



INSTITUT FÜR ARBEITSMARKT- UND
BERUFSFORSCHUNG
Die Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit

GEMISCHTE TEAMS – TRANSFORMATIONALE TEAMS

Prägen Frauen in Führungspositionen eine transformationale
Unternehmenskultur?

Sophie Hensgen
Eva Kleifgen
Susanne Kohaut
Iris Möller
Jens Stegmaier



MOTIVATION – GLASS CLIFF EFFEKT

Frauen erlangen eher Führungspositionen, wenn diese mit einer Krise und einem höheren Risiko des Scheiterns verbunden sind.

- Bruckmüller & Branscombe, 2011

URSACHEN

Woraus ergibt sich dieses Phänomen?

I. Status Quo

- Never change a running system – außer es gibt Probleme
- In Krisenzeiten entsteht ein Bedürfnis nach Veränderung

II. Stereotypes

- *Think manager - think male*
 - Männlich konnotierte Attribute (Kompetitiv, Selbstbewusstsein)
- *Think crisis - think female*
 - Weiblich konnotierte Attribute (Intuitiv, Bewusstsein für Andere)

FOKUS UND PROBLEME

Fokus:

- Unterschiede in Führungsstile, wenn eine Frau in einer Führungsposition ist oder nicht.
- Transformationale Führungsstil
 - Bevorzugt in Krisensituationen
 - Basis: Motivation der Mitarbeiter, Pflege von zwischenmenschlichen Beziehungen, Langzeit Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen

Probleme:

- Messschwierigkeiten bei der Erhebung der Führungsstile
- Fokus auf Unternehmenskultur Dimensionen
 - Rückschlüsse auf Führungsstile
- *Gibt es Unterschiede bei der Bewertung des Umgangs mit den Mitarbeitenden, je nachdem, ob eine Frau in einer Leitungsposition ist oder nicht?*

OCAI - UNTERNEHMENSKULTUR DIMENSIONEN

Organizational Culture Assessment Instrument

- Validiertes Instrument um die Unternehmenskultur zu erfassen



Create Culture
Dynamisches und kreatives Arbeitsumfeld



Collaborate Culture
Familiäres Arbeitsumfeld



Compete Culture
Leistungsorientiertes Arbeitsumfeld



Control Culture
Strukturorientiertes Arbeitsumfeld

← Transformationaler
Führungsstil

DATEN UND ANALYSE

Daten:

- BeCovid Studie
 - Hochfrequentes Betriebspanel mit Fokus auf die Corona-Krise
 - Erhebungszeitraum: August 2020 – Juni 2022
 - Drei – sechswöchigen Rhythmus
 - Stichprobengröße: 1500 – 2000 Betriebe pro Welle
 - Welle 18: Oktober 2021
 - Frauen in Führungspositionen
 - Unternehmenskultur
 - Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Betriebs-Historik-Panel (BHP)
 - Administrative Betriebsdaten
 - Betriebs- und Beschäftigungsstruktur

DATEN UND ANALYSE

Analyse:

- OLS Regression
- Kontrolliert auf mehrere Variablen

Abhängige Variable:

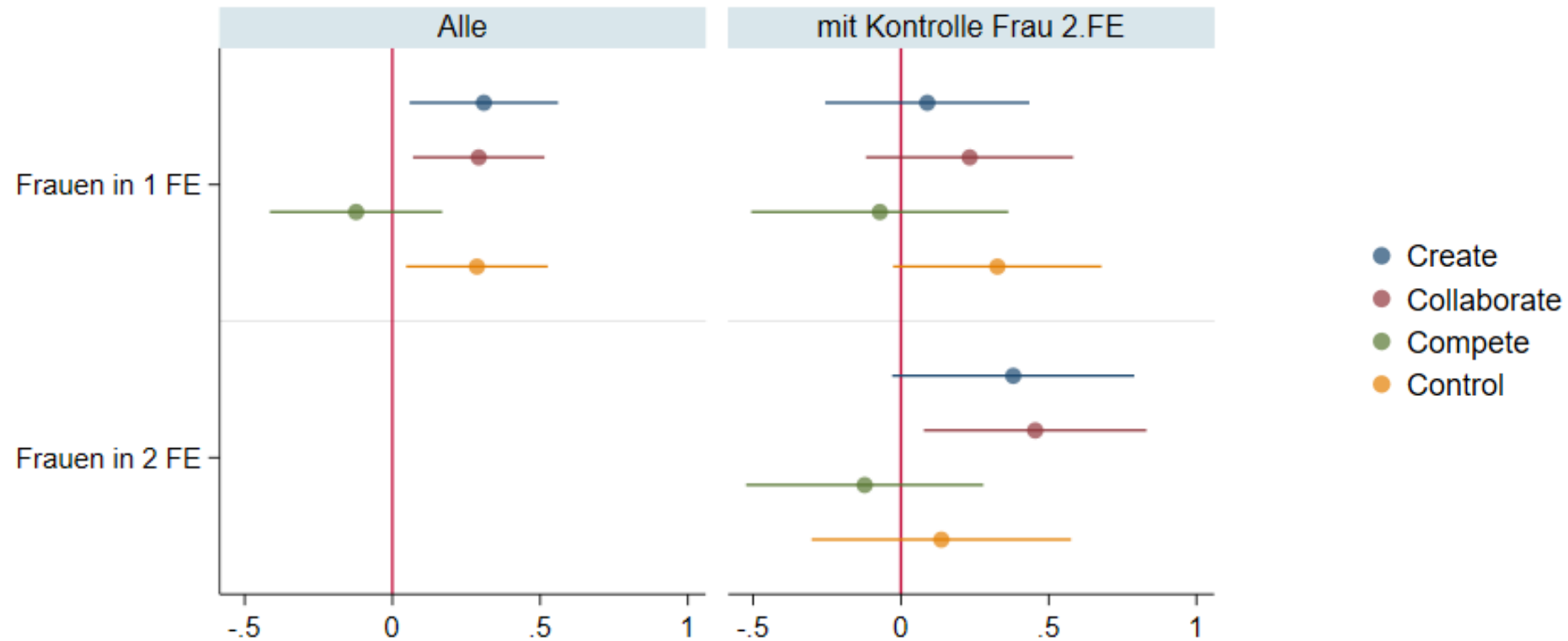
- 8 Items auf einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft vollkommen zu)
- Dimensionen der Unternehmenskultur: Werte aufaddiert
 - Create: Eigeninitiative & Innovation
 - Collaborate: Familie und Konsens
 - Compete: Leistung und Wettbewerb
 - Control: Sicherheit und Prozessorientierung

Unabhängige Variablen:

- Frauen auf der ersten Führungsebene
 - 1: mindestens eine Frau auf der 1. FE, 0: nur Männer
- Frauen auf der zweiten Führungsebene
 - 1: mindestens eine Frau auf der 2. FE, 0: nur Männer

ERGEBNISSE - UNTERNEHMENSKULTUR

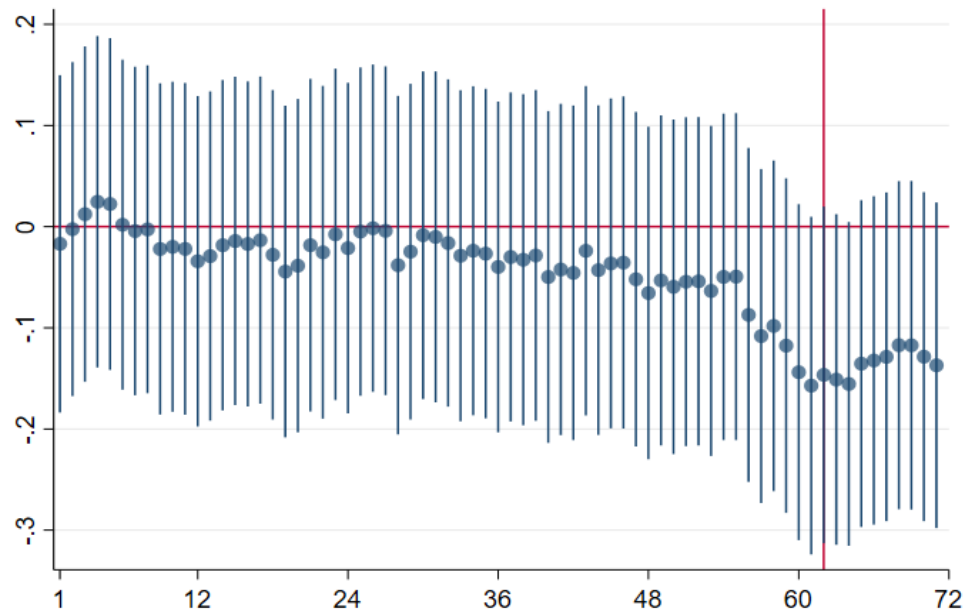
Koeffizienten Plot für die OLS Modelle der jeweiligen Unternehmenskultur



