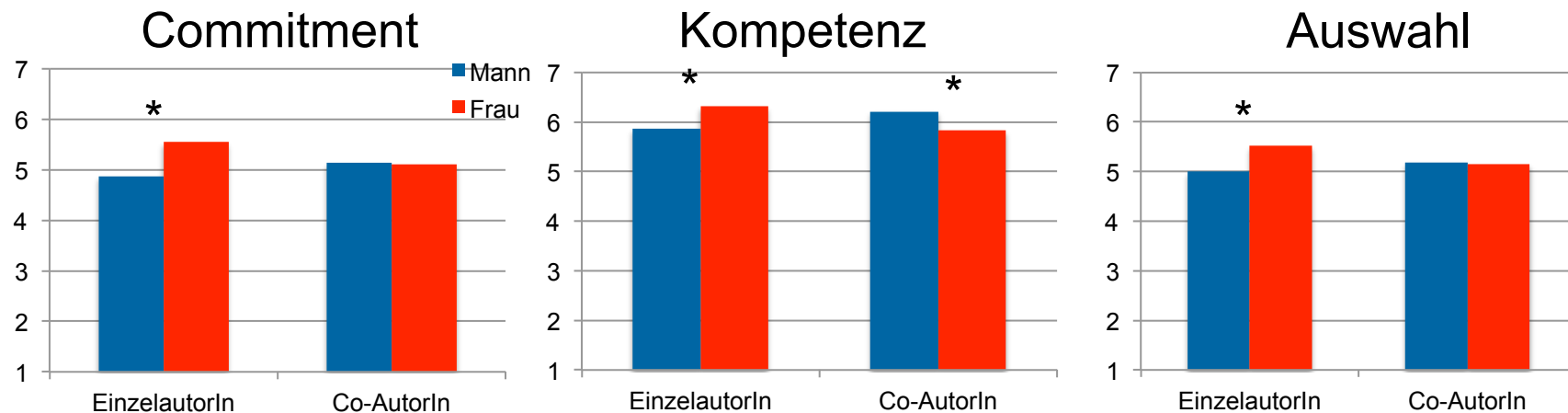
Methode:

- **Stichprobe:** N = 197; 23.6 Jahre; 52,3% Frauen
- Bewerteten Kandidat/in für Institutsleitung:
 - Männlich oder weiblich
 - Vorrangig Einzel- oder Co-Autorenschaften
- **Einschätzungen:** Commitment zur Tätigkeit, Kompetenz, Auswahlentscheidung

Quelle: Braun, Peus, Hentschel, Shaughnessy & Frey, 2014

2. Highlights aus der Forschung: Publikationen

Ergebnisse:



- Einzelautorenschaften erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen als einsatzbereit und kompetent wahrgenommen sowie bevorzugt ausgewählt werden.

Quelle: Braun, Peus, Hentschel, Shaughnessy & Frey, 2014



2. Highlights aus der Forschung: **Berufungen**

- Mitglieder der Berufungskommission vertrauen mehr auf Meinungen von Kollegen als auf formale Bewerbungsunterlagen
 - Männer profitieren von informellen Netzwerken, sie empfehlen, unterstützen, zitieren und informieren sich gegenseitig
- Sympathie steigt, wenn sich Mitglieder einer Berufungskommission mit einem Bewerber identifizieren
 - Männliche Professoren identifizieren sich eher mit jungen Männern
- Status „exzellent in allen Bereichen“ wird Frauen seltener zugesprochen
 - Lücken werden bei Männern als Entwicklungsmöglichkeit betrachtet

