md gesellschaft für management-diagnostik mbh

Gender Bias in der Management Diagnostik?

Dr. Andreas Hoyndorf
md gesellschaft für management diagnostik

Gender Bias in der Management Diagnostik?

- Welche Geschlechter-Unterschiede finden sich in Top-Level Assessments?
- Welche Unterschiede sind relevant? Was können Frauen evtl. besser?
- Wo lauern (unbewusste) Geschlechter-Stereotype, die zur Benachteiligung von Frauen führen können?
- Workshop: Was kann man tun, um Gender Bias zu verhindern?

md gesellschaft für management-diagnostik mbH

md gesellschaft für management-diagnostik mbH

Gegründet 1988

12 Berater (6 Männer, 6 Frauen)

Hamburg, Heimhuder Straße 15

md gesellschaft für management-diagnostik mbH

Dienstleistungen

- Individuelle Diagnostik von Managern – zumeist anlässlich Einstellung oder Beförderung, mitunter auch zur individuellen Entwicklung (Einzel-Assessment)
- Beurteilung von Managergruppen anlässlich Fusion, Firmenkauf oder Team-Entwicklung (Management Audit, Management Appraisal)

md gesellschaft für management-diagnostik mbH

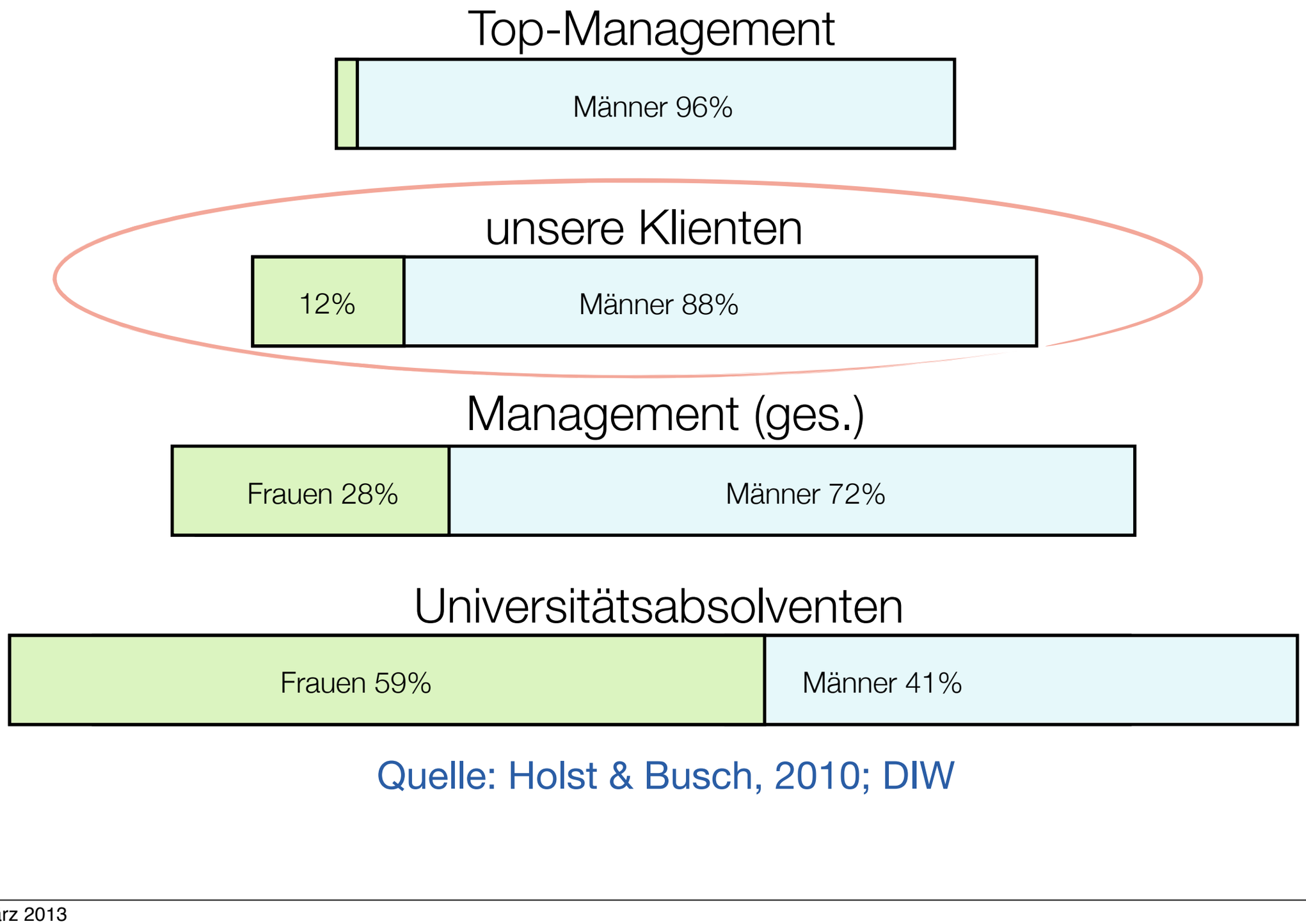
Unsere Kunden - eine Auswahl

Großkonzerne & Mittelstand

Stichprobe

- Daten aus 420 Einzelassessments, 12% Frauen vs. 88% Männer
- Bewerber im Mittleren bis Top-Management
  (Leading a Function, Business Unit, Boardlevel)

