Warum sind geschlechtergemischte Teams erfolgreicher?

Prof. Dr. Astrid Szebel-Habig

Fakultät Wirtschaft und Recht
Hochschule Aschaffenburg

13. November 2018

Gliederung des Vortrages:

1. Vorstellung
2. Was sind geschlechtergemischte Teams ?
3. Erfolgspotenziale von geschlechtergemischten Teams
4. Ansätze zur Förderung der Gender Vielfalt
5. Fazit

Prof. Dr. Astrid Szebel-Habig

Studium BWL / Promotion (Fribourg und Münster)
Hochschulassistentin Universität Fribourg

Hewlett-Packard (1981 – 91) Personal / Einkauf / Vertrieb
Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende

Merz +Co. (1991 – 94) Kaufmännische Direktorin

Hochschule Aschaffenburg Seit 1995: Professorin für BWL / HR und Unternehmensethik
Dekanin der Fakultät Wirtschaft und Recht (2002 – 06)
Frauenbeauftragte der Hochschule (2000 - 2013)
Hertie Audit: „Familiengerechte Hochschule“
Frauenbeauftragte der Fakultät (Seit 2014)

Projektleitung BMBF/ESF Forschungsvorhaben
2011 – 2014: „Mit Mixed-Leadership an die Spitze“

HR-Studie (2018): „Der Personalvorstand der Zukunft“

Forschungsteam BMBF/ESF „Mit Mixed-Leadership an die Spitze“

Forschungsergebnisse

Was Frauen gut tut,
*tut **allen** gut*

z.B. Work-Life-Balance

Männer im Top-, mittleren und unteren Management haben **signifikant niedrigere Fluktuationsraten** bei der Möglichkeit, Work-Life-Balance Angebote zu nutzen.

Gliederung des Vortrages:

1. Vorstellung
2. **Was sind geschlechtergemischte Teams ?**
3. Erfolgspotenziale von geschlechtergemischten Teams
4. Ansätze zur Förderung der Gender Vielfalt
5. Fazit

Was ist ein geschlechtergemischtes Team?

Die „Token Frau?“

Häufig beobachtbar: Drehtüreffekt

Ist das ein geschlechtergemischtes Team?

MSC Reederei Basel Chef: René Mägli

Das „Hahn im Korb“ Modell?

Eher bei Frauen beobachtbar

Stärken
> Denken eher altruistisch und nachhaltig
> Schaffen i. d. R. ein positives Umfeld
> Stellen an sich hohe Anforderungen
> Sind teamfähiger und empathischer
> Sind besser im „Mindreading“

Schwächen
Oft Selbstzweifel, kein Selbstmarketing
Oft zu detailversessen
Nicht selten zu rücksichtsvoll, zu bescheiden und zu vorsichtig

Eher bei Männern beobachtbar

Stärken
> Fokussieren sich strategisch (Big Picture)
> Riskieren mehr
> Haben ausgeprägte Innovationsfähigkeit
> Oft hohe Durchsetzungskraft

Schwächen
Neigen zur Selbstüberschätzung
Bevorzugen Einzelentscheidungen
Lassen sich mitunter auf zu hohe Risiken ein

Geschlechtergemischte Teams

- Komplementäre Eigenschaften von ♂♀ führen zu positiven Synergien
- Chancengerechter **Machtzugang** von Frauen und Männern zu Managementpositionen in Wirtschaft und Gesellschaft / Politik
- Weiblicher/ Männlicher Anteil in Entscheidungspositionen > **30 %**