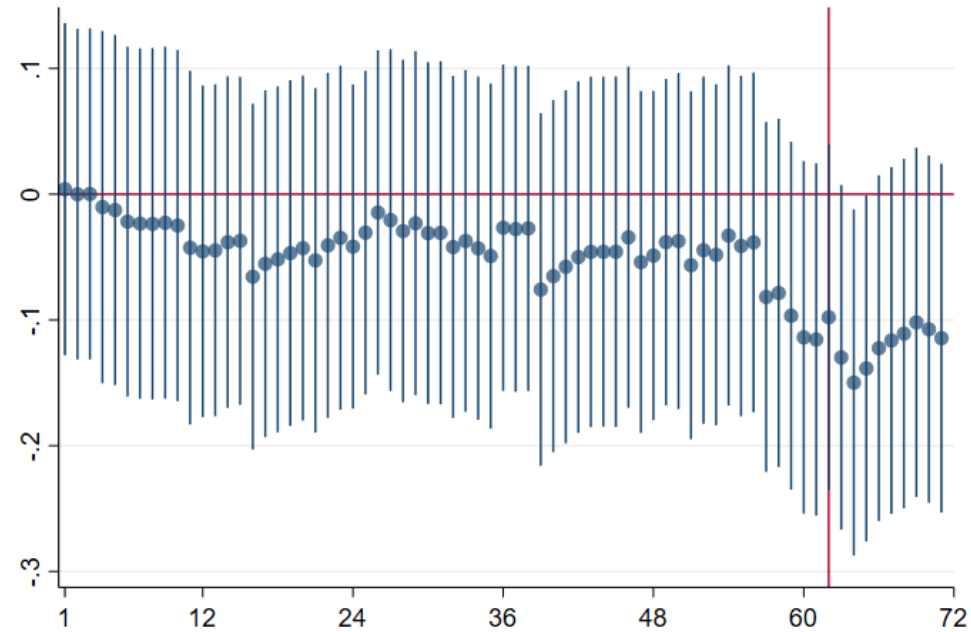
ERGEBNISSE - BESCHÄFTIGUNGSVERÄNDERUNGEN

Prozentuale Beschäftigungsveränderung im Vergleich zu März 2015 (Januar 2015 – Dezember 2020)

Min. eine Frau in der obersten Führungsebene



Nur Männer in der obersten Führungsebene



DISKUSSION

Fazit:

- Frauen in der obersten Führungsebene
 - Unterschied bei Unternehmenskultur:
 - Mehr Fokus auf: Innovation, Prozessorientierung und Familiarität
 - Keine Unterschiede bei Krisenbetroffenheit
 - Kaum Unterschiede in Personalanpassungen
 - Männerbetriebe etwas sprunghafter
 - Auch wenn die Unternehmenskultur unterschiedlich, Krise wird ähnlich erfahren

DISKUSSION

Limitationen:

- Keine bis wenig Informationen zur Führungsebene vor der Pandemie → Kausalrichtung
- Keine direkte Messung von Führungsstilen möglich
- Eine Person schätzt das ganze Unternehmen ein
- Retrospektive Aussagen zur Krisenbetroffenheit
- Aktuelle Gewichtung

Zukunftspläne:

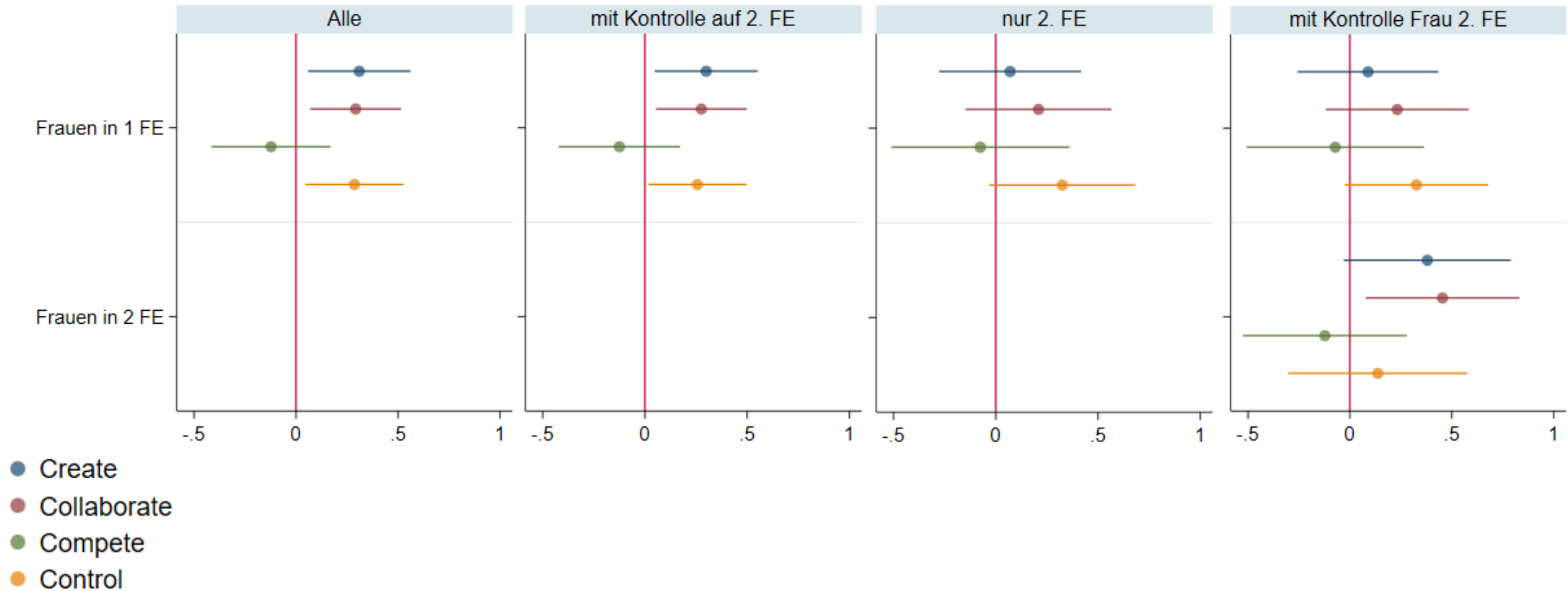
- Klare Richtung festlegen – zu viele Themen?
- Stärkerer Fokus auf Unternehmenskultur?

KONTAKT

Sophie Hensgen (Sophie.Hensgen@iab.de)

ERGEBNISSE - UNTERNEHMENSKULTUR

Koeffizienten Plot für die OLS Modelle der jeweiligen Unternehmenskultur



DESKRIPTIVE STATISTIK

Variablen	Ausprägungen					
	Insgesamt		Min. 1 Frau in 1. FE		Nur Männer in 1. FE	
	Mean	Std. dev.	Mean	Std. dev.	Mean	Std. dev.
Frauen in 1. FE	0,44	0,5				
Frauen in 2. FE	0,69	0,46	0,77	0,42	0,63	0,48
Nur Frauen in 1. FE	0,16	0,36	0,35	0,48		
Nur Frauen in 2. FE	0,21	0,41	0,3	0,46	0,14	0,35
Vorhandensein der 2. FE	0,53	0,5	0,52	0,5	0,55	0,5
Veränderung in FE	0,19	0,39	0,2	0,4	0,18	0,38
Veränderung 1. FE	0,10	0,30	0,12	0,33	0,09	0,28
Veränderung 2. FE	0,11	0,31	0,1	0,3	0,11	0,32

