

# Bildung trifft Wirtschaft – Ist Verantwortung weiblich?

Abschlussveranstaltung des Wertebündnisprojektes VerANTWORTung leben



# Ist Verantwortung weiblich? Warum sind so wenige Frauen in Führungspositionen? Und was kann man dagegen tun?

Prof. Dr. Dieter Frey  
Department Psychologie  
Ludwig-Maximilians-Universität München

Lehrstuhlinhaber Sozialpsychologie an der LMU  
Mitglied der Bayerischen Akademie der Wissenschaften  
Leiter des LMU-Center for Leadership and People Management

Leopoldstraße 13, 80802 München  
Tel. 089/2180-5181, Fax: 089/2180-5238  
Email: [dieter.frey@psy.lmu.de](mailto:dieter.frey@psy.lmu.de)  
Homepage: <http://www.psy.lmu.de/soz/personen/leitung/frey/index.html>

## Frauen sind die Gewinner – stimmt das?



- Mehr Frauen machen Abitur
- Frauen haben bessere Noten
- Mehr Frauen studieren
- Sie haben die besseren Abschlussnoten in den Unis
- In reinen Mädchenklassen sind sie in den naturwissenschaftlichen Fächern besser

## Barriere: **Individuelle Ebene – Probleme der Frauen**



- **Wenig Selbstbewusstsein, zu viel Selbstzweifel**
- **Frauen betreiben weniger Selbstmarketing und Selbstdarstellung**
- **Frauen fühlen sich durch Verhandlungssituationen stärker eingeschüchtert und sind weniger persistent**  
(Small et al., JPSP, 2007; Bowles & Flynn, AMJ, 2010)
- **Frauen verhandeln seltener über Beförderungen**
- **Frauen artikulieren sich nicht oder zu wenig:**  
Sie arbeiten eher an ihrer Arbeit, statt diese Arbeit anderen sichtbar zu machen
- **Sie promoten ihre Erfolge weniger**
- **Sie bilden zu wenig Netzwerke und Mentoring**

## Barriere: **Frauen blockieren Frauen**



- **Frauen fördern Frauen nicht, lassen sie nicht nach oben kommen, schießen sie ab**
- **Frauen, die nach oben kommen, blockieren Frauen, um die Einzigartigkeit zu bewahren**  
Man selbst hatte es sehr schwer, hat sich seinen Weg nach oben hart verdienen müssen. Es ist also nur gerecht, wenn andere Frauen sich nun auf gleiche Weise hoch kämpfen müssen.
- **Frauen, die nach oben gekommen sind, sind gegen die Quote**
- **Je attraktiver die Frau, umso mehr wird sie von Frauen als inkompetent betrachtet (nicht von Männern)**
  - weil damit ihr Erfolg abgewertet werden würde
  - weil sie sagen „Die Guten schaffen es alleine“
- **Die, die nach oben kommen, zeigen mehr Wettbewerb und blockieren sich damit gegenseitig**
- **Frauen, die es noch nicht soweit geschafft haben, fühlen sich durch den Erfolg anderer Frauen schlechter (Neid?)**

- **Diffuse Ängste vor Machtverlust und diffuse Vorurteile:**
  - Frauen... die unbekanntes Wesen
  - Männer wissen wie Männer funktionieren und sich ausschalten lassen, nicht aber wie Frauen funktionieren
  - Sind bedrohender, weil unberechenbarer und unvertrauter ... weniger ähnlich (Ähnlichkeitstheorie von Byrne)
  - Angst, dass Frauen aufgrund von Familie und Kindern nicht ihr Potential bringen
  - Vorgesetzte schreiben Frauen stärkere Belastungen durch familiäre Angelegenheiten zu und halten sie daher für weniger gut beförderbar (Hoobler et al., AMJ, 2009)
  - Frauen werden generell als weniger kompetent angesehen
- **Führungspositionen mit hohem Risiko zu scheitern werden eher mit Frauen besetzt (Ryan & Haslam, AMR, 2007)**
- **Ein aktives Streben nach Macht und Einfluss wird bei Frauen negativer bewertet als bei Männern (Okimoto & Brescoll, PSPB, 2010 )**