Intern

Talent Management:
Nutzen des Potenzials der weiblichen Bildungselite

Extern

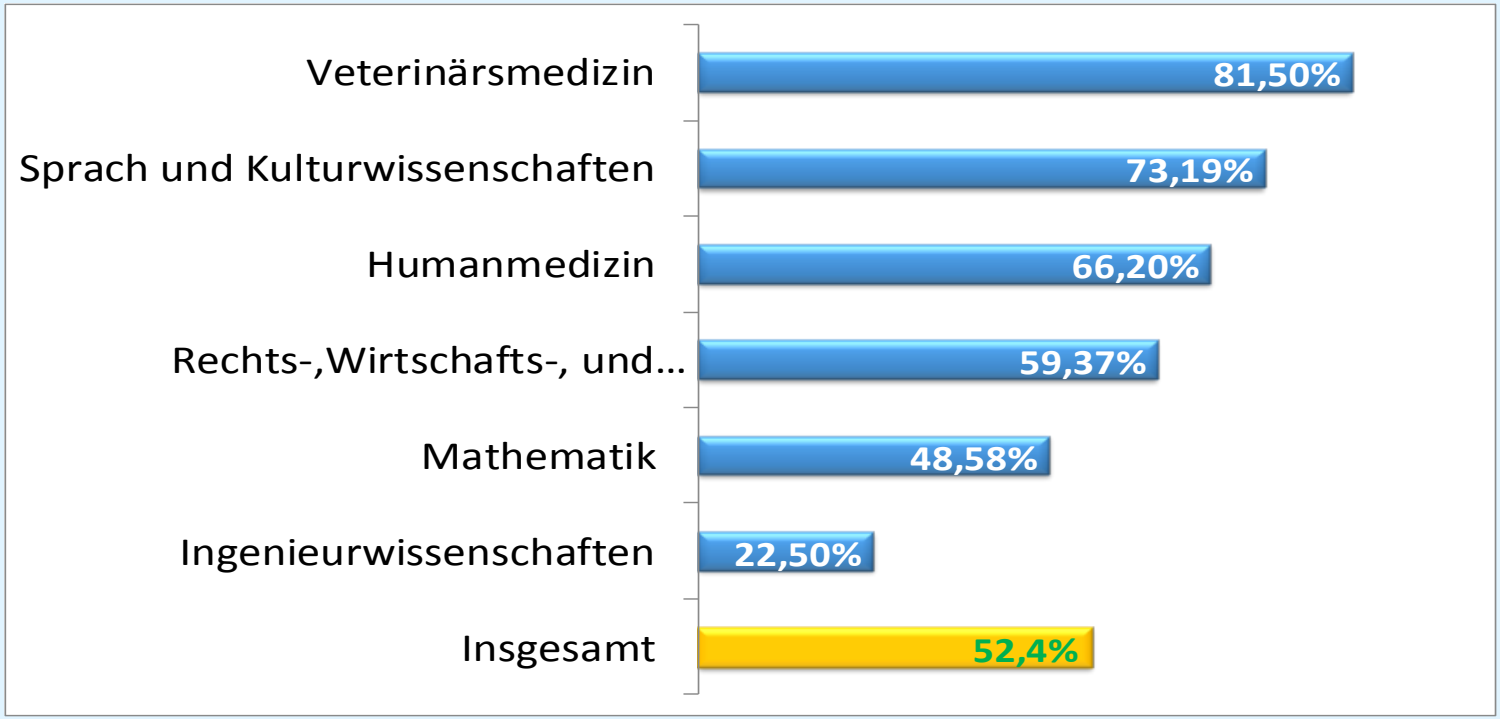
Kunden Management:
Frauen haben immer mehr Kaufkraft

Quelle: nach Aviva Wittenberg-Cox 2010, S. 108 ff.

Weibliche Bildungselite in Deutschland

Anteil Akademiker*innen bei Frauen bis 45 höher als bei Männern bis 45:

30 – 34 jährige Frauen : **30 Prozent** / 30 – 34 jährige Männer: **27 Prozent**



Quelle: Statistisches Bundesamt(2018)

Gliederung des Vortrages:

1. Vorstellung
2. Was sind geschlechtergemischte Teams ?
3. **Erfolgspotenziale von geschlechtergemischten Teams**
4. Ansätze zur Förderung der Gender Vielfalt
5. Fazit