Stichprobe & „die gläserne Decke“



Quelle: Holst & Busch, 2010; DIW

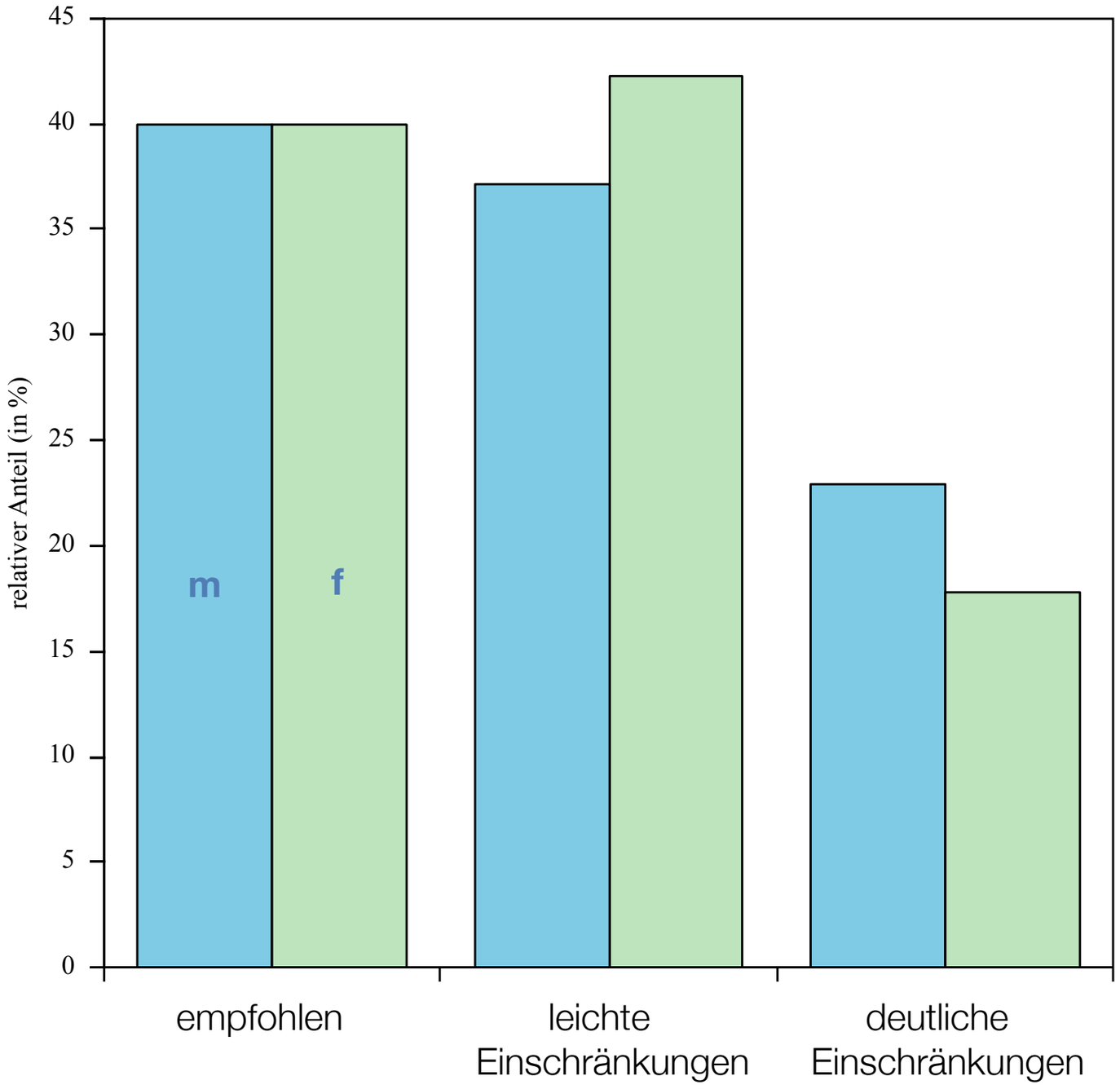
Verfahren & Methoden

- Vorab definierte Kompetenzmodelle & „Critical Incidents“
- Unternehmerische Fallstudie, kognitive Leistungstests
- Simulation & Interview zur Führung
- Motivations- und Persönlichkeitsfragebogen
- Kompetenzbasiertes und biografisches Interview (3-4h)

  - Gesamturteil: Erfüllt ein(e) Bewerber(in) die Management- und Führungs-Anforderungen einer Zielposition?

Unterschiede in der Gesamtbeurteilung ???

