

**Frauen und Männer im Topmanagement -
Eine empirische Untersuchung zum Zusammenspiel
geschlechtsspezifischer Führung in Deutschland**

DISSERTATION

der Universität St. Gallen,

Hochschule für Wirtschafts-,

Rechts- und Sozialwissenschaften

sowie Internationale Beziehungen (HSG)

zur Erlangung der Würde einer

Doktorin der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von:

Geraldine Mildner

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag von

Frau Prof. Dr. Heike Bruch

und

Herrn Prof. Dr. Martin Hilb

Dissertation Nr. 4843

Difo-Druck GmbH, Untersiemaun 2019

Die Universität St.Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St.Gallen, den 23. Oktober 2018

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Danksagung

Viele Menschen haben mich auf dem Weg zu meiner Promotion begleitet. Für ihre Ermutigung, offenen Ohren und Anregungen möchte ich mich herzlich bedanken:

An erster Stelle danke ich meiner Referentin Frau Prof. Dr. Heike Bruch. Ihr Zuspruch und ihre wertvollen Impulse haben diese Arbeit erst möglich gemacht. Sie hat massgeblich zu meiner beruflichen und persönlichen Entwicklung beigetragen und mir mit sehr viel Verständnis und Unterstützung, gerade in schwierigen Situationen, den Rücken gestärkt.

Herrn Prof. Dr. Martin Hilb danke ich dafür, dass er meine Arbeit als Korreferent betreute und mir wertvolle Rückmeldungen zu meiner Arbeit gab.

Ein besonderer Dank gilt meinen ehemaligen Kolleginnen und Kollegen der energy factory St. Gallen AG und des Instituts für Führung und Personalmanagement für ihre fachliche und persönliche Unterstützung sowie die tolle Zusammenarbeit: Katrin An-sorge, Sandra Berenbold, Stefan Berger, Christina Block, Christian Böttger, Jessica Färber, Dr. Josef Fischer, Manuel Fleischhut, Sonja Heller, Christian Hintermayer, Dr. Hendrik Hüttermann, Aylin Ispaylar, Dr. Petra Kipfelsberger, Dr. Justus Kunz, Prof. Dr. Florian Kunze, Anita Koller, Dr. Stefan Krummaker, Dr. Ulrich Leicht-Deobald, Dr. Sandra Liekmeier, Dr. Jens Maier, Dr. David Maus, Anna-Patricia München, Christoph Pfister, Prof. Dr. Ivonne Preusser, Prof. Dr. Anneloes Raes, Regina Reinert, Charlotte Reiff, Tristan Ricken, Dr. Markus Rittich, Desirée Röschard, Andrea Schmid, Beate Schönsee, Anna Schuler, Barbara Schumacher, Dr. Leonie Spalckhaver, Nicole Stambach, Dr. Anne Sträßler und Katharina Wimmer.

Meinen Interviewpartnerinnen und- partnern, mit deren Hilfe es mir möglich war, wertvolle Praxisbeispiele in meine Dissertation zu integrieren, möchte ich danken sowie allen Personen, die den Interview- und Freigabeprozess unterstützt haben: Tanja Birkholz, Partnerin bei Oliver Wyman; Andreas Haffner, Personalvorstand der Porsche AG; Manuela Ratz, Leiterin Chancengleichheit bei der Porsche AG; Claudia Plath, Chief Financial Officer der ECE; Manja Zillken, HR Development Expert bei ECE, sowie Patricia Becker, Dr. Katja Duckek, Anne Klausmann, Britta Macholl, Andrea Seltenreich und Tanja Strack.

Mein herzlicher Dank gilt zudem all jenen, die mich während meiner wissenschaftlichen Laufbahn begleitet und mir wegweisende Anregungen gegeben haben. An dieser Stelle möchte ich Herrn Prof. Dr. Sascha Armutat hervorheben. Er hat mich ermutigt, das Studium der Betriebswirtschaftslehre weiter zu verfolgen, und mir mit sehr ehrlichen Einsichten in unterschiedlichen Fragestellungen weitergeholfen.

Bei meinen Freunden, die ich zum Teil kenne, seit ich denken kann, und bei lieben Menschen, die an Weggabelungen in mein Leben getreten sind, möchte ich mich für die Freundschaft, das Auffangen in schwierigen Situationen, die Ermutigung, das Wohlfühlen in neuen Umfeldern und für jede Menge schöner gemeinsamer Momente herzlich bedanken: Fabiana Fabozzi, Jacqueline Forte, Jasmine Fritschi, Beatrice Hänsel-Schwind, Robert Hoffmann, Rosalie Hoffmann, Theresa Keil, Ulrike Kollmann, Danilo Schmogro, Johanna Schönberg, Daniela Weigelt.

Mein besonderer Dank gilt meiner Familie, die immer an mich geglaubt und mich in meinen Entscheidungen unterstützt hat: Edith Mildner († 16.08.2018), Tobias und Simone Mildner, Marie-Christin und Christian Mildner, Inge und Walter Bischof, Gerda Prozell und Werner Winkler († 31.01.2015) sowie Ute († 04.05.2012) und Axel Jaensch.

Schliesslich möchte ich mich bei den beiden wichtigsten Menschen in meinem Leben bedanken: Enrico Rönsch, mein Fels in der Brandung, und Luka Mildner, die Sonne meines Lebens. Ihnen widme ich diese Arbeit.

