



FÜHRUNGSETAGE: WER SITZT DA?

Talentmanagement –
Frauen auf dem Weg in Führung fördern

1. Webinar

Dr. Eva Müller (Stellv. Projektleitung & wiss. Mitarbeiterin)
Prof. Dr. Türkan Ayan (Projektleitung)

Die Webinare im Überblick



- (1) Strukturelle Entwicklungen
 - a) Eckpfeiler der Chancengleichheit
 - b) Entwicklungen am Arbeitsmarkt
 - c) Was sagt die Wissenschaft?
- (2) Frauenförderung
- (3) Führung – der Versuch einer Begriffsbestimmung

(1a) Strukturelle Entwicklungen Eckpfeiler der Chancengleichheit



GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

AUFSTIEG DURCH
BILDUNG >>
OFFENE HOCHSCHULEN

Was glauben Sie, seit wann die Frau in Deutschland nicht mehr ihren Ehemann (rechtlich) um Erlaubnis bitten muss, ob Sie arbeiten gehen darf?

(1a) Strukturelle Entwicklungen

Eckpfeiler der Chancengleichheit



- **1901:** Immatrikulation an Hochschulen
- **1918:** Frauen erhalten aktives und passives Wahlrecht
- **1933-1945:** Abschaffung des passiven Wahlrecht, der Möglichkeit zur Zulassung zur Habilitation, diverse Berufsverbote für Frauen
- **1949:** Vier Mütter des Grundgesetzes
- **1985:** u.a. Beschäftigungsförderungsgesetz
- **1994:** Ergänzung des Gleichberechtigungsgebots in Art. 3 Abs. 2 GG
- **1997:** Vergewaltigung in der Ehe ist strafbar
- **1997:** Gleiches Entgelt bei gleichwertiger Arbeit
- **2006:** Inkrafttreten des AGG; Einrichtung einer Antidiskriminierungsstelle
- **2015:** Einführung der „Frauenquote“

Quelle: Universität Bielefeld

URL: <https://www.uni-bielefeld.de/gendertexte/chronik.html>

(1a) Strukturelle Entwicklungen Eckpfeiler der Chancengleichheit

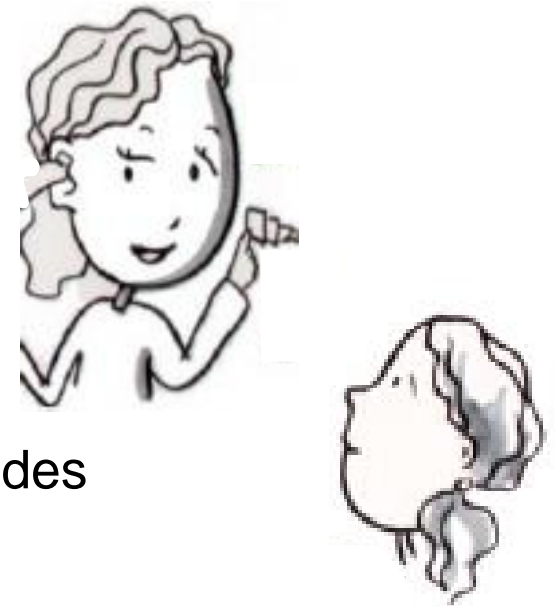
1923: Erste ordentliche Professorin in Dt.
(Margarete von Wrangell)

1961: Erste Bundesministerin
(Elisabeth Schwarzhaupt, CDU)

1993: Erste Ministerpräsidentin eines Bundeslandes
(Heide Simonis, Schleswig-Holstein, SPD)

1994: Erste Präsidentin des Bundesverfassungsgerichts
(Jutta Limbach, SPD)

2005: Erste deutsche Bundeskanzlerin
(Angela Merkel, CDU)