Forschungsergebnisse zu homogenen Teams

Quelle: Bitcom

„ Homogene Teams haben niedrige Diskussionskosten,

aber auch ein geringes Innovationspotenzial“

Prof. Dr. Sascha Friesike, Innovationsforscher
Alexander von Humboldt Institut Berlin
University of Amsterdam

VORTEILE	NACHTEILE
Gutes Zusammengehörigkeitsgefühl	„Blindheit“ durch Routine
Niedrige Fluktuation	Fehlende Veränderungskompetenz
Können in stabilen Märkten erfolgreich sein	Nicht erfolgreich in einer VUCA Umwelt

Forschungsergebnisse zu heterogenen Teams

„ Diversität und Digitalisierung gehören zusammen. In diversen Führungsteams wagt man eher sich zu verändern als in Teams, in denen alle gleich sind“.

Christian Berg
Geschäftsführer Allbright Stiftung Berlin

Quelle: XING

VORTEILE	NACHTEILE
Perspektivenvielfalt bei komplexen Aufgaben	Mitglieder müssen sich zusammenraufen
Erhöhung der Gruppenintelligenz	Höheres Konfliktpotential
Hohe Innovations- und Veränderungs-Kompetenz	Gefahr von Subsystemen

Geschlechtergemischtes Team: Kein Nullsummenspiel

Wenn Frauen mehr Gewicht haben,
gewinnen auch die Männer!

Geschlechtergemischte Teams führen zu einer besseren Entscheidungsqualität

Studie zum Teamverhalten (2017)

- Eine reine Männergruppe ist zu höherem Risiko bereit als ein einzelner Mann
- Eine reine Frauengruppe trifft weniger riskante Entscheidungen als eine einzelne Frau
- Bei einer geschlechtergemischten Gruppe sind die Beschlüsse ausgewogener und besser überlegt.

MIT-Studie

Why Some Teams Are Smarter Than Others

Christopher Chabris

Anita Woolley

Thomas Mallone

Quelle: The New York Times , Jan. 16, 2015

Frauen erhöhen die kollektive Intelligenz einer Gruppe

Grund: Höhere soziale Kompetenz (Greater social sensitivity)
Demokratischere Verteilung der Redezeiten im Team

- Gefahren bei reinen Männerteams: Konkurrenzdenken / Platzhirsch- und Rudelverhalten
- Gefahren bei bei reinen Frauenteams: Zickenkrieg / Kaffeekränzchen

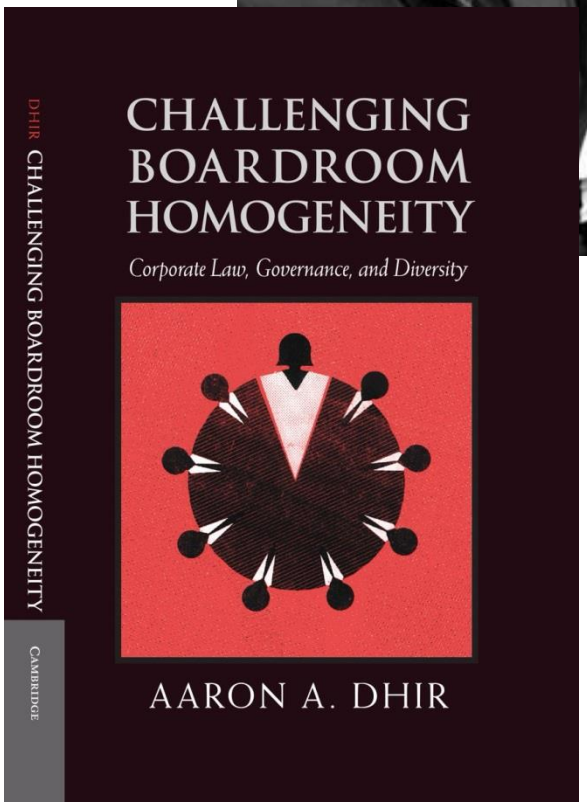
Geschlechtergemischte Teams arbeiten gewissenhafter und effizienter (Quelle: Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA) September 2018)