Wattwil, Januar 2019

Geraldine Mildner

Inhaltsverzeichnis

Danksagung.....	III
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis.....	IX
Tabellenverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XV
Executive Summary	XVII
Zusammenfassung.....	XVIII
1 Einleitung – Topmanagementteams in Deutschland	1
1.1 Relevanz geschlechtsdiverser Topmanagementteams	1
1.2 Zusammensetzung von Topmanagementteams.....	2
1.3 Theoretischer Hintergrund, Forschungslücken und Forschungsfragen	7
1.3.1 Geschlechtsspezifisches Führungsverhalten und dessen Wirkung	7
1.3.2 Geschlechterdiversität im Topmanagementteam und dessen Wirkung .	9
1.3.3 Einflussgrößen der Geschlechterdiversität.....	10
1.4 Forschungsmethodik	11
1.4.1 Forschungsansatz.....	11
1.4.2 Daten und Vorgehen der quantitativen Analyse.....	12
1.4.3 Daten und Vorgehen der qualitativen Analyse.....	13
1.5 Aufbau der Arbeit.....	15
2 Führungsverhalten von Frauen und Männern	17
2.1 Geschlechtsbezogenes Verhalten in der Interaktion	17
2.2 Geschlechterdifferenz in der Leadership-Forschung	19
2.2.1 Wirkung des Führungsverhaltens auf weiche Faktoren	22
2.2.2 Geschlechtereinfluss auf Führungsverhalten.....	25

2.2.3	Geschlechtereinfluss in der dyadischen Führungsbeziehung.....	26
2.3	Forschungsmethodik	27
2.4	Analyse.....	30
2.5	Ergebnisse	30
2.5.1	Deskriptive Daten.....	30
2.5.2	Ergebnisse der Hypothesentestung.....	36
2.5.3	Anwendungsorientierte Exploration.....	42
2.6	Zwischenfazit	47
3	Einfluss des Topmanagementteams auf weiche Faktoren	49
3.1	Organisationaler Einfluss von Topmanagementteams.....	49
3.1.1	Einfluss der Zusammensetzung des Topmanagementteams	51
3.1.2	Verhaltensintegration des Topmanagementteams.....	52
3.2	Forschungsmethodik	56
3.3	Analyse.....	59
3.4	Ergebnisse	60
3.4.1	Deskriptive Daten.....	60
3.4.2	Ergebnisse der Hypothesentestung.....	64
3.4.3	Anwendungsorientierte Exploration.....	74
3.5	Zwischenfazit	75
4	Zusammenarbeit geschlechtsdiverser Topmanagementteams	77
4.1	Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit.....	77
4.1.1	Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen als Erfolgsfaktor	79
4.1.2	Positives Diversitätsklima als Erfolgsfaktor	80
4.1.3	Rahmen schaffen	81
4.2	Forschungsmethodik	82

4.3	Analyse	84
4.4	Ergebnisse	85
4.4.1	Deskriptive Daten	85
4.4.2	Ergebnisse der Hypothesentestung.....	86
4.4.3	Anwendungsorientierte Exploration.....	87
4.5	Zwischenfazit	90
5	Praxisbeispiele	91
5.1	Porsche AG: Mindset-Change durch monetäre Anreize	91
5.1.1	Commitment auf oberster Ebene	92
5.1.2	Bonusrelevante Beförderung	93
5.1.3	Rahmenbedingungen	94
5.2	Deutsche Telekom AG: Nachhaltiger Kulturwandel durch Abbau von Vorurteilen.....	96
5.2.1	Inkludierende Unternehmenskultur	97
5.2.2	Massnahmen und Programme	97
5.2.3	Rahmenbedingungen	99
5.3	ECE: Veränderung durch eine langfristige Mixed Leadership-Strategie	102
5.3.1	Weichenstellung durch den CEO	103
5.3.2	Gleichstellungsprogramme	104
5.3.3	Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.....	105
5.4	Zwischenfazit	107
6	Zusammenfassende Diskussion und Praxisimplikationen	108
6.1	Kernerkenntnisse und Implikationen für die Praxis.....	108
6.2	Limitationen der Arbeit.....	112
6.3	Implikationen für weiterführende Forschung.....	113

6.4	Abschliessendes Fazit	113
7	Anhang	115
7.1	Übersicht der verwendeten Items	115
7.2	Experteninterviews	118
	Literaturverzeichnis	XVIII
	Lebenslauf.....	XLVI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Frauen- und Männeranteile in der Privatwirtschaft 2004 – 2016.....	3
Abbildung 2:	Frauen- und Männeranteile in ausgewählten Branchen	5
Abbildung 3:	Frauen- und Männeranteile in Vorstand und Geschäftsführung	6
Abbildung 4:	Aufbau der Arbeit	16
Abbildung 5:	Untersuchungsgegenstand der ersten Forschungsfrage.....	22
Abbildung 6:	Verbreitung des kollektiven affektiven Commitments in Unternehmen.....	31
Abbildung 7:	Verbreitung kollektiver Arbeitszufriedenheit in Unternehmen.....	32
Abbildung 8:	Verbreitung kollektiver organisationaler Identifikation in Unternehmen.....	32
Abbildung 9:	Verbreitung der Vertrauenskultur in Unternehmen.....	33
Abbildung 10:	Verbreitung des transaktionalen Führungsklimas in Unternehmen.....	33
Abbildung 11:	Verbreitung des transformationalen Führungsklimas in Unternehmen.....	34
Abbildung 12:	Verbreitung transaktionaler Führung des direkten Vorgesetzten...	35
Abbildung 13:	Verbreitung transformationaler Führung des direkten Vorgesetzten	35
Abbildung 14:	Einfluss transformationaler Führung auf weiche Faktoren	37
Abbildung 15:	Führungsverhalten von Frauen und Männern.....	39
Abbildung 16:	Führungsverhalten von Frauen und Männern im Top- und mittleren Management.....	40
Abbildung 17:	Geschlecht der Mitarbeitenden und Beurteilung der Führungskraft.....	41