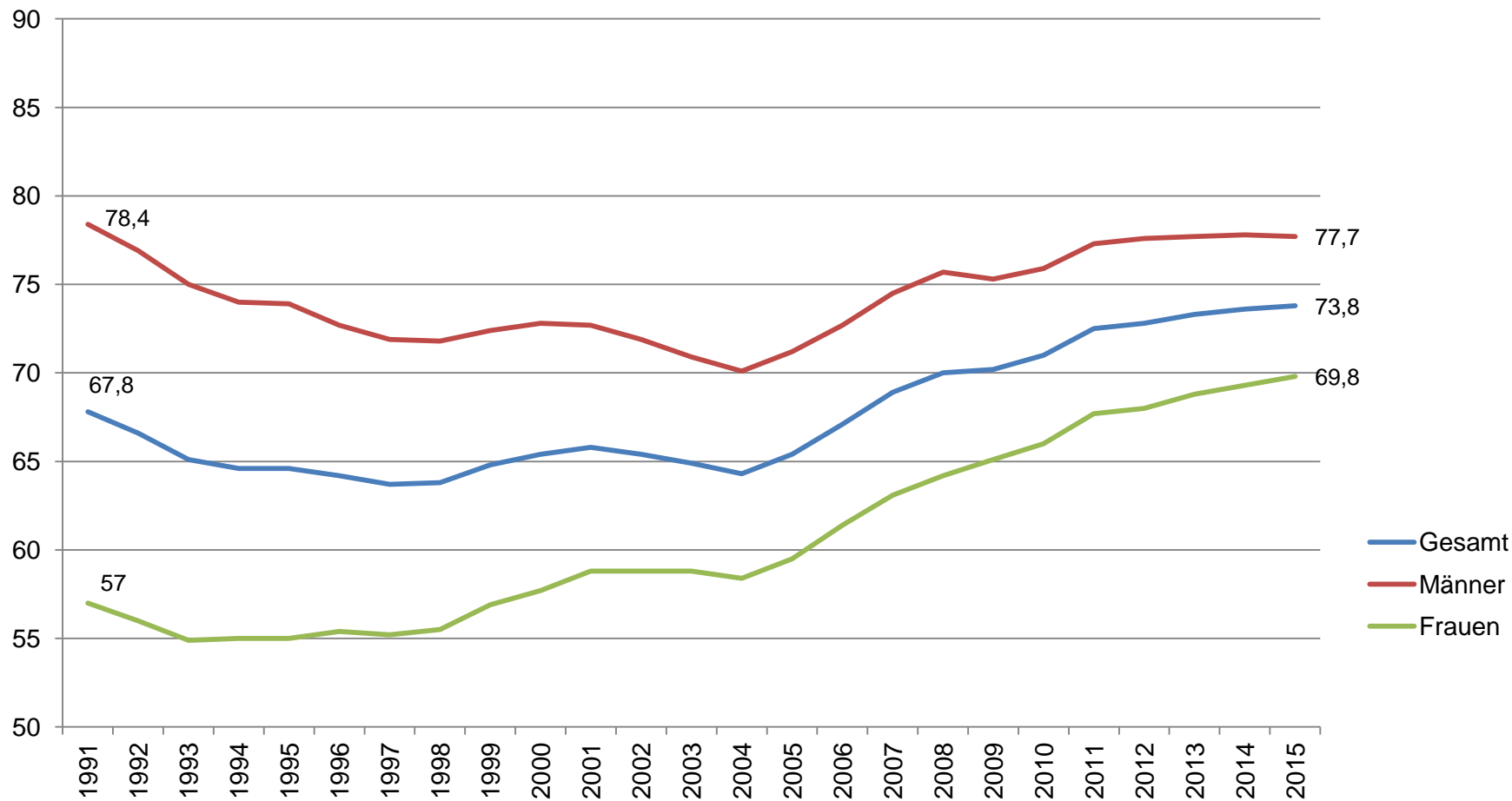
Quelle: Universität Bielefeld

URL: <https://www.uni-bielefeld.de/gendertexte/chronik.html>

Bildquelle: Halamoda, 2015.

(1b) Strukturelle Entwicklungen Erwerbstätigkeit im Vergleich

Erwerbstätigenquote (nach ILO)



(1b) Strukturelle Entwicklungen Frauen in Führungspositionen

Stand Ende 2015 (**Vor** Einführung der Quote)

Börsennotierte Unternehmen (N=160)

38 der 658 Vorstandsmitglieder sind weiblich
Keine einzige Vorstandsvorsitzende

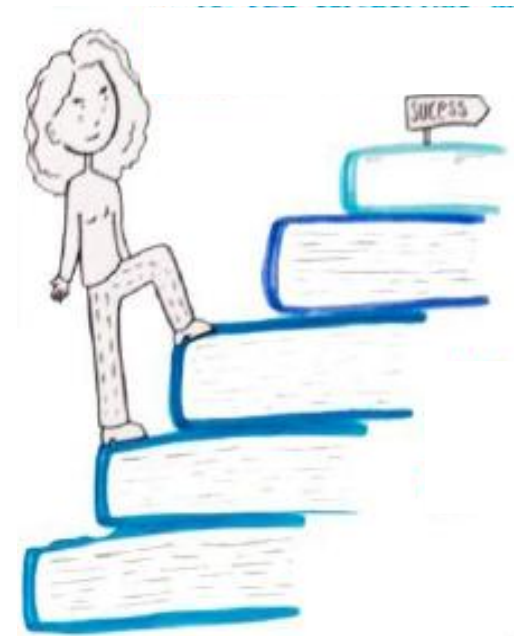
DAX-30-Unternehmen

10% der DAX-30 Vorstände sind weiblich
27% der DAX-30 Aufsichtsräte sind weiblich