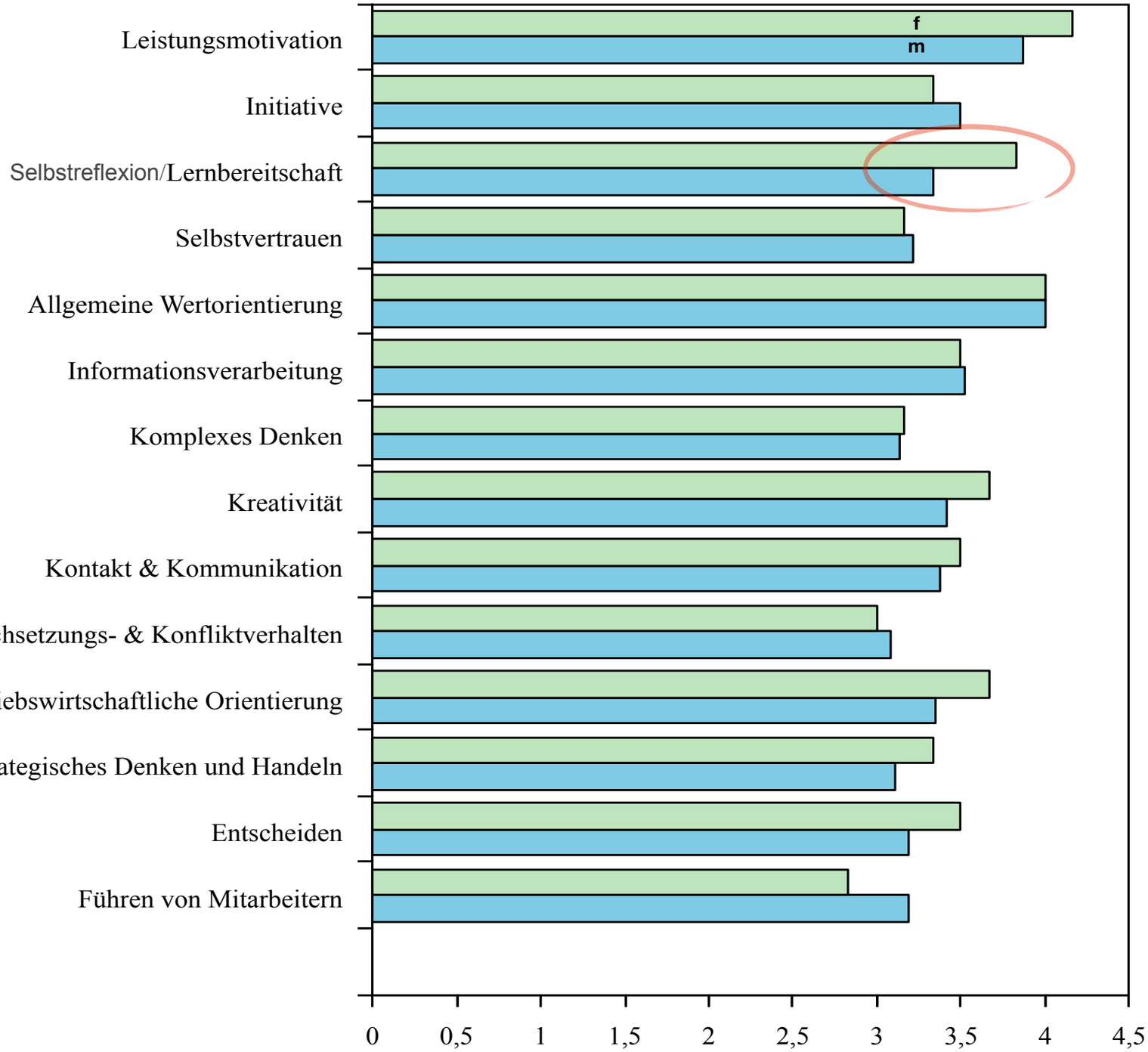
Das Gesamturteil



Stichprobe: N=420, 12% Frauen

Ergebnis: Kein signifikanter Unterschied

Unterschiede im Kompetenzprofil



Sub-Stichprobe: N=70

Ergebnis:

Keine sign. Unterschiede

in 13 von 14 Kompetenzen

Unterschiede in analytischen Tests ???

Unterschiede im Bereich Analytische Kompetenz

- **Keine signifikanten Unterschiede ...**
  - ... weder im logischen Schlussfolgern (verbaler & numerischer Test, N=536)
  - ... noch im komplexen Denken (Unternehmerische Fallstudie, N=420)
  - Frauen sind tendenziell etwas genauer und gewissenhafter (Speed vs. Accuracy), was aber keinen Unterschied in der Gesamtleistung ausmacht.

Unterschiede in der Führung ???

Unterschiede in der Führung

- **Keine signifikanten Unterschiede in der Gesamt-Bewertung der Führungs-Kompetenz** (über diverse Aspekte der Führung)

  - **Frauen zeigen tendenziell mehr Aspekte der kooperativen Führung** (Mitarbeiter-Coaching, gemeinsame Problemanalyse & Entscheidung).

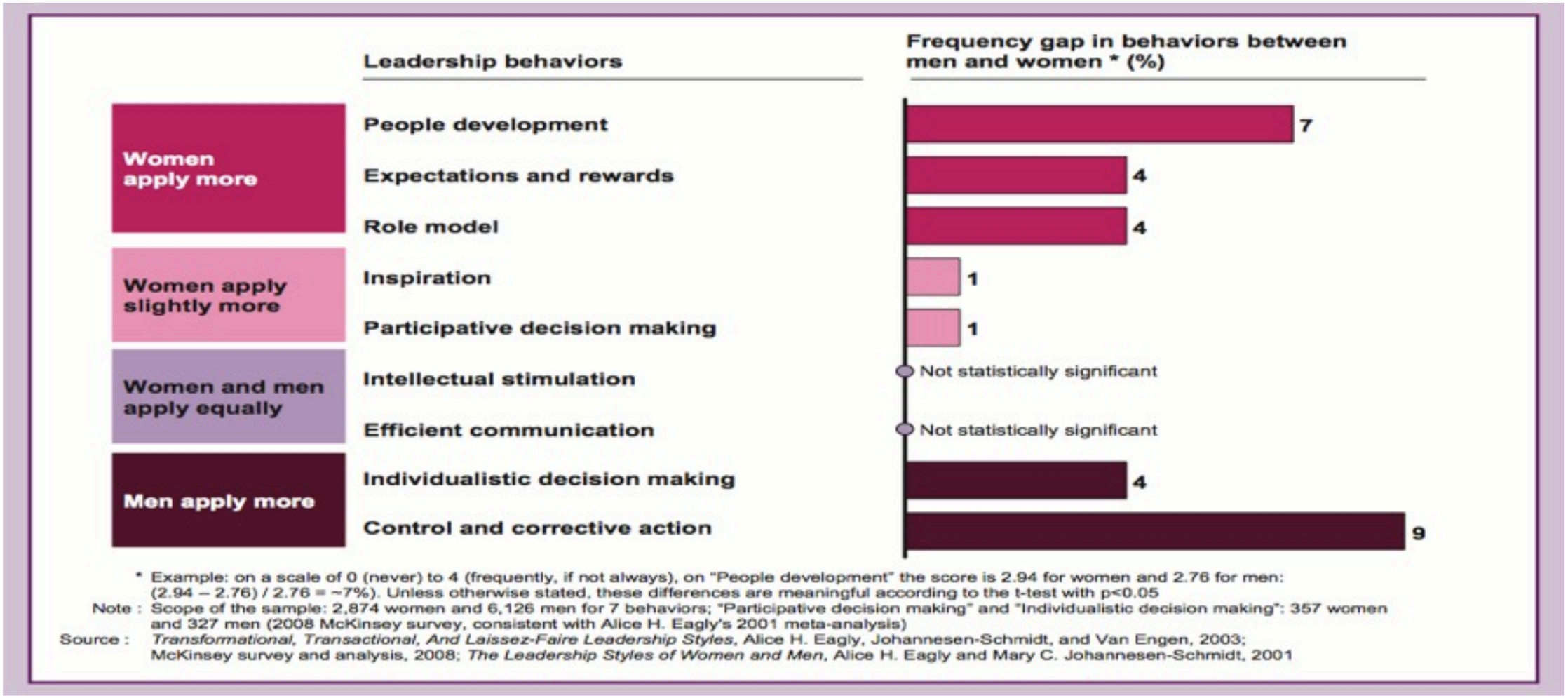
  - **Männer tendenziell mehr Aspekte der direktiven Führung** (klare Zielvorgaben, kritisches Feedback, Aufzeigen von Konsequenzen).

  - **Aber, es gibt auch genug klare Ausnahmen vom Stereotyp:**
    z.B. Frauen, die betont direktiv auftreten ...
    Frauen, die im Ton ruhig, in der Botschaft sehr klar sind ...