Abbildung 18: Verbreitung weicher Faktoren in Unternehmen mit hohem und niedrigem Frauenanteil im Management.....	42
Abbildung 19: Verbreitung kollektiven affektiven Commitments in Unternehmen mit hohen und niedrigen Ausprägungen der Dimensionen transformationaler Führung.....	44
Abbildung 20: Verbreitung kollektiver Arbeitszufriedenheit in Unternehmen mit hohen und niedrigen Ausprägungen der Dimensionen transformationaler Führung	45
Abbildung 21: Verbreitung kollektiver organisationaler Identifikation in Unternehmen mit hohen und niedrigen Ausprägungen der Dimensionen transformationaler Führung.....	46
Abbildung 22: Verbreitung der Vertrauenskultur in Unternehmen mit hohen und niedrigen Ausprägungen der Dimensionen transformationaler Führung	47
Abbildung 23: Untersuchungsgegenstand der zweiten Forschungsfrage.....	51
Abbildung 24: Verbreitung der Verhaltensintegration des Topmanagementteams	61
Abbildung 25: Verbreitung des kollektiven affektiven Commitments in Unternehmen mit Topmanagementteam.....	61
Abbildung 26: Verbreitung kollektiver Arbeitszufriedenheit in Unternehmen mit Topmanagementteam	62
Abbildung 27: Verbreitung kollektiver organisationaler Identifikation in Unternehmen mit Topmanagementteam	62
Abbildung 28: Verbreitung der Vertrauenskultur in Unternehmen mit Topmanagementteam.....	63
Abbildung 29: Verbreitung eines transformationalen Führungsklimas in Unternehmen.....	63

Abbildung 30: Unternehmen mit geschlechtsdiversen und -homogenen Topmanagementteams im Vergleich	65
Abbildung 31: Moderatorwirkung der Verhaltensintegration des Topmanagementteams zwischen transformationalem Führungsklima und kollektivem affektivem Commitment	68
Abbildung 32: Moderatorwirkung der Verhaltensintegration des Topmanagementteams zwischen transformationalem Führungsklima und kollektiver Arbeitszufriedenheit.....	70
Abbildung 33: Moderatorwirkung der Verhaltensintegration des Topmanagementteams zwischen transformationalem Führungsklima und kollektiver organisationaler Identifikation	71
Abbildung 34: Moderatorwirkung der Verhaltensintegration des Topmanagementteams zwischen transformationalem Führungsklima und Vertrauenskultur	72
Abbildung 35: Verhaltensintegration mit geschlechtsdiversen und -homogenen Topmanagementteams	73
Abbildung 36: Verbreitung weicher Faktoren in Unternehmen mit hoher und niedriger Verhaltensintegration des Topmanagementteams	75
Abbildung 37: Untersuchungsgegenstand der dritten Forschungsfrage.....	79
Abbildung 38: Verbreitung der Verhaltensintegration geschlechtsdiverser Topmanagementteams	85
Abbildung 39: Verbreitung des Diversitätsklimas in Unternehmen mit geschlechtsdiverserem Topmanagementteam	86
Abbildung 40: Verbreitung von Rahmenbedingungen in Unternehmen mit geschlechtsdiversen Topmanagementteams	88
Abbildung 41: Rahmenbedingungen in Unternehmen im Vergleich	89
Abbildung 42: Entwicklung des Frauenanteils im Porsche-Management 2012 - 2016	92

Abbildung 43: Frauen in Führungspositionen – 2016 und 2017 im Vergleich....	104
Abbildung 44: Einflussgrößen weicher Faktoren.....	109
Abbildung 45: Gesamtmodell der Dissertation	110

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Deskriptive Statistiken und Korrelationen der unabhängigen, abhängigen und der Kontrollvariablen aus Kapitel 2 (Hypothese 1 und 2)	34
Tabelle 2:	Deskriptive Statistiken und Korrelationen der unabhängigen, abhängigen und der Kontrollvariablen aus Kapitel 2 (Hypothese 3 und 4).....	36
Tabelle 3:	Regressionsanalyse zur Testung des Zusammenhangs von transaktionaler Führung und weichen Faktoren	37
Tabelle 4:	Deskriptive Statistiken und Korrelationen der unabhängigen, abhängigen und der Kontrollvariablen aus Kapitel 3	64
Tabelle 5:	Vergleich geschlechtsdiverser und geschlechtshomogener Topmanagementteams in Bezug auf Führung und weiche Faktoren	65
Tabelle 6:	Direkte und bedingte Effekte des transformationalen Führungsklimas auf weiche Faktoren.....	67
Tabelle 7:	Bedingte indirekte Effekte des transformationalen Führungsklimas das kollektive affektive Commitment.....	69
Tabelle 8:	Bedingte indirekte Effekte des transformationalen Führungsklimas auf die kollektive Arbeitszufriedenheit.....	70
Tabelle 9:	Bedingte indirekte Effekte des transformationalen Führungsklimas auf die kollektive organisationale Identifikation	72
Tabelle 10:	Bedingte indirekte Effekte des transformationalen Führungsklimas auf die Vertrauenskultur	73
Tabelle 11:	Vergleich geschlechtsdiverser und geschlechtshomogener Topmanagementteams in Bezug auf ihre Verhaltensintegration....	74
Tabelle 12:	Deskriptive Statistiken und Korrelationen der unabhängigen, abhängigen und der Kontrollvariablen aus Kapitel 4	86

Tabelle 13:	Mediationsanalyse zu dem Anteil von Frauen in Führungspositionen und der Verhaltensintegration des Topmanagementteams	87
Tabelle 14:	Verzeichnis der Interviewpartnerinnen und -partner.....	118
Tabelle 15:	Leitfaden des halbstandardisierten Interviews	119