## Gesellschaftlich-strukturelle Barrieren



- Die Vereinbarkeit Familie und Beruf ist nach wie vor der Grund, warum Frauen sich erst gar nicht für eine Führungsposition bewerben
- „Bestrafung der Mutterschaft“  
Vereinbarkeit Karriere & Kinder in Deutschland besonders schwierig (-> „Rabenmutter“)
- Frauen verrichten – auch bei gleichem Einkommen – mehr Haushaltsarbeiten: tragen mehr Verantwortung in Haushalt und Kindererziehung
- Höhere Doppelbelastung
- Geschlechtsstereotyp: „Think Manager-Think Male“ und „lack of fit“
- Männerdominierte Unternehmens- und Führungskultur „Old boy's networks“
- Zu wenige Betriebskindergärten
- Zu wenig Ganztageschulen, Nachmittagsbetreuung
- Zu wenig Rollenänderung des Mannes, im Sinne von „er verzichtet“
- Zu wenig Teilzeit-Führungspositionen

## Die Herausforderungen für Deutschland sind in einer globalisierten Welt sehr komplex



- Es wird immer schwieriger intelligente Produkte und Dienstleistungen auf dem globalen Markt mit großem Verdrängungswettbewerb zu platzieren
- Die ökonomischen, ökologischen, sozialen Probleme werden eher komplexer als einfacher
- Die demografische Entwicklung in Deutschland bewirkt zunehmend:
  - Fachkräftemangel
  - Mangel an guten Führungskräften
  - Problematik in der Finanzierung von Rentnern und Pensionären (Generationsgerechtigkeit)
- **Generation Y konfrontiert die Unternehmen mit neuen Werten wie:**
  - Nachhaltigkeit
  - Familienvereinbarkeit (Kinder!)
  - Selbstverwirklichung in der Arbeit und in der Freizeit
  - Gleichberechtigung der Geschlechter
  - kein Karrierefetischismus um jeden Preis

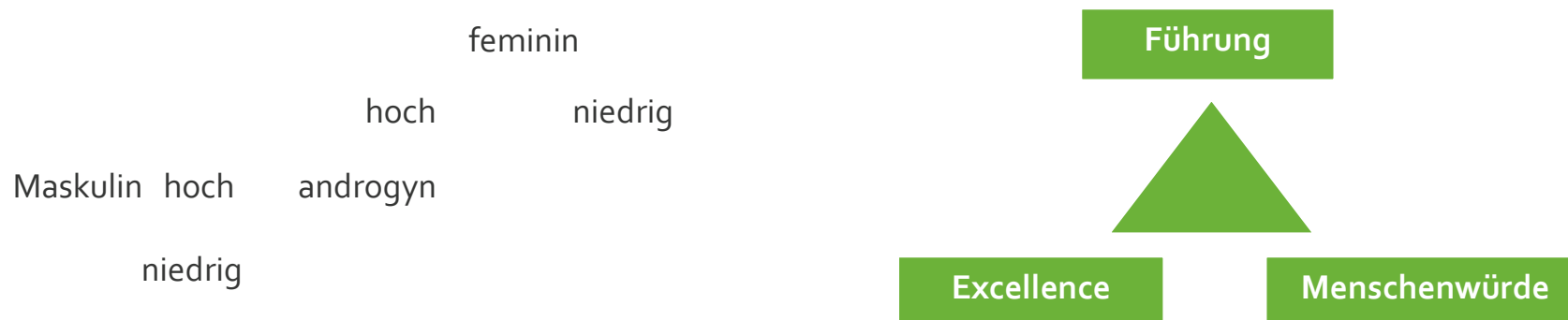


## Gute Führungs- und Unternehmenskultur – Plädoyer für Diversity – androgyner bzw. ethikorientierter Führungsstil zur Lösung der Herausforderungen



Um langfristig ökonomisch erfolgreich zu sein in einer ökologisch-sozialen Marktwirtschaft, braucht man neben der „maskulinen“ Konstruktion Erfolg, Zahlen und Effizienz drei zentrale Kulturen:

- **Kultur von Excellence:** Spitzenleistungen, Innovation, Nachhaltigkeit (permanente Anpassung an neue Entwicklungen)
- **Kultur von Menschenwürde:** Humanismus, Wertschätzung, Vertrauen und Loyalität
- **Androgyne, ethikorientierte Führungskultur**



## Gute Führungs- und Unternehmenskultur – Plädoyer für Diversity – androgyner bzw. ethikorientierter Führungsstil zur Lösung der Herausforderungen



Diese komplexen Aufgaben werden nicht durch Homogenität, sondern durch Heterogenität, also Diversity gelöst (durch Diversity des Alters, der Kulturen, der Disziplinen, der Geschlechter, der Persönlichkeiten).