Experiment der Universität Kalabrien mit 430 Studierenden in geschlechtergemischten Dreierteams zur Prüfung in Teamarbeit:

- ✓ Frauengeführte Teams erledigten die Hausaufgaben zur Prüfungsvorbereitung gewissenhafter
- ✓ Unter weiblicher Führung liefen Frauen in Höchstform auf
- ✓ Weibliche Teamleitungen handelten altruistischer
- ✓ Männer bewerteten die Leistungen von frauengeführten Teams kritischer als die von männlichen Teamleitungen

Geschlechtergemischte Teams führen zu einem besseren Miteinander in norwegischen Aufsichtsräten

- Intensiverer Austausch
- Bessere Entscheidungsfindungen
- Effektiveres Risiko- und Krisenmanagement
- Qualitativ hochwertigere Kontrolle und Beratung des Executive Comittees
- Positive Veränderung der Boardkultur
- Systematischeres Arbeiten
- Angenehmeres Verhalten der männlichen Mitglieder



Mehr Frauen im Executive Committee führen zu besseren Geschäftsergebnissen (McKinsey-Studie 2018)

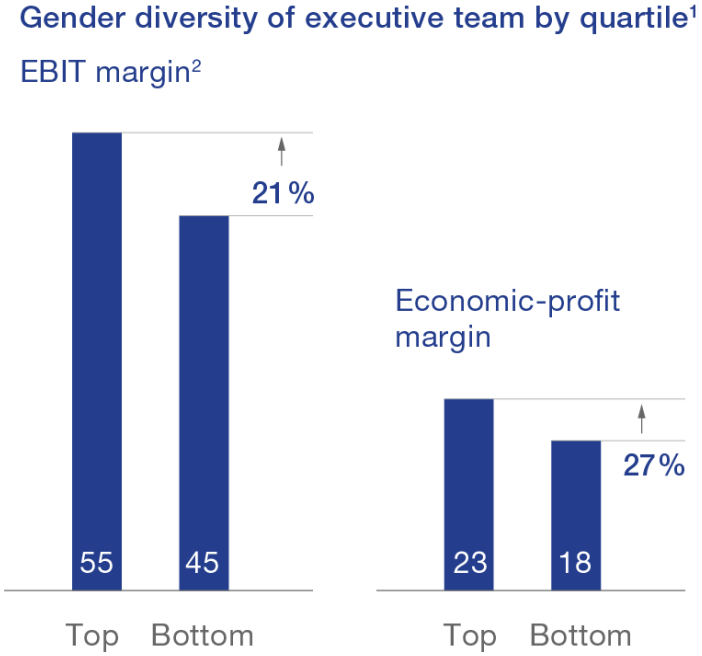
McKinsey Studie 2018

„Delivering through Diversity“

1007 Unternehmen aus 12 Ländern

Gender diversity on executive teams is strongly correlated with profitability and value creation.

Likelihood of financial performance above national industry median, %



[1]Results are statistically significant at p-value <0.05.
[2]Average earnings-before-interest-and-taxes (EBIT) margin.

McKinsey&Company

Geschlechtergemischte Entscheidungsgremien führen oft zu höheren Renditen

Sallie Krawcheck: Pax Global Women`s Fund schlägt MSCI All Countries World Aktienindex

425 Unternehmen mit überdurchschnittlich vielen Frauen in Führungspositionen

Recognizing women's contribution to the bottom line

Performance of companies with three or more women on their board of directors compared to companies with no women on their board of directors.

SOURCE: Catalyst, Lois Joy, et al, "The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards 2004-2008", 2011

Past performance does not guarantee future results.