Abkürzungsverzeichnis

α	Cronbachs Alpha
β	Beta-Koeffizient
b	unstandardisierter B-Koeffizient
BCCI	biased corrected bootstrap confidence interval (korrigiertes Konfidenzintervall)
BI	Behavioral Integration (Verhaltensintegration)
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer (Vorsitzende/r der Geschäftsführung)
CI	Confidence Interval (Konfidenzintervall)
df	Degrees of Freedom (Freiheitsgrade)
Δ	Delta
ECE	ECE Projektmanagement G.m.b.H. & Co. KG
e.g.	exempli gratia (zum Beispiel)
et al.	et alii (und andere)
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber
ICC	Intraclass Correlation Coefficient
Kfz	Kraftfahrzeug
log	Logarithmus
M	Mean (Mittelwert)
min	mindestens
OG	obere Grenze
p	p-Wert
R^2	Quadrat des multiplen Korrelationskoeffizienten (Bestimmungsmass)
SD	Standard Deviation (Standardabweichung)
SE	Standard Error (Standardfehler)
sog.	sogenannt(e)
SPSS	statistical package for the social sciences
t	t-Wert
TAL	transactional leadership climate (transaktionales Führungsklima)
TALi	transactional leadership climate (transaktionale Führung)

TFL	transformational leadership climate (transformationales Führungsklima)
TFLi	transformational leadership (transformationale Führung)
TMT	Topmanagementteam
u.a.	unter anderem
UG	untere Grenze
z.B.	zum Beispiel

Executive Summary

The topic of women and men in top management positions is becoming increasingly more relevant for companies, because the number of gender-diverse top management teams is also increasing in Germany. Since many companies have committed to increase the number of women on top management level, it will also continue to rise in the future. However, currently many companies lack an understanding of the overall impact and implementation of a successful collaboration between women and men. Therefore, the underlying aim of this dissertation is to close this knowledge gap and to help increase the quality of the collaboration within gender-diverse top management teams.

In a first step, the leadership behavior of women and men and its impact on soft factors indicating the well-being of the company's employees will be investigated. Positive leadership behavior promotes the well-being of the employees. They feel more committed and loyal to the company, they are more content with their work, they feel a stronger sense of a culture of trust within the organization and identify themselves more with the company. In addition, it is shown that female leaders play a more active leadership role than their male counterparts.

Secondly, a closer look will be taken at the impact of a gender-diverse top management team on soft factors. It needs to be noted that the team composition alone does not necessarily have a positive impact on soft factors. It is rather the cooperation between members of top-management teams that has a strong symbolic impact and can influence the soft factors positively.

In the following, different success factors of a successful collaboration between women and men in top management teams will be highlighted. The acceptance of women in leadership roles as well as a positive climate for diversity are identified as two of the key requirements. At the same time, companies need to foster a positive environment and built the necessary framework with specific offers to satisfy the needs of its diverse staff.

In conclusion the various findings and research results will be linked. On the basis of three business examples, recommendations will be given on how to promote and improve gender-diverse collaboration and starting points for a cultural change promoting equal opportunities for women and men will be identified.

Zusammenfassung

Das Thema Frauen und Männer im Topmanagement wird für Unternehmen relevanter. Denn die Anzahl geschlechtsdiverser Topmanagementteams nimmt auch in Deutschland zu und wird zukünftig durch die Selbstverpflichtung der Unternehmen, den Frauenanteil in den obersten Managementebenen zu erhöhen, weiter steigen. Häufig fehlt es Unternehmen jedoch an Wissen zur Wirkung und erfolgreichen Gestaltung der Zusammenarbeit. Die vorliegende Dissertation verfolgt daher das Ziel, diese Wissenslücke zu schliessen und einen Beitrag zur Steigerung der Qualität der Zusammenarbeit geschlechtsdiverser Topmanagementteams zu leisten.

In einem ersten Schritt wird das Führungsverhalten von Frauen und Männern sowie dessen Einfluss auf weiche Faktoren, die Ausdruck für das Wohlbefinden von Mitarbeitenden im Unternehmen sind, untersucht. Positives Führungsverhalten führt zur Steigerung des Wohlbefindens von Mitarbeitenden. Sie fühlen sich dem Unternehmen stärker verbunden, sind zufriedener mit ihrer Arbeit, nehmen stärker eine Vertrauenskultur im Unternehmen wahr und weisen eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen auf. Ferner zeigt sich, dass weibliche Führungskräfte ihre Führungsrolle aktiver wahrnehmen als Männer.

Anschliessend wird die Wirkung eines geschlechtsdiversen Topmanagementteams auf weiche Faktoren betrachtet. Dabei hat die Zusammensetzung des Topmanagementteams allein nicht zwingend einen positiven Einfluss auf weiche Faktoren. Vielmehr hat die Kooperation zwischen den Mitgliedern des Topmanagements starken symbolischen Einfluss und kann positiv auf weiche Faktoren wirken.

Nachfolgend werden Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit von Frauen und Männern im Topmanagement herausgestellt. Dabei werden die Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen sowie ein positives Diversitätsklima als entscheidende Stellhebel identifiziert. Zudem müssen Unternehmen mit spezifischen Angeboten den Rahmen schaffen, um den Bedürfnissen einer diversen Belegschaft gerecht zu werden.

Abschliessend werden die Erkenntnisse der einzelnen Untersuchungsgegenstände miteinander verbunden. Anhand von drei Unternehmensbeispielen werden Anregungen zur Förderung und Verbesserung der geschlechtsdiversen Zusammenarbeit gegeben und Ansatzpunkte aufgezeigt, um einen Kulturwandel in Richtung Chancengleichheit der Geschlechter voranzutreiben.