Unterschiede im Führungsverhalten: McKinsey (2008)

Frauen häufiger — Mitarbeiterentwicklung, Erwartung & Belohnung, partizipatives Entscheiden

Männer häufiger — Leistungskontrolle, individuelles Entscheiden



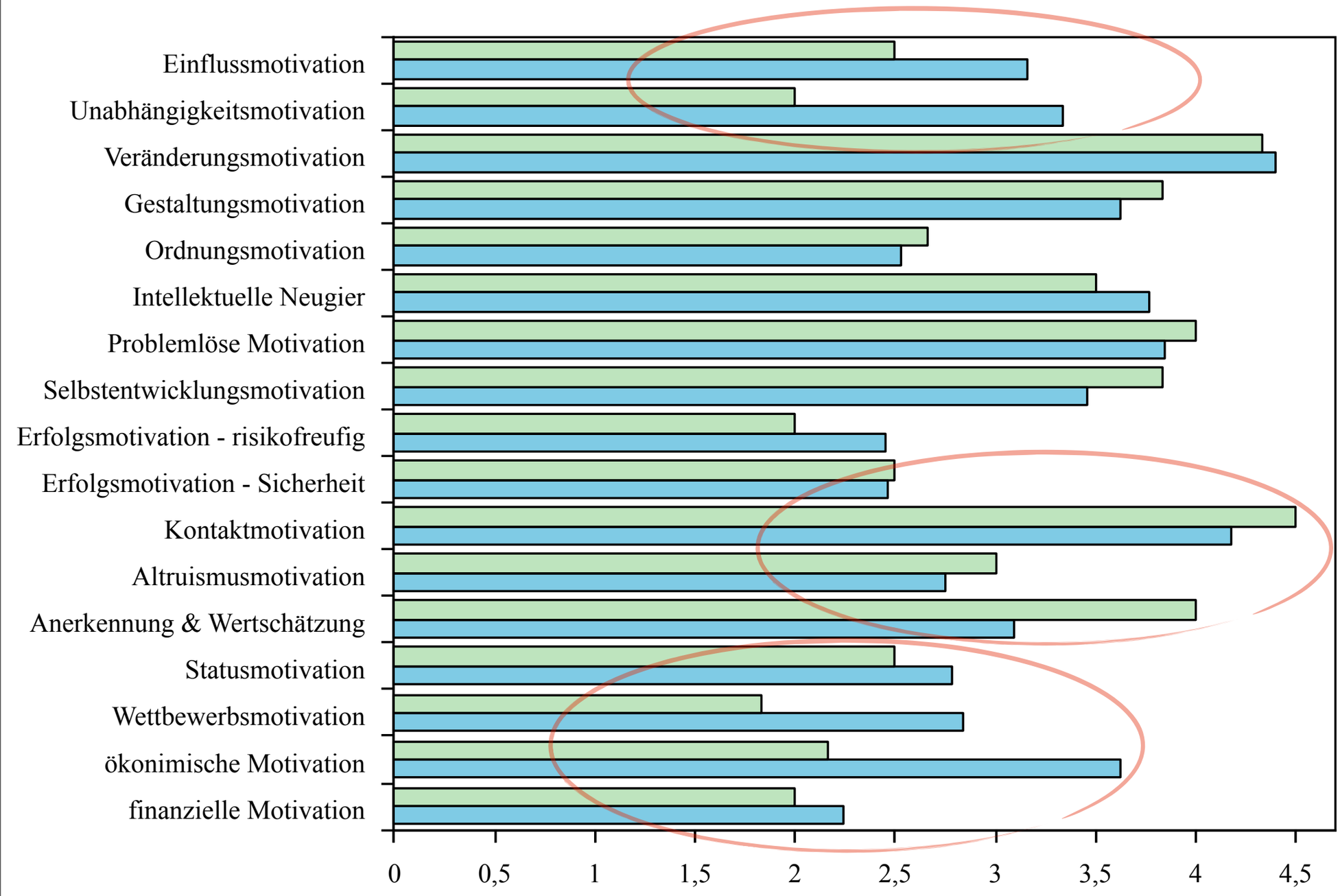
Unterschiede in der Führung

- **Welcher Gender Bias (Fehlschluss) kann hier lauern...**
  - ***„Frauen führen kooperativer, aber können sich nicht durchsetzen.“***
  - Werden Frauen im Unternehmen einseitig nach männlichen Führungs-Stereotypen beurteilt, schneiden sie schlechter ab.
  - Sie sind zudem verunsichert, welcher Führungsstil von ihnen erwartet wird.

- ***The Double Bind Dilemma for Women in Leadership***:
  (Catalyst, 2007; Ely & Rhode, 2010).
  - kooperativ & „weiblich“ = „beliebt“, aber nicht „respektiert“
  - direktiv & „männlich“ = „respektiert“, aber nicht „beliebt“

Unterschiede in der Motivation ???

Unterschiede im Motivationsprofil (17 explizite Motive)



Einfluss & Unabhängigkeit

Anerkennung Wertschätzung Anschluss

Wettbewerb Status & Geld

Unterschiede im Motivationsprofil

Keine Unterschiede in der allgemeinen Leistungsmotivation,
aber in den geäußerten *expliziten* Motiven ...

- **Männer:** **Einfluss (Macht), Wettbewerb & wirtschaftlicher Erfolg**
- **Frauen:** **Anerkennung, Wertschätzung & Anschluss (Teamarbeit)**

Befunde konsistent mit anderen aktuellen Studien (z.B. SHL, 2012)

- **Motivations-Barriere für Frauen auf dem Weg in Top-Positionen ?**

Unterschiede im Motivationsprofil

Unterschiede im Motivationsprofil

Exkurs: Warum äußern Frauen andere Motive?

Unterschiede im Motivationsprofil

Exkurs: Warum äußern Frauen andere Motive?

- **Identifikation mit tradierten Rollenmodellen?**

Unterschiede im Motivationsprofil

Exkurs: Warum äußern Frauen andere Motive?