Quelle: van den Brink & Benschop, 2011

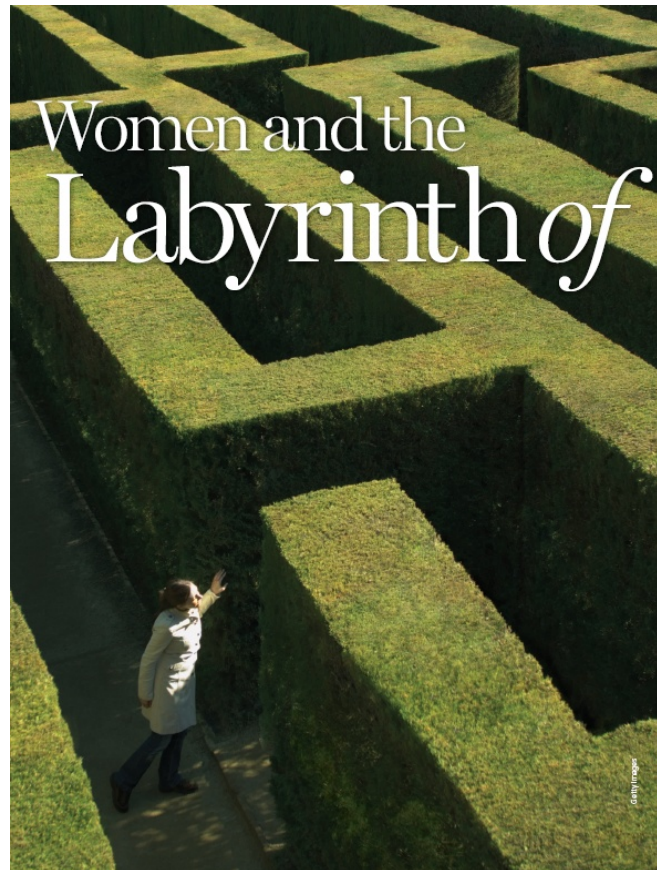


2. Highlights aus der Forschung: **Teamarbeit**

- Teamarbeit: Frauen wird geringerer Anteil an Erfolg zugeschrieben, jedoch größerer Anteil an Misserfolg (Caleo & Heilman, 2010)
- Mit steigendem Frauenanteil geringere Zuschreibung von Einzelleistung, Teameffektivität und Attraktivität der Zusammenarbeit – auch für Männer (West, Heilman, Gullett, Moss-Racusin & Magee, 2012)



... was tun?



Leadership

*When you put
all the pieces
together,
a new picture
emerges for
why women
don't make it
into the C-suite.*

*It's not the
glass ceiling,
but the sum of
many obstacles
along the way.*

BY ALICE H. EAGLY
AND LINDA L. CARLI

If one has misdiagnosed a problem, then one is unlikely to prescribe an effective cure. This is the situation regarding the scarcity of women in top leadership. Because people with the best of intentions have misread the symptoms, the solutions that managers are investing in are not making enough of a difference.

That there is a problem is not in doubt. Despite years of progress by women in the workforce (they now occupy more than 40% of all managerial positions in the United States), within the C-suite they remain as rare as hens' teeth. Consider the most highly paid executives of *Fortune* 500 companies – those with titles such as chairman, president, chief executive officer, and chief operating officer. Of this group, only 6% are women. Most notably, only 2% of the CEOs are women, and only 15% of the seats on the boards of directors are held by women. The situation is not much different in other industrialized countries. In the 50 largest publicly traded corporations in each nation of the European Union,

hbr.org | September 2007 | Harvard Business Review 63



3. Handlungsoptionen: **Double bind**

- Um wahrgenommenem „Lack of Fit“ entgegenzuwirken:
agentische Eigenschaften zeigen
(z.B. außerordentlich hohe Leistung; Braun & Frey, 2014; Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992)
 - ➔ Persönliche Abwertung
(z.B. Heilman et al., 2004)
- Um Erwartungen an Geschlechterrolle zu entsprechen:
kommunale Eigenschaften zeigen (z.B. kooperatives Verhalten, Freundlichkeit)
 - ➔ Fachliche Abwertung
(z.B. Heilman & Okimoto, 2007; Glick et al., 1988; Ko et al., 2009)