Vater – Tochter - Tandems können die **Nachfolge** konfliktfreier gestalten (Tandem-Strategie)

- Vor 15 Jahren: 20 % der Nachfolger weiblich in familiengeführten Firmen
  Heute: Über 40 Prozent

  (Quelle: Wittener Institut für Familienunternehmen; SDZ vom 30. Juni / 1. Juli 2018, S. 26)

- Mögliche Rivalität: Sohn sucht schärfere Abgrenzung zum Vater als Tochter

- 60 % der Töchter führen > zwei Jahre und länger das Unternehmen gemeinsam mit ihrem Vater. Dieser ist Mentor und nach wie vor die Nr. 1
  (Quelle: Prof. Dr. Sabine Rau 2015)

Geschlechtergemischte Forschungsteams führen zu mehr **Innovationen**

L`Oreal: Laborvergleich

Prof. Dr. Martina Schraudner (Fraunhofer-Institut):

„Viele Unternehmen könnten noch innovativer und kreativer sein, wenn sie das Potenzial der Frauen im Innovationsmanagement besser nutzen würden“.

Standard & Poor Langzeitanalyse (1997 – 2012; 1500 US-Unternehmen):

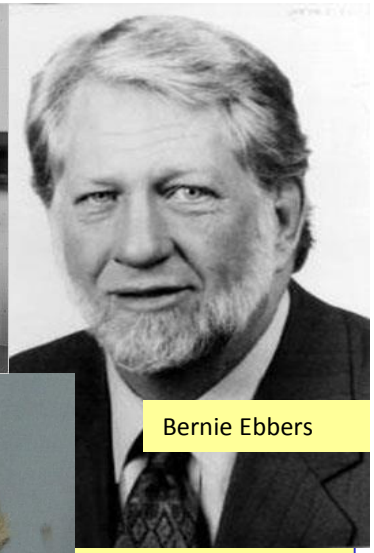
Unternehmen mit einer Innovationsstrategie erzielen bessere Markterfolge, je mehr Frauen im Top Management sind.

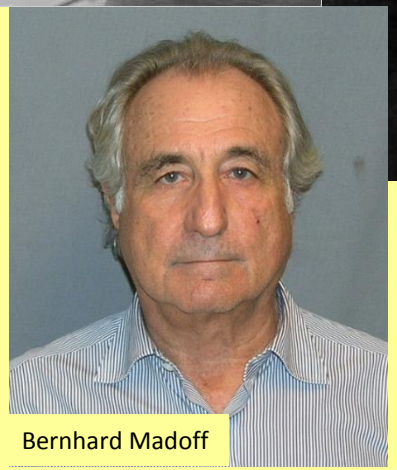
Geschlechtergemischte Teams können **Ethik & Compliance** unterstützen

Täterprofil (PWC):

- 90 Prozent männlich
  (Bei digitaler Wirtschafts-Kriminalität 70 %)
- 11 – 20 Jahre im Unternehmen
- 41 – 50 Jahre alt
- Top und Mittleres Management

Charles Ponzi


Bernie Ebbers


Bernhard Madoff

MSCI Direktorin Ulrike Modersohn: **„Unsere Analysen haben ergeben, dass in Unternehmen mit höherem Frauenanteil Skandale wie z.B. Bestechung, Betrug oder Aktionärsstreitigkeiten seltener sind.“**

Gliederung des Vortrages:

1. Vorstellung
2. Was sind geschlechtergemischte Teams ?
3. Erfolgspotenziale von geschlechtergemischten Teams
4. **Ansätze zur Förderung der Gender Vielfalt**
5. Fazit

Frauenfreundlicher Arbeitgeber 2018: Deutsche Telekom AG

Monika Schulz-Strelow, FidAR

Women on Board (WOB) – Indizes von FidAR (www.fidar.de)

- WOB 160 (alle 160 DAX-Unternehmen)
- Public WOB-Index (415 öffentliche Unternehmen)
- WOB 100 (alle börsennotierten und paritätisch mitbestimmte Unternehmen)

„Wir wollen die Besten bei Porsche haben.
Da wäre es fahrlässig, sich nicht verstärkt um Frauen zu kümmern.“
(Quelle: HBM Spezial 2017)

Porsche Personalvorstand Andreas Haffner

2012: Programm zur Chancengleichheit
2016: Anzahl der Frauen in den ersten drei Managementebenen verdoppelt