1 Einleitung – Topmanagementteams in Deutschland

„Deutschland ist insgesamt ein vielfältiges Land und wir beziehen einen grossen Teil unserer Leistungsfähigkeit aus dieser Vielfalt.

Wir müssen sie als Chance begreifen, um ihre Potenziale zu nutzen.“

Angela D. Merkel, deutsche Bundeskanzlerin (2016)

1.1 Relevanz geschlechtsdiverser Topmanagementteams

Geschlechtsdiverse Topmanagementteams sind aus drei Gründen ein relevantes Thema. Erstens: Obwohl der Frauenanteil im Topmanagement gering ist, steigt dieser langsam, aber stetig an. Zweitens: Das politische Interesse an diesem Thema hat im Zuge der Debatte um die Einführung der Geschlechterquote stark zugenommen. Drittens, und dies ist der entscheidende Punkt: Die Diskussion startete mit Fairness- und Gleichberechtigungsargumenten und mündet nun in die Frage nach besserer Leistung geschlechtsdiverser Topmanagementteams.

Am 01.01.2016 trat in Deutschland das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in Kraft. Für neu zu besetzende Aufsichtsratspositionen in börsennotierten und voll mitbestimmungspflichtigen Unternehmen gilt eine 30 %-Quote für das unterrepräsentierte Geschlecht. Darüber hinaus sind diese Unternehmen verpflichtet, eigene Ziele zur Erhöhung des Frauenanteils in Aufsichtsräten, Vorständen und obersten Managementebenen zu setzen und darüber öffentlich zu informieren. Dazu wird jährlich von der Bundesregierung ein Monitoringbericht zum Anteil von Frauen und Männern in Gremien und Führungsebenen veröffentlicht. Durch das erhöhte Interesse der Öffentlichkeit geraten die Gleichstellungsaktivitäten der Unternehmen in den Fokus. Unternehmen sind regelrecht gezwungen, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen (Kocher, 2017).

Besondere Aufmerksamkeit erfährt die Besetzung einer Topmanagementposition mit einer Frau (Boes et al., 2014). Die daraus resultierende erhöhte Diversität in den Topmanagementteams kann mit positiven Konsequenzen verknüpft werden. Topmanagementteams haben entscheidenden Einfluss auf die Performance eines Unternehmens. Dabei kann Diversität beispielsweise beim Treffen von Entscheidungen förderlich sein (Cox, 1993; Jackson et al., 1995, Watson et al., 1993). Sie führt zu einer grösseren Ideenvielfalt, Kreativität und Innovation, woraus eine erhöhte Teamleistung

resultiert (Cox, 1993; Jackson et al., 1995). Frauen bringen bestimmte Stärken ein, beispielsweise einen partizipativen Stil beim Treffen von Entscheidungen (Konrad et al., 2008) oder eine höhere Risikoaversion im Vergleich zu den männlichen Kollegen (Eckel & Grossman, 2008), was besonders in Wirtschaftskrisen vorteilhaft ist.

Viele Studien rund um das Thema Frauen in Führungspositionen befassen sich damit, warum so wenige Frauen in Topmanagementpositionen gelangen (e.g. Eagly & Carli, 2007; Hastings, 2012). Die vorliegende Dissertation soll über diesen Untersuchungsgegenstand hinausgehen und die Zusammenarbeit zwischen den Frauen, die es dort hin geschafft haben, und den Männern im Topmanagement in den Fokus rücken.

Dieser Untersuchungsgegenstand leistet nicht nur einen Beitrag zur Topmanagementforschung, sondern ist besonders für die Praxis relevant. Wenn immer mehr Frauen Topmanagementpositionen besetzen, ist es für Unternehmen entscheidend, die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit dieses geschlechtsdiverse Team erfolgreich zusammenarbeiten kann. Daher soll die vorliegende Dissertation basierend auf quantitativen und qualitativen Forschungsergebnissen einen Beitrag zur Steigerung der Qualität der Zusammenarbeit von geschlechtsdiversen Topmanagementteams leisten und Erfolgsfaktoren aufzeigen.

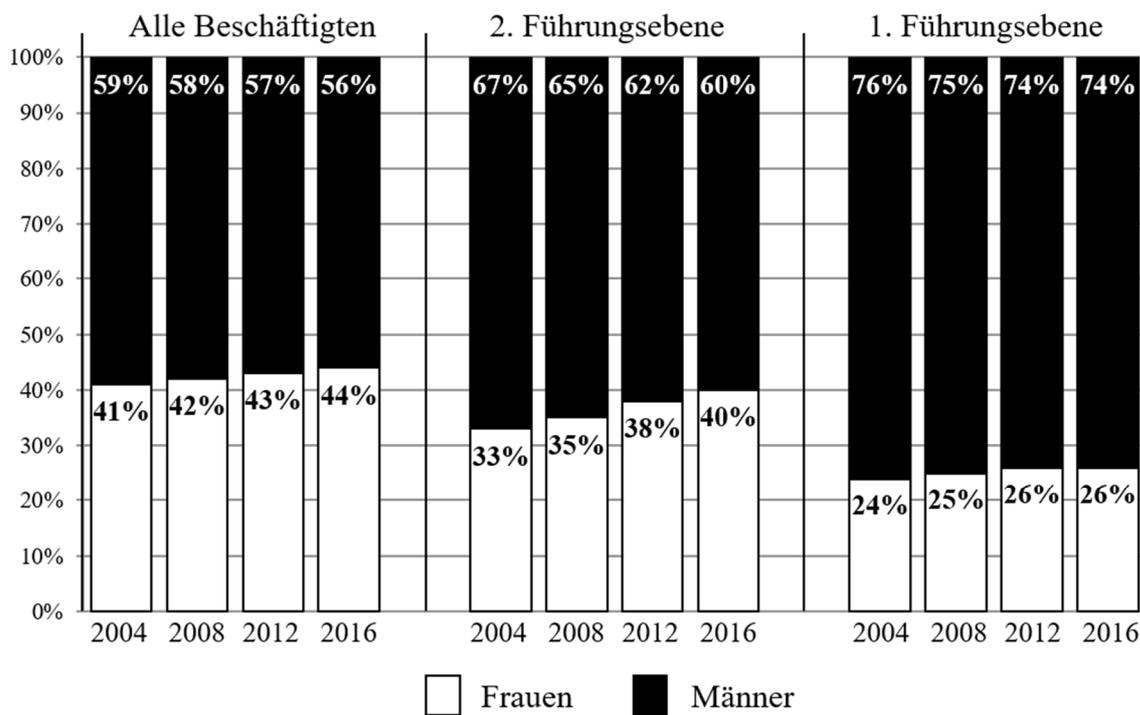
1.2 Zusammensetzung von Topmanagementteams