Stand Ende 2016 (**Nach** Einführung der Quote)

DAX-30-Unternehmen

11% der DAX-30 Vorstände sind weiblich
30% der DAX-30 Aufsichtsräte sind weiblich



(1b) Strukturelle Entwicklungen

Frauen in Führung – Soziales und Gesundheit

Unternehmen im Bereich Gesundheit, Erziehung und Unterricht

- 76% aller Beschäftigten sind weiblich
- 43% der 1. Führungsebene und
- 72% der 2. Führungsebene sind weiblich

Der Frauenanteil in Pflegeeinrichtungen am Beispiel der AWO Altenhilfe GmbH im Rheinland

- Untere Führungsebene (z.B. Wohnbereichsleitung): 87%
- Mittlere Führungsebene (z.B. Pflegedienstleitung): 83%
- Obere Führungsebene (z.B. Einrichtungsleitung): 35%
- Vorstand / Geschäftsführung: 0%

(1c) Strukturelle Entwicklungen

Was sagt die Wissenschaft?

- Hürden und Barrieren in der Laufbahnentwicklung (vgl. u. a. Peus & Welppe, 2011; BMFSFJ, 2010; Kohaut & Möller, 2010)
- Je höher die Position und je größer das Unternehmen, desto seltener ist die Führungskraft weiblich (vgl. Kohaut & Möller, 2016)
- Frauen haben noch immer geringere Chancen zur Übernahme einer hohen Führungsposition als Männer (vgl. Holst & Friedrich, 2016)
- Zentrale Voraussetzung für die Übernahme einer hohen Führungsposition ist die Möglichkeit zur Vollzeitarbeit (vgl. Holst & Friedrich, 2016)
- Führungsungleichgewicht auch im Sozialsektor vorhanden (vgl. Waller-Kächele, 2013; Ochoa Fernández, Wiemer & Vomberg, 2013)

(1c) Gründe der Unterrepräsentanz

Was sagt die Wissenschaft?

- Vorurteile der Führungskräfte und Karriereknick durch längere Auszeiten (je ca. 50% der Befragten) (vgl. Geighardt-Knollmann, 2015, S. 7)
- Barrieren auf unterschiedlichen Ebenen: Person, Organisation, Gesellschaft (Peus & Welppe, 2011)
- Frauen werden eher personenorientierte, Männern eher aufgabenorientierte Kompetenzen zugeschrieben (vgl. Sczesny, 2003)
- Aus Sicht der Frauen: Diskriminierung männlicher Vorgesetzter und gesell. Rahmenbedingungen; Aus Sicht der Männer: Mangel an Frauen mit fachlich einschlägiger Qualifizierung (Hannover & Kessels, 2003, S. 197)

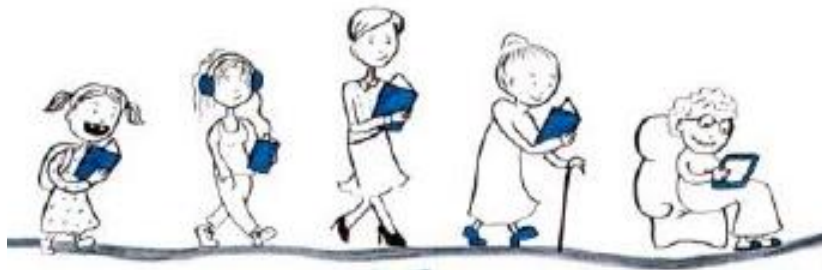
(2) Frauenförderung – PRO & CONTRA

Was spricht Ihrer Meinung nach FÜR und was GEGEN eine
gezielte Förderung von Frauen?

(2) Frauenförderung – Die eigene Unternehmenssituation



Es folgt eine kurze Abfrage zu Maßnahmen der
Frauenförderung / Gleichstellung



Bildquelle: Halamoda, 2015.

(3) Führung – Reflexionsfragen



Was verstehen Sie unter dem Begriff „Führung“?



Bildquelle: Halamoda, 2015.

(3) Führung – Ausgewählte Definitionen

„Führung ist die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktionen in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen.“ (Staehele, Conrad & Sydow 1999)

*„Führung heißt, andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt.“
(Weibler, 2011, S. 19)*

(3) Führungsdefinitionen – Gemeinsame Merkmale

- 1. Multipersonalität**
- 2. Beeinflussung**
- 3. Akzeptanz**
- 4. Intention**
- 5. (Un-)Mittelbarkeit**

Zeit für Ihre Fragen...