DESKRIPTIVE STATISTIK

Variablen	Ausprägungen					
	Insgesamt		Min. 1 Frau in FE		Nur Männer in FE	
	Mean	Std. dev.	Mean	Std. dev.	Mean	Std. dev.
Größenklasse: 1 - 9	0,28	0,45	0,24	0,42	0,31	0,46
Größenklasse: 10 - 49	0,33	0,47	0,36	0,48	0,30	0,46
Größenklasse: 50 - 249	0,32	0,47	0,34	0,47	0,30	0,46
Größenklasse: +250	0,07	0,26	0,07	0,25	0,07	0,26
Krise: negativ stark	0,26	0,44	0,27	0,44	0,26	0,44
Krise: negativ gering	0,24	0,43	0,24	0,43	0,24	0,42
Krise: keine	0,39	0,49	0,39	0,49	0,4	0,49
Krise: positive	0,11	0,31	0,11	0,31	0,11	0,31

DESKRIPTIVE STATISTIK

Variablen	Ausprägungen					
	Insgesamt		Min. 1 Frau in FE		Nur Männer in FE	
	Mean	Std. dev.	Mean	Std. dev.	Mean	Std. dev.
Land - & Forstwirtschaft	0,03	0,16	0,02	0,15	0,03	0,16
Verarbeitendes Gewerbe	0,18	0,38	0,13	0,34	0,21	0,41
Baugewerbe	0,07	0,25	0,05	,21	0,08	0,28
Groß- & Einzelhandel	0,2	0,4	0,18	0,89	0,21	0,41
Verkehr & Lagerei	0,02	0,15	0,02	0,13	0,03	0,17
Gastgewerbe	0,05	0,21	0,46	0,21	0,05	0,21
Information & Kommunikation	0,03	0,17	0,02	0,14	0,03	0,18
Sonstige Dienstleistungen	0,26	0,44	0,25	0,43	0,26	0,44
Bildungs-/Gesundheits- /Sozialwesen	0,18	0,38	0,28	0,45	0,1	0,30

DESKRIPTIVE STATISTIK

Variablen	Ausprägungen					
	Insgesamt		Min. 1 Frau in FE		Nur Männer in FE	
	Mean	Std. dev.	Mean	Std. dev.	Mean	Std. dev.
Collaborate	8,21	1,46	8,36	1,42	8,1	1,48
Compete	6,57	1,81	6,38	1,81	6,73	1,8
Control	8,27	1,49	8,4	1,47	8,17	1,51
Create	7,34	1,61	7,37	1,63	7,32	1,6
Region	0,18	0,39	0,18	0,39	0,18	0,39
Frauenanteil im Betrieb	48,92	29,80	61,5	29,05	39,18	26,59
Standort	0,69	0,46	0,69	0,46	0,7	0,46
Betriebsrat	0,23	0,42	0,21	0,41	0,24	0,43

DESKRIPTIVE STATISTIK - FÜHRUNGSEBENE

Variablen	Ausprägungen		Total
	Min. 1 Frau in FE	Nur Männer in FE	
1. Führungsebene	43,93 % (833)	56,07 % (1.063)	100 % (1.896)
2. Führungsebene	69,27 % (692)	30,73 % (307)	100 % (999)
	Nur Frauen in FE	Gemischt/Nur Männer in FE	
1. Führungsebene	15,51 % (294)	84,49 % (1.602)	100 % (1.896)
2. Führungsebene	20,82 % (208)	79,18 % (791)	100 % (999)
	2. FE	Keine 2. FE	
Vorhandensein einer 2. Führungsebene	53,26 % (1.013)	46,74 % (889)	100 % (1.902)

DESKRIPTIVE STATISTIK – GRÖßENKLASSE & KRISEN BETROFFENHEIT

Variablen	Ausprägungen				Total
	1 - 9	10 - 49	50 - 249	+250	
Größenklasse	27,93 % (532)	32,91 % (627)	31,81 % (606)	7,35 % (140)	100 % (1.905)
	Überwiegend negativ-stark	Überwiegend negativ-gering	Keine/ ausgeglichen	Überwiegend positiv	
Krisenbetroffen	26,42 % (497)	23,76 % (447)	39,07 % (735)	10,74 % (202)	100 % (1.881)