- **Identifikation mit tradierten Rollenmodellen?**
- **Bedürfnisse einer aufstrebenden Minderheit, die von einer Mehrheit anerkannt werden will?**

Unterschiede im Motivationsprofil

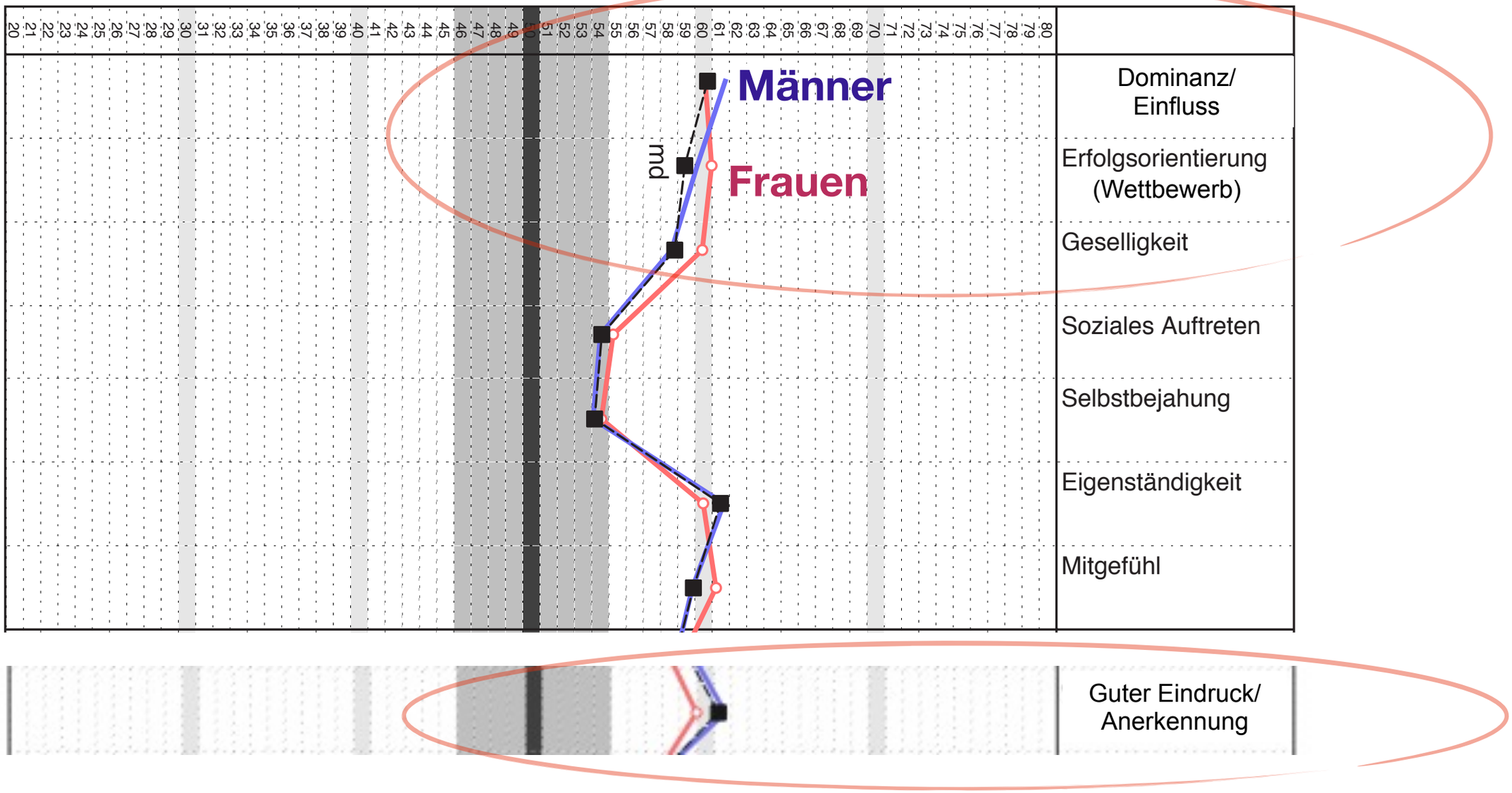
Exkurs: Warum äußern Frauen andere Motive?

- **Identifikation mit tradierten Rollenmodellen?**

- **Bedürfnisse einer aufstrebenden Minderheit, die von einer Mehrheit anerkannt werden will?**

- **Frauen haben Hemmungen, ihre tatsächliche Einfluss- & Wettbewerbs-Motivation in einem Bewerbungsprozess zu äußern** (z.B. Babcock, 2003; Ely & Rhode, 2010).

Unterschiede im Persönlichkeitsprofil CPI (implizite Motive)



Die tatsächlichen Motivations-Unterschiede sind vermutlich viel kleiner!

Unterschiede im Motivationsprofil

Welcher Gender Bias (Fehlschluss) kann hier lauern...

- ***„Männer wollen Einfluss, Frauen wollen Anschluss“***

- *Wenn die Einstellung herrscht, dass Top-Positionen vor allem mit einer starken Einfluss & Wettbewerbs-Motivation erreichbar sind, haben Frauen Nachteile im Bewerbungsprozess.*