Nach der heutigen Veranstaltung sollten Sie...

- ... die politische und gesellschaftliche Entwicklung der Chancengerechtigkeit in Deutschland kennen und diskutieren können.
- ... die Entwicklung der Frauenerwerbstätigkeit im Allgemeinen und mit besonderem Fokus auf Führungspositionen kennen.
- ... die eigene Unternehmenssituation reflektieren und beurteilen können.
- ...den Begriff Führung kennen und erläutern können.

Ihr Feedback

Um unser Angebot kontinuierlich weiter zu entwickeln, sind wir auf **Ihr Feedback** angewiesen



Gerne können Sie mir **per Mail** oder im **Nachgang der Veranstaltung** mitteilen, was Ihnen besonders gut gefallen hat und was wir verbessern sollten.

Am Ende des dritten Webinars und zum Abschluss der gesamten Webinarreihe (nach dem 6. Webinar) werden wir Sie bitten, die jeweiligen Inhalte sowie deren Umsetzung zu beurteilen. Dies wird in anonymisierter Form und via online-Fragebogen geschehen.

- **Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2010).** Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Heidelberg: Sinus Sociovision. Zugriff am 21.11.2012 unter <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/publikationen.html>
- **Geighardt-Knollmann, C. (2015).** DGFP-Studie Frauen in Führungspositionen *DGFP Praxis Papiere 3/2015*.
- **Halamoda, S. (18.06.2015).** Graphic recording. Zeichnungen erstellt und freigegeben für die Projekte des Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung“
- **Hannover, B. & Kessels, U. (2003).** Erklärungsmuster weiblicher und männlicher Spitzen-Manager zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 3, 197–204.
- **Holst, E. & Friedrich, M. (2016).** Hohe Führungspositionen: In der Finanzbranche haben Frauen im Vergleich zu Männern besonders geringe Chancen. *DIW Wochenbericht*, Nr. 37, 827–838.
- **Holst, E. & Kirsch, A. (2016).** Spitzengremien großer Unternehmen: Mehr Schubkraft für eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern nötig. *DIW Wochenbericht* Nr. 2, 31–44.
- **Holst, E. & Wrohlich, K. (2017).** Spitzengremien großer Unternehmen: Geschlechterquote zeigt erste Wirkung in Aufsichtsräten – Vorstände bleiben Männerdomänen. *DIW Wochenbericht* Nr. 1+2, 3–16.
- **Kohaut, S. & Möller, I. (2010).** Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran. Führungspositionen in der Privatwirtschaft. *IAB-Kurzbericht*, 6/2010.

- **Kohaut, S. & Möller, I. (2016).** Im Osten sind Frauen öfter an der Spitze. *IAB-Kurzbericht, 2/2016.*
- **Ochoa Fernández, E., Wiemer, A. & Vomberg, E. (2013).** Frauen. Karrieren. Entwickeln – Aufstiegsmotivation und Aufstiegswahrscheinlichkeit von Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen. In E. Vomberg & A.M. Krewer (Hrsg.). *SO.CON – Mitteilungen aus Forschung und Entwicklung, 3, 1–75.*
- **Peus, C. & Welp, I.M. (2011).** Frauen in Führungspositionen. Was Unternehmen wissen sollten. *Organisationsentwicklung, 2, 47–55.*
- **Sczesny, S. (2003).** Führungskompetenz: Selbst- und Fremdwahrnehmung weiblicher und männlicher Führungskräfte. *Zeitschrift für Sozialpsychologie, 3, 133–145.*
- **Staehe, W.H., Conrad, P. & Sydow, J. (1999).** *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung* (8. Aufl.) München: Vahlen.
- **Statistisches Bundesamt (o.J.).** Erwerbstätigenquoten 1991 bis 2015, Mikrozensus, https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/TabellenArbeitskraefteerhebung/ETQ_1991_2014.html
- **Waller-Kächele, I. (2013).** Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Personalentwicklung in der Diakonie. In D. Kaufmann & K. Knapp (Hrsg.). *Demografischer Wandel in der Sozialwirtschaft – Herausforderungen, Ansatzpunkte, Lösungsstrategien* (24–37). Stuttgart: Kohlhammer.
- **Weibler, J. (2011).** *Personalführung* (2. Aufl.). München. Vahlen.
- **Weßling, A. (2012).** Altenpflege ist weiblich, Karriere auch. *Personalwirtschaft 02/2012, 40–42.*