KRISENBETROFFENHEIT – BIS MAI 2020

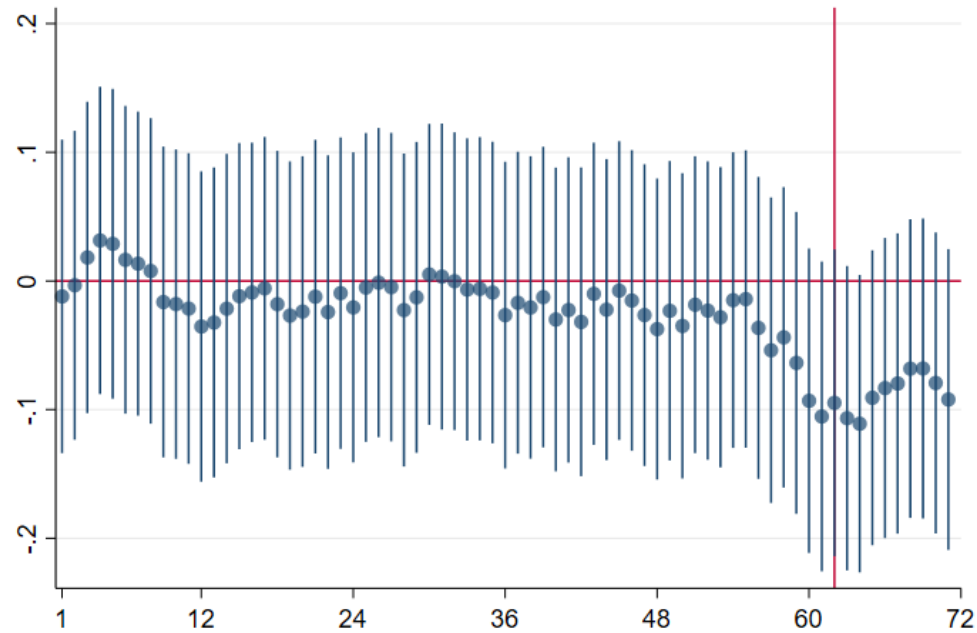
Krisenbetroffenheit	Min. 1 Frau in FE	Nur Männer in FE	Total
Überwiegend negativ – stark betroffen	27,7 %	26,32 %	26,87 %
Überwiegend negativ – gering betroffen	21,42 %	21,42 %	21,44 %
Keine/ausgeglichene Betroffenheit	38,65 %	41,91 %	40,62 %
Überwiegend positiv	12,15 %	10,35 %	11,07 %
Total	100,00 %	100,00 %	100,00 %

* Gewichtet

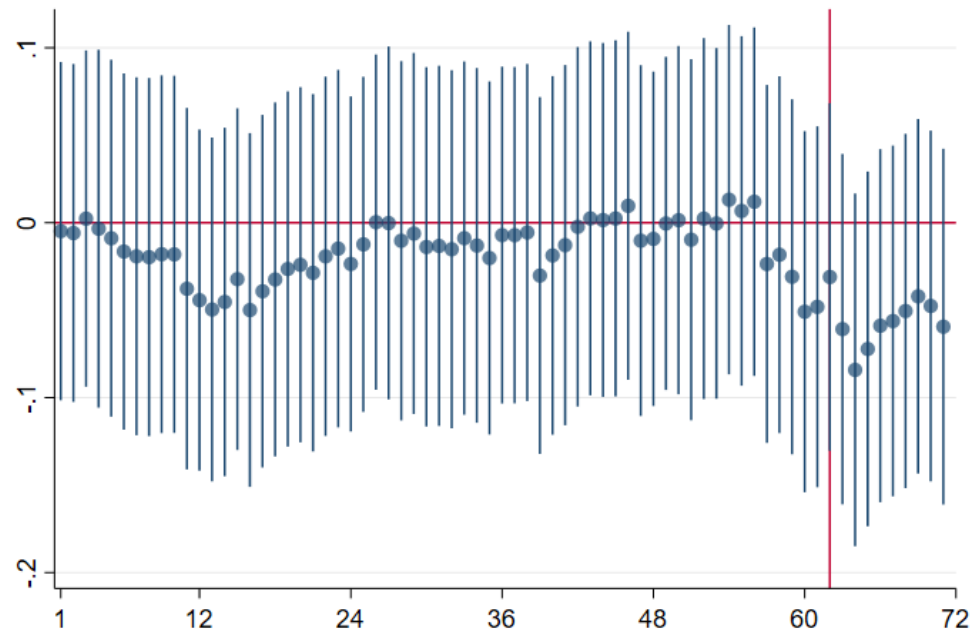
ERGEBNISSE - BESCHÄFTIGUNGSVERÄNDERUNGEN