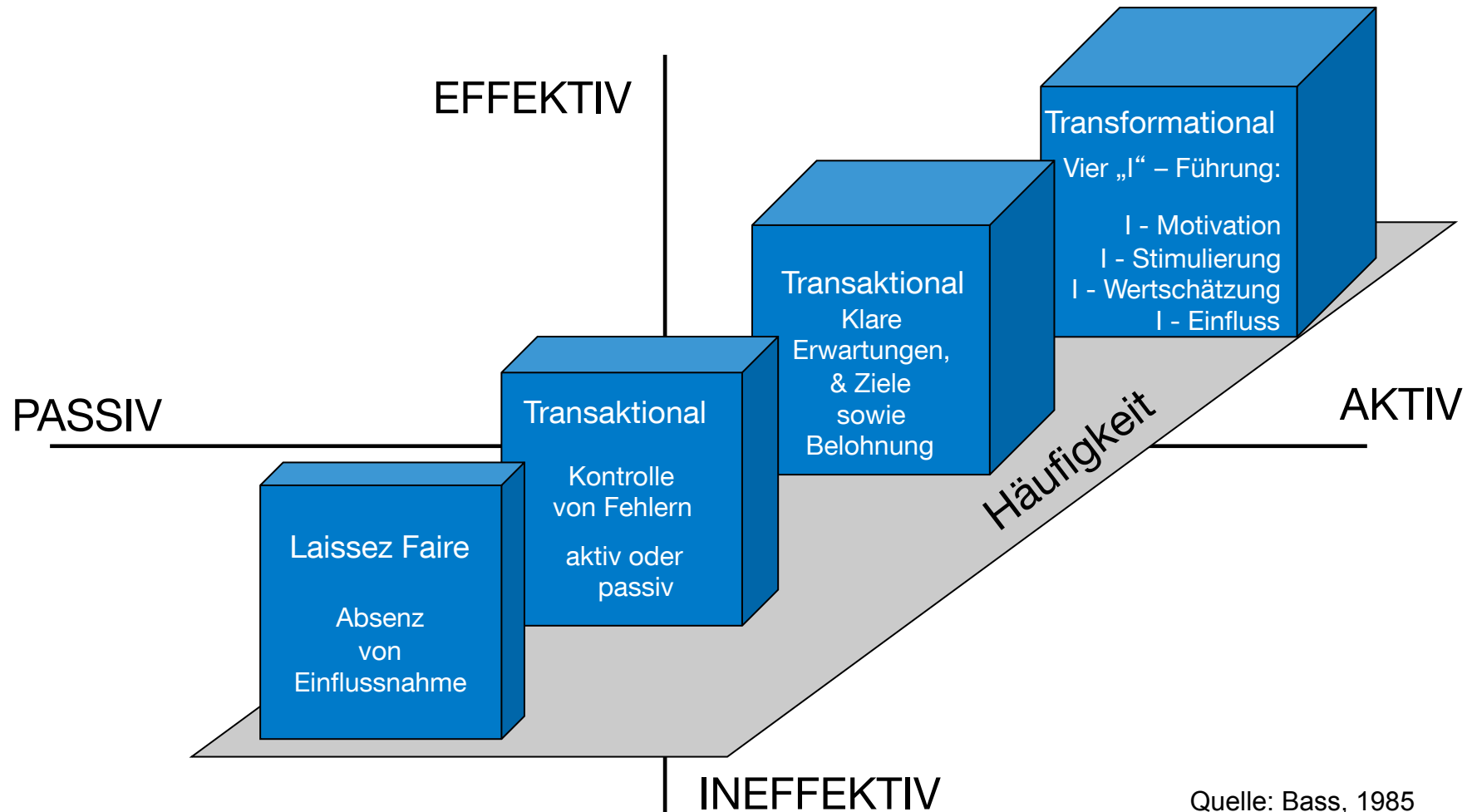
3. Handlungsoptionen

- Soziale Beziehungen und Netzwerke stärken
- Kreative Lösungen für Work-Life Probleme finden
- Sich ein Labyrinth vorstellen, keine gläserne Decke
- Agentische und kommunale Verhaltensweisen verbinden