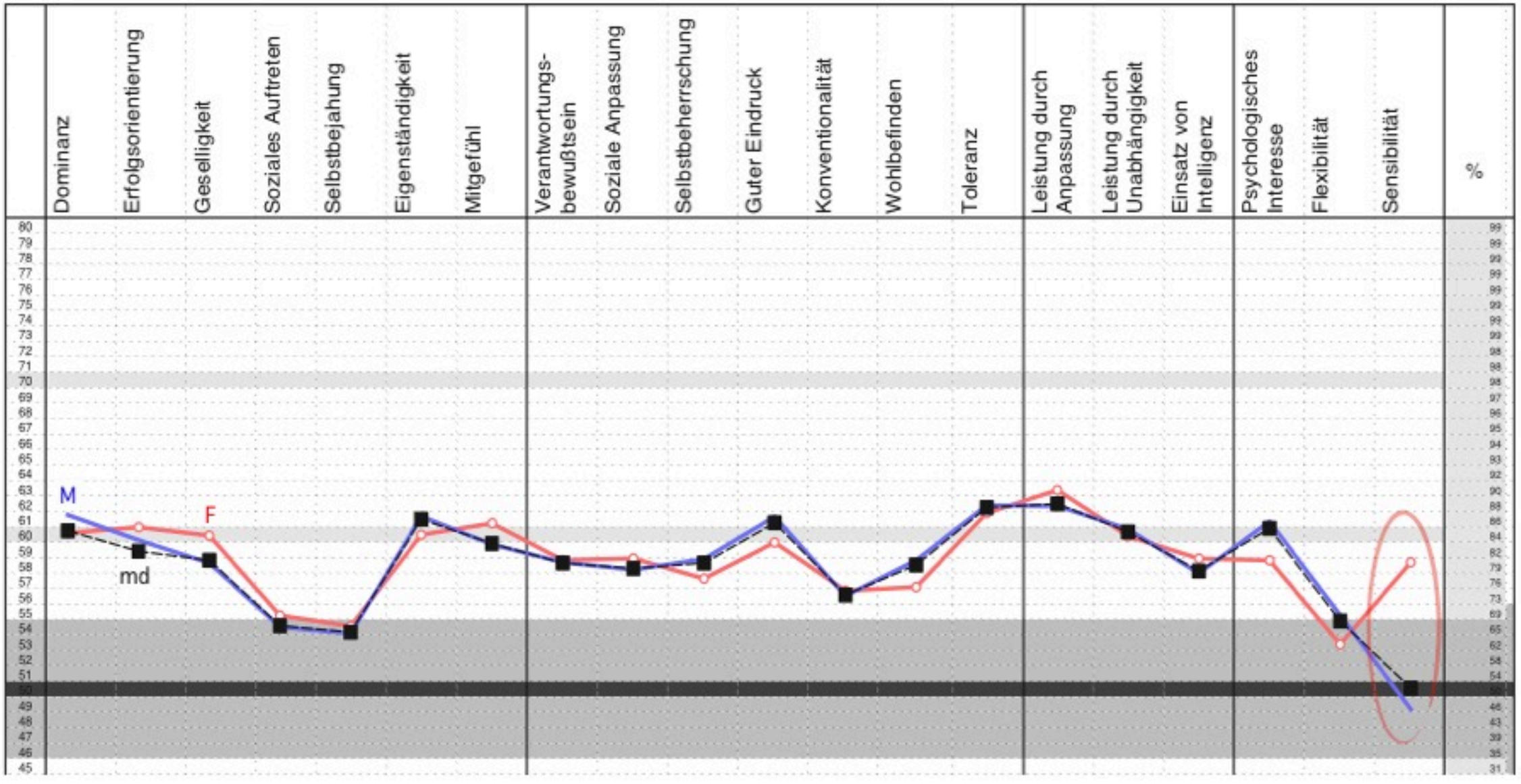
- *Frauen wird mangelnder Durchsetzungs- und Karrierewille unterstellt.*

Aber: Unterschiede deutlich kleiner in „implizitem“ Fragebogen

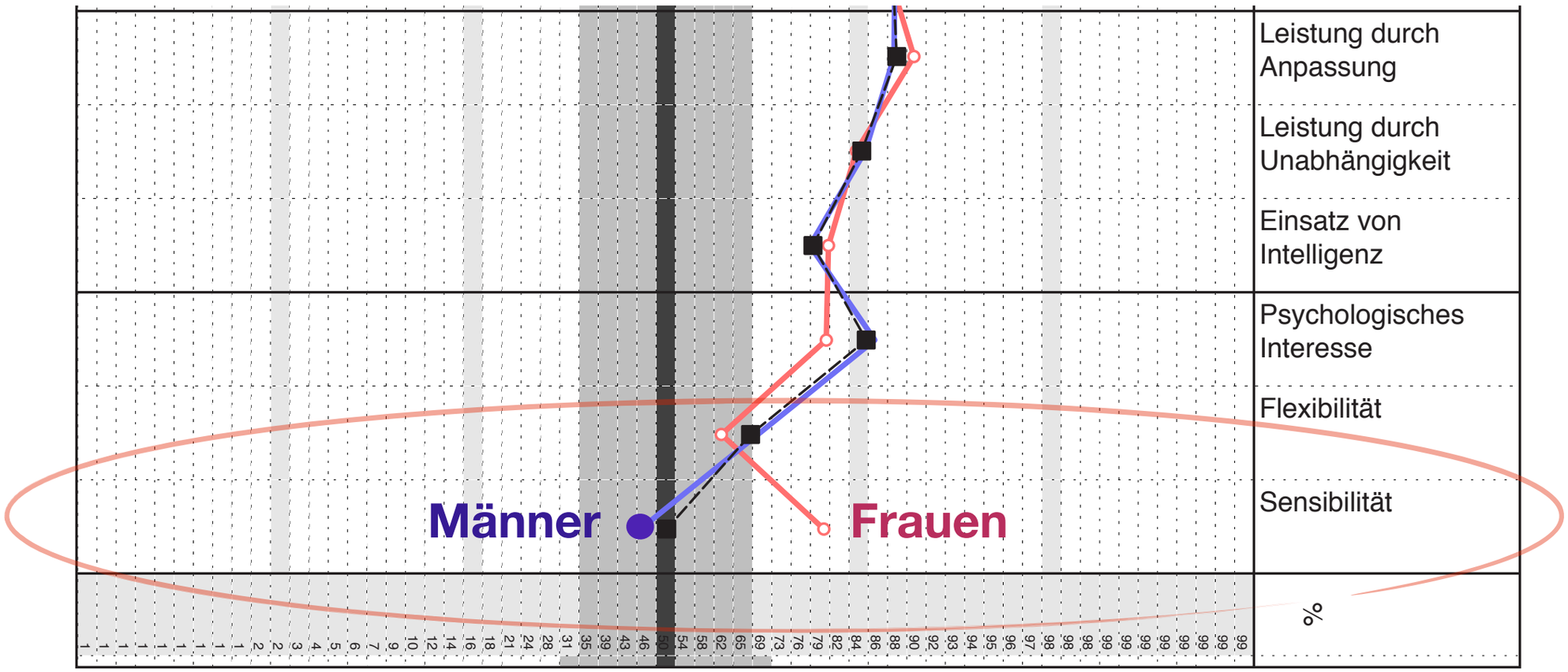
- Frauen wollen mehr Einfluss & Wettbewerb als sie explizit sagen

Unterschiede im Persönlichkeitsprofil ???

Unterschiede im Persönlichkeitsprofil CPI (implizite Motive)



Unterschiede im Persönlichkeitsprofil CPI (implizite Motive)



„Sensibilität“ = Sich Kritik zu Herzen nehmen,

sich selbst kritisch hinterfragen

Unterschiede in Persönlichkeit & Selbstreflexion

Größter Unterschied (CPI)

- Frauen nehmen sich Kritik stärker zu Herzen, wollen es „ihrem Umfeld recht machen“.
- Sie stellen sich tendenziell mehr in Frage, räumen Fehler offener ein.