- Für jeden Bereich fixe Quoten mit halbjährlicher Berichterstattung
- Bonusrelevante Beförderungspolitik
- Kaskadenartiges Beförderungsmodell

- Mentoring- und Coaching Programme

- Home Office
- Führung in Teilzeit
- Kita

PORSCHE

Männliche Unternehmenskultur

79 von 160 börsennotierten Unternehmen haben keine Frau im Vorstand mit Zielgröße „Null“ für 2022. (Quelle: Allbright Stiftung)

Monokultur

SICHTBAR

Präsenzkultur

Old Boys` Network

Up or Out

EINSTELLUNGEN

Tradiertes Rollenverständnis:

Frau: Arbeitsmarktreserve

Mann: Familienernährer

Kulturwandel durch Gender Vielfalt

- Bewusst **Vorbilder** schaffen
- **Performancekultur** statt Präsenzkultur
- Flexible Arbeitsformen
- Work-Life-Balance Angebote

  - Rücksichtsnahme auf familiäre Bedürfnisse

  z.B. Keine Terminplanung vor 9.00 Uhr oder nach 18.00 Uhr

- **Chancengerechtigkeit** durch Diversity & Inclusion

Gliederung des Vortrages:

1. Vorstellung
2. Was sind geschlechtergemischte Teams ?
3. Erfolgspotenziale von geschlechtergemischten Teams
4. Ansätze zur Förderung der Gender Vielfalt
5. **Fazit**

Fazit: Erhöhte Zukunftsfähigkeit durch geschlechtergemischte Teams

- ✓ **Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität im „War for Talents“**
- ✓ **Potenzialnutzung aller Mitarbeiter*innen**
- ✓ **Erhöhung der Gruppenintelligenz / Rendite**
- ✓ **Besseres Innovationsmanagement**

- – **Erhöhung des Führungsaufwandes**
- – **Es geht nicht ohne Kulturwandel**

Gemischt siegt über homogen,

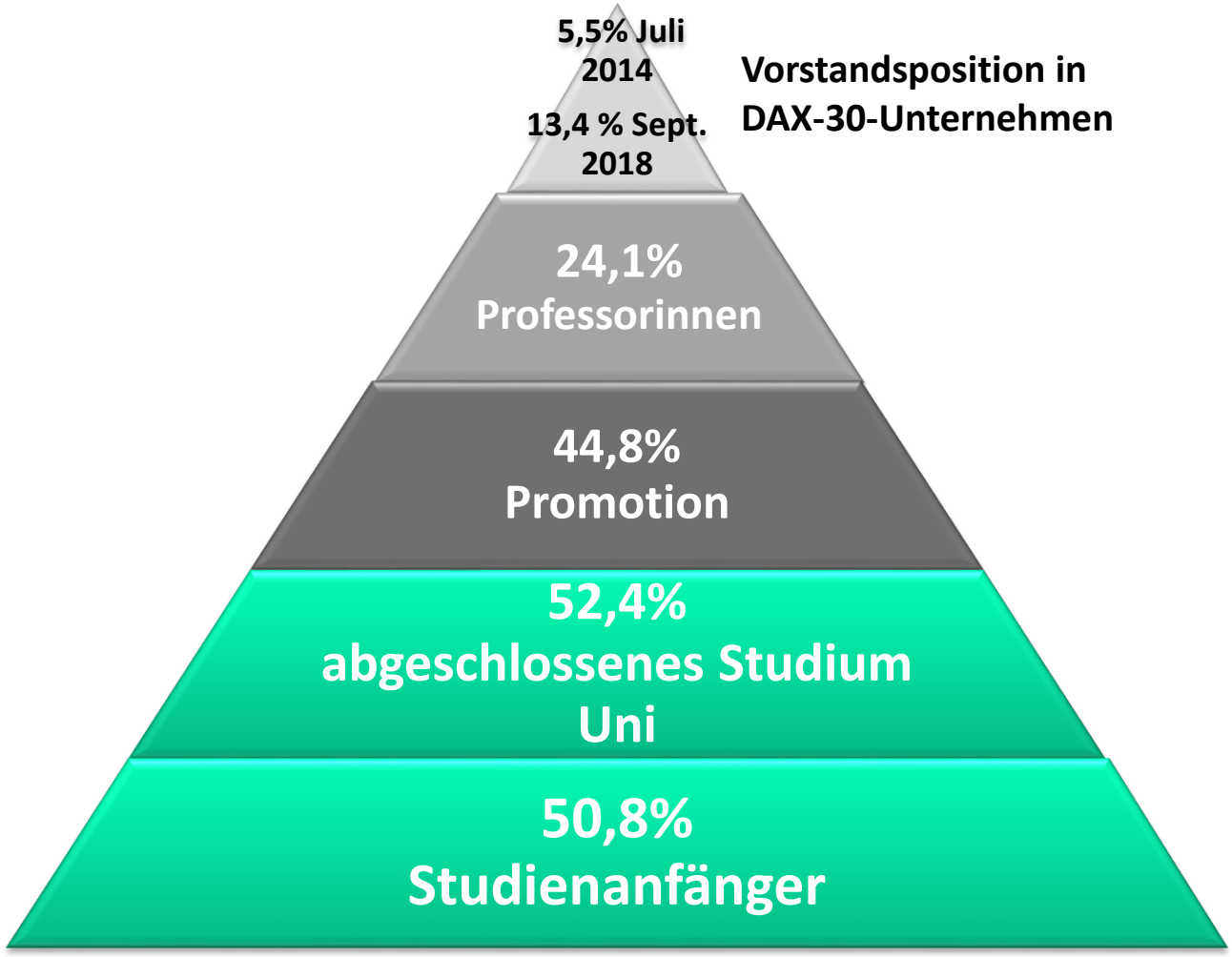
ist allerdings nicht so bequem!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Instrumentenkasten: Maßnahmenraster (180 Maßnahmen)