Obwohl Frauen heute häufiger ein Studium absolvieren und ebenso qualifiziert sind wie Männer, sind sie in Führungspositionen, vor allem im Topmanagement, unterrepräsentiert. In Deutschland machen Frauen 46 % der arbeitnehmenden Bevölkerung aus und 51 % der Hochschulabsolventen (Destatis, 2017). Dieses Verhältnis spiegelt sich nicht in den Positionen des Topmanagements wider.

Trotz des politischen Drucks, der guten Ausbildung und ihrer Leistungsbereitschaft steigt die Anzahl von Frauen im Topmanagement lediglich langsam an. Das Mixed Leadership-Barometer Januar 2018 (Ernst & Young, 2018) zeigt, dass am 01.01.2018 in den insgesamt 160 DAX, MDAX, SDAX und TecDax notierten Unternehmen vier Geschäftsleitungspositionen mit einer Frau besetzt waren. Insgesamt sind in Deutschland Führungspositionen, unabhängig von der Hierarchiestufe, zu weniger als einem Drittel (29,4 %) mit einer Frau besetzt (Eurostat, 2018). Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2017) verdeutlicht in seinem Betriebspanel die

Entwicklung des Frauenanteils in circa 16.000 privatwirtschaftlichen und öffentlichen Betrieben in Deutschland im Zeitraum von 2004 bis 2016. Hier zeigt sich, dass der Anteil von Frauen in der 1. Führungsebene (Geschäftsführung, Eigentümer, Vorstand, Filial-/Betriebsleitung) in der Privatwirtschaft um zwei Prozentpunkte auf 26 % gestiegen ist. Von den befragten Unternehmen wiesen 28 % eine zweite Führungsebene auf. Hier hat sich der Frauenanteil von 33 % auf 40 % innerhalb des zuvor genannten Zeitraums gesteigert. Abbildung 1 veranschaulicht die Entwicklung der Frauen- und Männeranteile in der Privatwirtschaft in Deutschland.