Unterschiede im „Attributions-Stil“ (Selbstreflexion im Interview) ...

- Frauen schreiben sich tendenziell mehr Einfluss/ Verantwortung für Misserfolge/ negative Ereignisse zu
- Männer tendenziell mehr Verantwortung für Erfolge/ positive Ereignisse

Unterschiede in Persönlichkeit & Selbstreflexion

Welcher Gender Bias kann lauern...

- ***„Männer geben sich selbstbewusst, Frauen stellen sich in Frage“***

- *Die offene und selbstkritische Reflexion von Frauen kann ihnen als „mangelndes Selbstbewusstsein“ ausgelegt werden. Dies kann ihnen im Bewerbungsprozess wie bei Gehaltsverhandlungen zum Nachteil werden.*

Woher kommt das?

- Bei gleicher Leistung werden Männer häufiger als „kompetent“, Frauen als „tüchtig“ beurteilt (Swim & Sanna, 1996), ...

- ... was dann auch ihre Selbstwahrnehmung beeinflusst (Steele, 1997).

- ... und ihr Verhalten in Gehaltsverhandlungen (z.B. Babcock et. al., 2003: „Women Don‘t ask: Negotiation and the Gender Divide“).

Fazit

- In einem professionellen Einzel-Assessment finden sich keine Unterschiede im prognostizierten Management- und Führungspotenzial.

- Es finden sich allerdings Unterschiede im Führungsstil, der Motivation und offenen Selbstreflexion (Umgang mit Kritik/ Misserfolg).

- Wenn Erfolg in Top-Positionen assoziiert wird mit ...
  - ... männlichen Führungs-Stereotypen (Fokus auf direktiver Führung)
  - ... Motiven wie Einfluss (Macht) & Wettbewerb
  - ... zur Schau gestellter Fehler- und Makellosigkeit

... haben Frauen Nachteile im Bewerbungsprozess
(z.B. Regnet, 2013; Ely & Rhode, 2010; SHL, 2012).

Workshop: Jetzt sind Sie dran!

Workshop: Jetzt sind Sie dran!

Was können Unternehmen tun, damit die Unterschiede & Stereotype nicht zur Aufstiegsbarriere für Frauen werden?

- **Personalauswahl:** Maßnahmen für eine diskriminationsfreie Personalauswahl
- **Personalentwicklung:** Maßnahmen zur Vorbereitung von Frauen auf Top-Position (z.B. Mentoring, Coaching)
- **Kultureller Wandel:** Maßnahmen zur Änderung der Kultur in Führungsetagen (z.B. durch strategische Kompetenzmodelle und Rollenmodelle)

Workshop: Jetzt sind Sie dran!

Was können Unternehmen tun, damit Geschlechter-Unterschiede und Gender Biases nicht zur Aufstiegsbarriere für Frauen werden?

Stichworte zur Inspiration finden Sie auf den folgenden Seiten

- **Personalauswahl:** Maßnahmen für eine diskriminationsfreie Personalauswahl
- **Personalentwicklung:** Maßnahmen zur Vorbereitung von Frauen auf Top-Position
- **Kultureller Wandel:** Maßnahmen zur Änderung der Kultur in Führungsetagen

Maßnahmen - diskriminationsfreie Personalauswahl

- **Strategische Kompetenzmodelle:** Welche zukünftigen Herausforderungen des Unternehmens verlangen welche Führungs-Kompetenzen? (*„Make Diversity a Business Case"; McKinsey 2008*)

- **Überprüfung der Auswahl-Kriterien nach Geschlechter-Stereotypen**
  (z.B. einseitige Betonung von Aspekten der „direktiven Führung")

- **Überprüfung der Diskriminationsrate** (%-Rate von Männern vs. Frauen, die positiv beurteilt werden)

- **Ausgeglichene Besetzung der Auswahlgremien**
  (Ely, 1994: **Frauenanteil mind. 15%**, da Frauen sonst den gleichen Gender Bias zeigen wie Männer)

- **Methoden-Kombination wie im Assessment** (Evidenzen über mehrere unabhängige Datenquellen)

- **Kalibrierungsrunden,** in denen Manager gleicher Positionen nach vorab definierten Leistungs- und Kompetenz-Kriterien verglichen werden (z.B. im Performance & Talent Review)

- **Wichtiges Prinzip: Trennung von *Beobachtung vs. Bewertung*, *Performance vs. Attribution***

Maßnahmen - Personalentwicklung

- **Mentoring:** Hilfe beim Netzwerken und im Umgang mit politischen Situationen; offene Reflexion persönlicher Werte und Motive in der Karriereplanung; klare und stimmige Positionierung im internen Bewerbungsprozess

- **„Gender Coaching“**:

  - **Aufdecken von Geschlechter-Stereotypen in der Fremd- und Selbstdarstellung**

  - **Aufbrechen der „Selbsterfüllenden Prophezeiungen“/ Attributions-Muster:** Indem man über diese psychologischen Effekte informiert. „Reframing“ (Neubewertung) von Misserfolgen. Entwicklung von Vorträgen vor anderen weiblichen Führungsnachwuchskräften zur Aufklärung dieser Effekte.

  - **Arbeit mit Rollenmodellen:** Das Reflektieren über weibliche Vorbilder, z.B. wie sie sich in kritischen Situationen verhalten und was man davon im eigenen Stil übernehmen kann.

  - **Ely & Rhode (2010):** Frauen sollten sich weniger darauf konzentrieren, wie ihr Führungsstil auf andere wirkt, sondern darauf, welcher Führungsstil situativ der richtige ist, um **kollektive unternehmerische Ziele** zu erreichen (***„Eco- versus Ego-system Orientation“***).

Maßnahmen - Kulturwandel

Maßnahmen zur Änderung der Unternehmenskultur in den Top-Etagen

- **Wandel kultureller Werte durch gezielte „strategische Kompetenzen“ & Rollenmodelle**

  - **Betonung partizipativer Führung** und deren Vorteile in der Mitarbeiterentwicklung, im Change Management und bei der Nutzung von Innovation & Diversity

  - **„Diversität“ als Kompetenz:** Die Kompetenz, unterschiedliche Perspektiven & Ressourcen nutzen zu können, operationalisiert z.B. durch Moderations- und Coaching-Kompetenzen

  - **Offenere Selbstkritik als Teil der Lernkultur**: Vorteile einer offeneren Reflexion von Misserfolgen als Teil der Lernkultur; Selbstreflexion gilt zunehmend als eine der wichtigsten Kompetenzen für High-Potentials, um nicht zu scheitern (Selbst-Überschätzungs-Gefahr).