Personal-Maßnahmen	Recruit / Attract (Beschaffung)	Promote / Develop (Förderung)	Retain (Bindung)	Kommunikations maßnahmen	Zugehöriges Tracking (Kennzahlen)
Zielvereinbarungen und -vorgaben	Gender Targets für Shortlist der Personalberater	Interne Quoten bei Development Programmen	Genderspezifische Fluktuations-quoten	Regelmäßige Berichts-erstattungen auf Vorstandssitzungen	Zielerreichungsgrad durch Soll-Ist Vergleich
Maßnahmen für Frauen	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
Maßnahmen für Vorgesetzte	Vorgaben für Einstellungen von Frauen	Gender Trainings	Schulungen zum Work Life Balance Angebot	Bewusste Präsentation von Gendererfolgreichen Vorgesetzten	Gender Kennzahlen für den einzelnen Zuständigkeitsbereich eines/r Vorgesetzten
Maßnahmen für Männer	-------	Awareness Trainings	Interne Netzwerke z.B. Netzwerke für Väter	Vorbild „Karriereväter“ zur Vereinbarung von Vaterpflichten und Karriere	Gender Kennzahlen z.B. zur Zeitdauer, wann ein Mann erstmals FK wird
Talent Management	Dual Career Angebote	Talent Pool	Transparente Aufstiegmöglich-keiten	Berichte über High Potentials	Anzahl der FK aus dem Talent Pool
Work-Life Balance-Management	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

Frauen in Führung und Ausbildung 2017 : Leaking Pipeline



Quelle: eigene Abbildung

Weibliche Kaufkraft

Frauen bis 24 Jahren:
42 Prozent der Autozulassungen

- In Deutschland noch wenig erforscht
- 80 % der Konsumgüterentscheidungen durch Frauen
- Weiblicher Anteil am gemeinsamen Verdienst: Osten: 40 %
  Westen: 30 %
- Größter aufstrebender Markt nicht China oder Indien, sondern der Markt der Frauen (Quelle: Silverstein 2010)