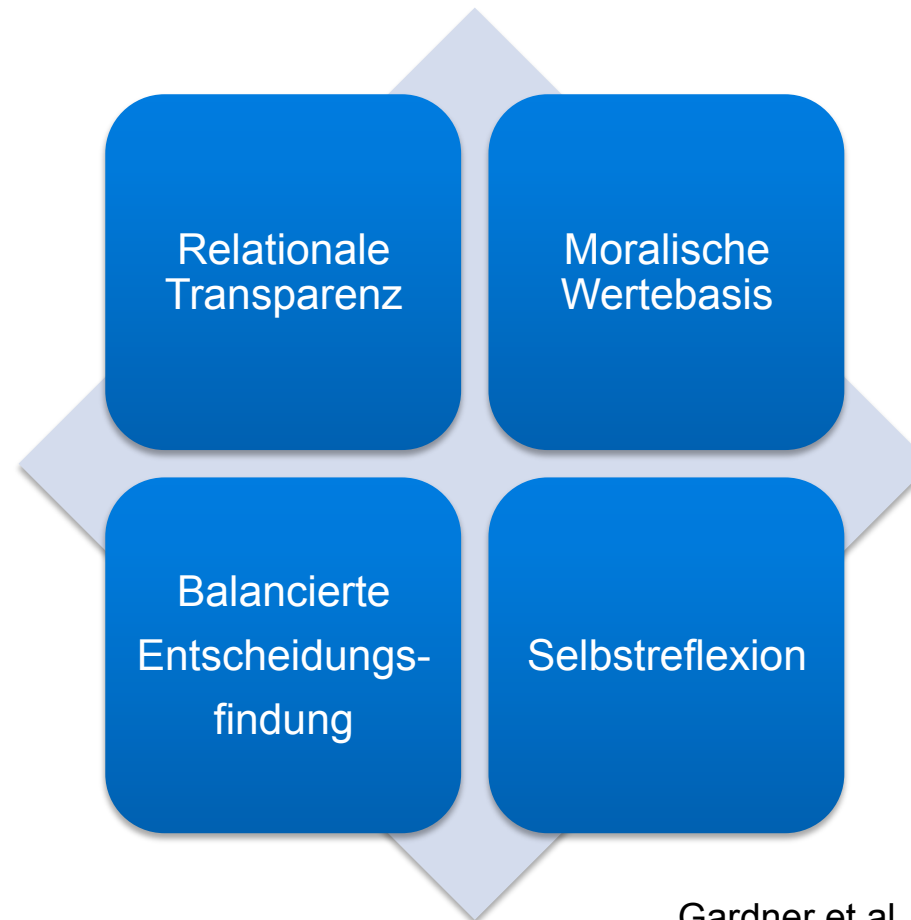
Professor Alice H. Eagly,
Northwestern University

3. Handlungsoptionen - Full Range of Leadership



Quelle: Bass, 1985

3. Handlungsoptionen – Authentische Führung



Avolio & Gardner, 2005;
Avolio, Luthans, et al., 2004;
Gardner et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003



3. Handlungsoptionen

“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.”

Quelle: Interviewstudie, Peus, Braun & Knipfer, 2013

Think-pair-share



1. Suchen Sie sich eine „Falle“ heraus und überlegen Sie:
 - Welche Handlungsalternativen hätten Sie gehabt?
2. Besprechen Sie mit Ihrer Nachbarin:
 - Was hätte sie in der Situation gemacht?
3. Teilen Sie in der Gruppe:
 - Was sind Ihre Lessons Learned?



Vielen Dank!

Kontakt: Dr. Susanne Braun
Technische Universität München
s.braun@tum.de

GEFÖRDERT VOM



Dieses Projekt wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert, FKZ: 01FP1070/71.