  - **Offener & fairer Wettbewerb:** Er sollte nach vorab definierten und transparenten Erfolgs-Kriterien stattfinden, anstatt im verborgenen Machtspiel zwischen Schlüsselpersonen.

Maßnahmen - Fall-Beispiel Telekom

Mechthild Maier, Leiterin Diversity Management der Telekom (taz-Interview vom 30.10.2011)

- **Zum Thema „Selbstkritischere Frauen“:** „Wir haben alle Auswahlgespräche ‚gegendert‘. Man muss die männliche Brille absetzen und eine andere aufsetzen. Dann kann man Selbstkritik bei Frauen auch als Reflexionsfähigkeit würdigen.“

- **Zum Thema „fairer Wettbewerb“:** „Es muss auf allen Besetzungslisten mindestens ein Drittel gleich gut qualifizierte Frauen stehen. (...) Bei uns ist es jetzt so: Wenn da kein Drittel Frauen steht, dann gibt es erst mal keine Besetzung. Das müssen Sie bis hin zum Vorstand erklären. Da brauchen Sie gute Argumente.“

- **Zu Thema „Diversity“:** „Da sind wir bei einer Kulturfrage: Wenn ich Frauen will, die wie Männer ticken, nehme ich besser das Original. Wenn ich aber ein gemischtes Team mit verschieden ausgeprägten Kompetenzen haben will, (...), kann man mit Sicherheit besser arbeiten als mit lauter Klonen der immer gleichen Kraftmeier.“

- **Zum Thema Self-Marketing:** „Unsere weiblichen Nachwuchskräfte erhalten etwa Unterstützung durch einen Sponsor, der ihnen hilft, Türen zu öffnen, sichtbar zu werden“ und dabei Karriereziele offen und ohne Scheu zu äußern.

Literaturverzeichnis

- Babcock, Linda & Laschever, Sara (2003). „Women Don‘t ask: Negotiation and the Gender Divide“.Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 2003.
- Catalyst (2007) The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned If You Do, Doomed If You Don't. Catalyst Inc. (Publication Code D68; ISBN#0-89584-265-3)
- Eagly, Johannesen-Schmidt, van Engen (2003). „Transformational, Transactional, and Laissez-faire Leadership Style: A Meta-analysis Comparing Women and Men.“ Psychological Bulletin 95 (2003): 569-591.
- Eagly, A.H., Beall, A.E. & Sternberg, R.J. (Eds.). (2004). The psychology of gender. New York: The Guilford Press.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Through the labyrinth: The truth about how women become leaders. Boston: Harvard Business School Press.
- Ely, R.J. & Rhode, D.L. (2010). Handbook of Leadership Theory and Practice (Chapt. 14); A Harvard Business School Centennial Colloquim. Nohria, N. &Khurana, R. (Ed.) Boston, MA: Harvard Business Press.
- European Commission (2010). Report on equality between women and men. Luxemburg; Publications office of the EU.
- Holst, E. & Busch, A. (2010). *Führungskräftemonitor 2010.* Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin.
- Hördt, O. (2006). Spitzenpositionen für Spitzenleistungen? Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- McKinsey: Desvaux, G. & Devillard, S. (2008). Women Matter 2 - Female leadership, a competing edge for the future. McKinsey & Company
- Regnet, E. (in Vorbereitung). Management Diagnostik und Frauen – kein Widerspruch. In W. Sarges (Hrsg.), Management Diagnostik. 4. Überarbeitete Auflage, Göttingen: Hogrefe.
- SHL: Burk, E. & Glennon, R. (2012). The SHL Talent Report. (Cpater 4: The landscape of diversity). http://www.shl.com/assets/SHL-Talent-Report-USE.pdf
- Steele, Claude M. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual ability and performance. American Psychologist, 52 (6), 613-629.
- Swim, Janet K. & Sanna, Lawrence J. (1996). He’s skilled, she’s lucky: A meta-analysis of observers’ attributions for women’s and men’s successes and failures. Personality and Social Psychology Bulletin, 22 (5), 507-519.
- Wottawa, H., Montel, C., Mette, C., Zimmer, B. & Hiltmann, M. (2011). Eligo-Studie. Berufliche Lebensziele und Leistungspotenziale junger Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen. Wirtschaftspsychologie, 13(3), 85-111.

Anhang: Expliziter Motivationsfragebogen (md, 2009)

Motive, die Männer häufiger nennen:

Einflussmotivation
Strebe danach, Einfluss auf andere auszuüben; mag es, wenn andere den eigenen Ideen und Vorstellungen folgen; strebt nach einflussreichen (Führungs-)Positionen

Unabhängigkeitsmotivation
Mag es, flexibel nach den eigenen Vorstellungen vorgehen zu können, ohne sich allzu sehr mit anderen – z.B. Vorgesetzten - abstimmen zu müssen

Wettbewerbsmotivation
Mag es, mich mit anderen zu messen, die eigene Leistung mit anderen zu vergleichen; habe Freude am gewinnen und daran, besser zu sein als andere

tendenziell:

Ökonomische Motivation
Habe große Freude an der Steigerung von Geschäfts-, Verkaufszahlen

Anhang: Explizter Motivationsfragebogen (md, 2009)

Motive, die Frauen häufiger nennen:

Anerkennung und Wertschätzung
Will positive Rückmeldung, Bestätigung und Anerkennung aus meinem Arbeitsumfeld (Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte, Kunden ...); will von meinem Umfeld gemocht werden

Kontakt- und Gesellungsmotivation
Ein partnerschaftliches Miteinander und gute Beziehungen zum sozialen Umfeld (Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte, Kunden ...) sind mir sehr wichtig

tendenziell:

Selbstentwicklungsmotivation („Selbstverwirklichungsmotivation“)
Will mich mit der eigenen Persönlichkeit intensiv auseinandersetzen, um mich weiterzuentwickeln

Altruistische Motivation
Finde Erfüllung darin, anderen zu helfen und ihnen Gutes zu tun; möchte andere unterstützen