Abbildung 1: Frauen- und Männeranteile in der Privatwirtschaft 2004 – 2016

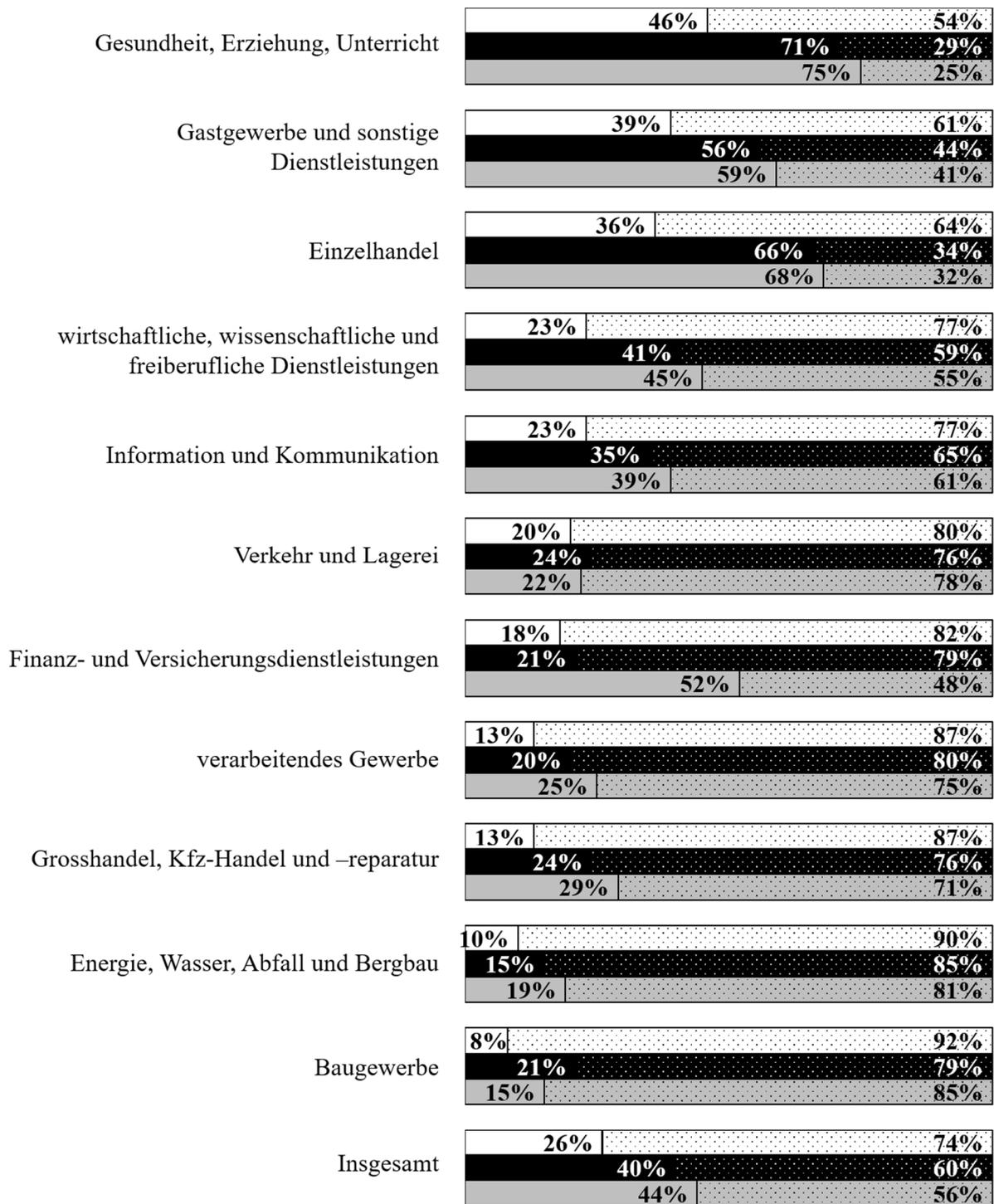


(In Anlehnung an: Kohaut/Möller, 2017)

Auch im Branchenvergleich zeigt sich die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2017). Eine ähnliche Verteilung des Frauenanteils unter allen Beschäftigten (22 %) und unter den Führungskräften (1. Führungsebene: 20 %, 2. Führungsebene: 24 %) lässt sich in der Branche Verkehr und Lagerei finden. In der Finanz- und Versicherungsbranche existiert die grösste Diskrepanz zwischen dem Anteil an Frauen unter allen Beschäftigten (52 %) und unter den Führungskräften (1. Führungsebene: 18 %, 2. Führungsebene: 21 %). In der Branche Gesundheit, Erziehung und Unterricht lässt sich der grösste Frauenanteil in Führungspositionen finden (1. Führungsebene: 46 %, 2. Führungsebene: 50 %).

2. Führungsebene: 71 %), jedoch spiegelt sich auch hier nicht der Anteil von weiblichen Beschäftigten (75 %) in den Führungsebenen wider. Insgesamt zeigt sich, dass unabhängig von der Branche Frauen in Deutschland in Führungspositionen nicht so stark vertreten sind wie Männer und ihr Anteil mit zunehmender Hierarchieebene abnimmt. Die Frauen- und Männeranteile in allen ausgewählten Branchen in Unternehmen in Deutschland im Jahr 2017 sind in Abbildung 2 dargestellt.

Abbildung 2: Frauen- und Männeranteile in ausgewählten Branchen

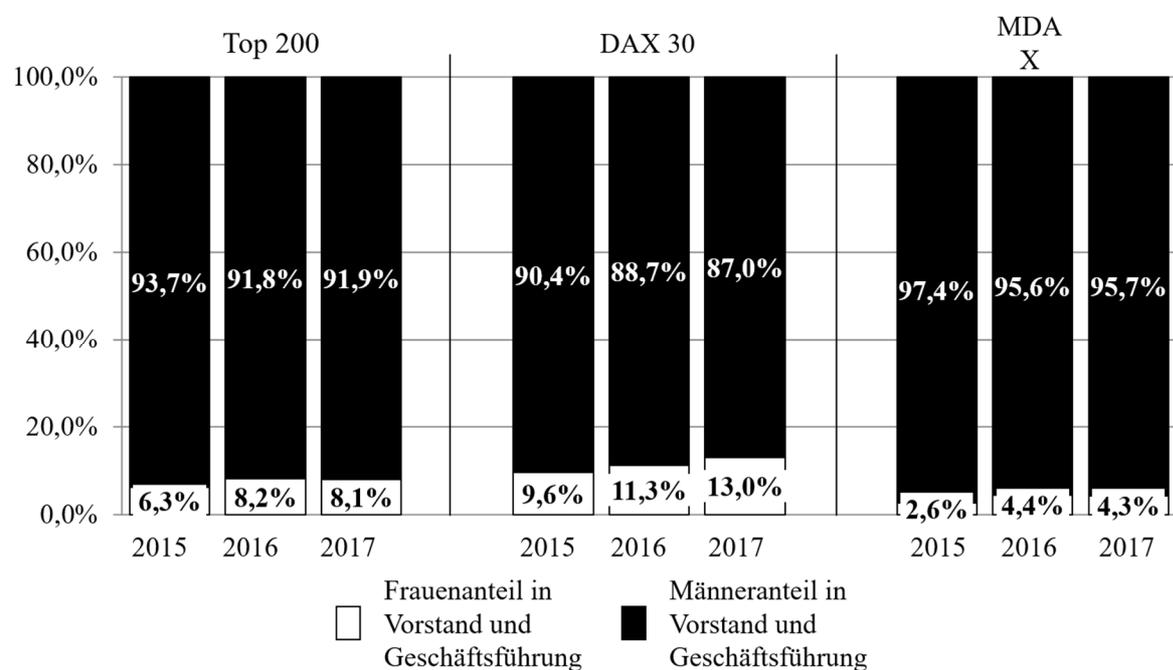


- -
 -
- Frauenanteil in der 1. Führungsebene
 Männeranteil in der 1. Führungsebene
 Frauenanteil in der 2. Führungsebene
 Männeranteil in der 2. Führungsebene
 Anteil weiblicher Beschäftigten
 Anteil männlicher Beschäftigten

(In Anlehnung an: Kohaut/Möller, 2017)

Holst und Wrohlich (2018) rücken mit ihrem Managerinnen-Barometer die grossen deutschen Unternehmen ausserhalb des Finanzsektors in den Fokus. Dort findet sich ein ähnliches Bild, welches in Abbildung 3 dargestellt ist. Ende 2017 waren rund 92 % der Vorstands- und Geschäftsführungspositionen der Top-200-Unternehmen in Deutschland durch Männer besetzt. Innerhalb dieser Gruppe weisen die DAX-30-Unternehmen mit 13 % den höchsten Frauenanteil in Vorstands- und Geschäftsführungspositionen auf. Mit knapp über vier Prozent waren die Frauen in den MDAX-Unternehmen vertreten. Im Vergleich zu 2015 zeigt sich, dass der Frauenanteil angestiegen ist, wenn auch nur leicht.