In allen Führungsebenen braucht man ein androgynes Führungsverhalten:

- a) maskuline Eigenschaften wie Durchsetzungsvermögen
- b) feminine Eigenschaften wie Zuhören können, Fragen stellen können, Empathie zeigen

Die Androgynität muss sowohl von Frauen wie von Männern, von Jungen wie von Alten, von Geistes- wie Naturwissenschaftlern gelebt werden.

Forschungen zeigen, dass je nach Situation Frauen sehr tough und durchsetzungsfähig und ebenso sehr empathisch reagieren können – hoffentlich auch Männer. Je nach Anforderung und Position führen Frauen genauso wie Männer.

## Konsequenzen (Beispiele)



- Frauen sind nicht die besseren Führungskräfte, aber auch nicht schlechter als Männer
- Gemischte Führungsteams machen weniger Fehler und sind innovativer
- 50% der Führungspositionen von Männern sind falsch besetzt
- Der geringe Prozentsatz von Frauen in Führungspositionen ist vergeudetes Humanpotential

### Ideen zur Verbesserung:

1. Beruf und Familie in Übereinstimmung bringen durch bessere Unternehmenskultur (siehe Generation Y)
2. Teilzeitarbeitsplätze
3. Kinderplätze unter drei Jahren
4. Ganztagschulen und Nachmittagshilfe
5. Gleiche Behandlung für gleiche Arbeit
6. Reflexion über Stereotype: Rollendenken männlich-weiblich fatal
7. Aufklärung über die Chancen gemischter Führung
8. Rabenmuttertheorie aktiv entgegen treten
9. Deutschland leidet an Überalterung der Gesellschaft. Familien müssten an erster Stelle stehen.

## Kurzvita von Prof. Dr. Dieter Frey

LMU

**Dieter Frey** studierte Sozialwissenschaften an der Universität Mannheim und der Universität Hamburg. Nach seiner Promotion und Habilitation an der Universität Mannheim, die unter anderem durch ein VW-Stipendium und ein DFG-Stipendium gefördert wurden, war er von **1978 bis 1993** Professor für Sozial- und Organisationspsychologie an der Universität Kiel. Dazwischen war er von **1988 bis 1990** Theodor-Heuss-Professor an der Graduate Faculty der New School for Social Research in New York. Seit **1993** ist Dieter Frey Professor für Sozialpsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Zuvor hat er Rufe nach Zürich, Hamburg, Bielefeld, Bochum und Heidelberg erhalten. Er ist seit **2007** Leiter des LMU Centers for Leadership and People Management (eine Einrichtung der dritten Säule der Excellence-Initiative) und Mitglied in der Bayerischen Akademie der Wissenschaften. Von **2003 bis 2013** war er Akademischer Leiter der Bayerischen EliteAkademie. **1998** wurde er zum Deutschen Psychologie Preisträger ("Psychologe des Jahres") ernannt. **2011** hat die Zeitschrift „Personalmagazin“ ihn als „Praktischen Ethiker“ und einen der 40 führenden Köpfe im Personalbereich in Deutschland ausgezeichnet.

Seine Forschungsgebiete liegen sowohl in der Grundlagenforschung (z.B. psychologische Theorien wie Dissonanztheorie, Kontrolltheorie, Theorie der gelernten Sorglosigkeit) als auch in der angewandten Forschung (z.B. Entstehung und Veränderung von Werten, Entstehung von Innovationen, Grundlagen und Faktoren professioneller Führung, Zivilcourage). Schließlich beschäftigt er sich auch mit der Anwendung von Forschung auf soziale und kommerzielle Organisationen.