Koeffizienten Plot der OLS Modelle mit Kontrollvariablen*

Min. eine Frau in der obersten Führungsebene



Nur Männer in der obersten Führungsebene



* Größenklasse, Wirtschaftszweig, Region, 2. FE, Krisenbetroffenheit

KONTROLLVARIABLEN

- Größenklasse
- Wirtschaftsklasse
- Region
- Anteil an weiblichen Beschäftigten
- Einziger Standort
- Betriebsrat
- Beschäftigte für einfache Tätigkeit
- Anteil mittelqualifizierter Beschäftigte
- Anteil hochqualifizierter Beschäftigte
- 2. Führungsebene

UNTERNEHMENS DIMENSIONEN - FRAGE

Im Folgenden interessieren wir uns für den Führungsstil, den Umgang mit den Beschäftigten und die Leistungsbewertung in Ihrem Betrieb. Hierfür lese ich Ihnen jeweils einige typische Aussagen vor und ich möchte Sie bitten Ihren Betrieb anhand einer Skala von 1 bis 5 einzuordnen. Dabei steht 1 für trifft überhaupt nicht zu und 5 für trifft vollkommen zu.

*[PROG: pro Item 1 = trifft überhaupt nicht zu, 5 = trifft vollkommen zu, ***8 = weiß nicht, ***9 = keine Angabe]*

- a. Unsere Beschäftigten stellen sich gerne Herausforderungen und zeigen Eigeninitiative.
- b. Unser Betrieb ist sehr dynamisch und innovationsorientiert.
- c. Unser Betrieb ist wie eine große Familie: Vertrauen und die Einbeziehung unserer Beschäftigten ist uns wichtig.
- d. Unsere Beschäftigten werden stark gefordert und sind ausgesprochen leistungsorientiert.
- e. In unserem Betrieb ist die Einhaltung formaler Prozesse und Arbeitsabläufe sehr wichtig.
- f. Unsere Beschäftigten sind offen und arbeiten konsensorientiert.
- g. Unsere Beschäftigten sind sicherheitsorientiert und schätzen ein stabiles Arbeitsumfeld.
- h. Unser Betrieb agiert in einem wettbewerbsintensiven Umfeld und strebt Marktführerschaft an.

REFERENZEN

- Backhaus, Nils, Lutz Bellmann, Patrick Gleiser, Sophie Hensgen, Christian Kagerl, Theresa Koch, Corinna König, et al. “Panel ‘Establishments in the Covid-19 Crisis’ - 20/21,” 2021. <https://doi.org/10.5164/IAB.FDZD.2113.DE.V1>.
- BASS, BERNARD M., and BRUCE J. AVOLIO. “TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE.” *Public Administration Quarterly* 17, no. 1 (1993): 112–21.
- Bremer, Marcella. “Organizational Culture Assessment Instrument.” OCAI online, 2022. https://www.ocai-online.com/sites/default/files/node/files/2019-12/ocai_leaflet.pdf.
- Bruckmüller, Susanne, and Nyla R. Branscombe. “The Glass Cliff: When and Why Women Are Selected as Leaders in Crisis Contexts.” *British Journal of Social Psychology* 49, no. 3 (September 2010): 433–51. <https://doi.org/10.1348/014466609X466594>.
- Cotter, David A, Joan M Hermsen, Seth Ovadia, and Reeve Vanneman. “The Glass Ceiling Effect.” *Social Forces* 80, no. 2 (2001): 655–81.
- Eagly, Alice H, and Linda L Carli. “The Female Leadership Advantage: An Evaluation of the Evidence.” *The Leadership Quarterly* 14, no. 6 (December 2003): 807–34. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>.
- Stewart, Jan. “Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood.” *CJEAP*, no. No. 54 (2006).