Abbildung 3: Frauen- und Männeranteile in Vorstand und Geschäftsführung



Im internationalen Vergleich weist Deutschland wenige Frauen im Topmanagement der 30 grössten börsennotierten Unternehmen auf (Ankersen & Berg, 2018). Bei der Betrachtung der Vorstandspositionen zeigt sich laut dem AllBright-Bericht (2018), dass in den USA und Schweden doppelt so viele Frauen Vorstandspositionen innehaben. Auch in Grossbritannien, Polen und Frankreich ist der Frauenanteil im Vorstand höher. Laut der Studie ist die Wahrnehmung von Frauen in Topmanagementpositionen in den Ländern unterschiedlich. Während dies in Deutschland als grosse Herausforderung empfunden wird, sehen die anderen Länder in der Geschlechterdiversität im Topmanagement neue Möglichkeiten.

Unternehmen in Deutschland stehen vor der bedeutenden Herausforderung, einen Kulturwandel herbeizuführen. Dieser Wandel beinhaltet, ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, dass Frauen ein wesentlicher Bestandteil in Topmanagementteams sind. „Verkrustete Strukturen und das Festhalten am Gewohnten bremsen nicht nur die Entwicklung des Frauenanteils in deutschen Konzernen. Ein weiteres Zurückbleiben bei Diversität [...] wäre mit Blick auf den internationalen Wettbewerb gefährlich“, kommentiert die Geschäftsführung der AllBright Stiftung.

1.3 Theoretischer Hintergrund, Forschungslücken und Forschungsfragen

1.3.1 Geschlechtsspezifisches Führungsverhalten und dessen Wirkung

Bei der Betrachtung des Themas von Frauen und Männern im Topmanagement rückt der Vergleich der Geschlechter in den Vordergrund. Dabei ist das Geschlecht mehr als ein soziodemografischer Aspekt. Es beinhaltet viele Facetten wie z.B. Geschlechterstereotypen, Rollenerwartungen, Werte und Einstellungen (Bem, 1993) und die Art und Weise wie Frauen und Männer miteinander interagieren (Deaux & Major, 1987). Im Rahmen der Geschlechterdebatte stellt sich zuallererst die Grundsatzfrage, ob sich Frauen und Männer in ihrem Führungsverhalten unterscheiden.

Bei der Untersuchung der Wirksamkeit von Führung lag der Fokus anfangs stark auf situativen Einflussfaktoren wie Fachexpertise oder den Zusammenhalt des Teams (Vromm & Jago, 2007; Zaccaro, 2007). Führung wurde als geschlechtsneutral betrachtet. So wurden Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Führungssituationen analysiert ungeachtet des Geschlechts der Akteure. Einflussgrößen wie Stereotypen und Rollenerwartungen wurden dadurch vernachlässigt. Wirksame Führung einer diversen Belegschaft setzt voraus, das eigene präferierte Führungsverhalten zu kennen und sich bewusst zu sein, dass dies von den Präferenzen anderer abweichen kann. Ansonsten kann es zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen in der Zusammenarbeit kommen (Ayman & Korabik, 2010).

Ausgehend von der Perspektive der zwischenmenschlichen Interaktion begründet sich der Unterschied im Verhalten von Frauen und Männern nicht in der Aneignung, sondern im Auftreten von Verhalten (Deaux & Major, 1987). Die sozialen Interaktionen und somit auch das Führungsverhalten unterscheiden sich in Abhängigkeit vom Geschlecht der Akteure sowie von der Situation (Korabik & Ayman, 2007). Einige

Studien haben sich bisher der Grundsatzfrage angenommen (e.g. Eagly et al., 2003; Eagly et al., 1992; Eagly & Jonson, 1990; Kark et al., 2012; Lowe et al., 1996; van Engen, 2001; Vinkenburg et al., 2011; Wolfram & Gratton, 2014), worin sich Frauen und Männer in ihrem Führungsverhalten im Speziellen unterscheiden, und auch die Erfolgswirksamkeit der Führung betrachtet. Allerdings wurde die Erfolgswirksamkeit mehrheitlich an finanziellen Kennzahlen festgemacht.

Neben finanziellen Kennzahlen gewinnen weiche Faktoren an Relevanz. Das Wohlbefinden von Mitarbeitenden rückt in den Fokus (Wahlbeck et al., 2010). Durch die Zunahme des Stressempfindens, der Überforderung und psychischer Erkrankungen am Arbeitsplatz ist das Wohlbefinden nicht nur für Mitarbeitende selbst wichtig (Lohmann-Haislah, 2012), es beeinflusst auch die Unternehmensperformance. Wohlbefinden am Arbeitsplatz führt zu einer Reduktion der Fehlzeiten (Hardy et al., 2003), zu einer Senkung der Fluktuation (Edmunds & Pryce-Jones, 2008) und zu einer höheren Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden (Wright & Cropanzano, 2000; Zelenski et al., 2008).

Bislang ist jedoch wenig über die Erfolgswirksamkeit geschlechtsspezifischen Führungsverhaltens in Bezug auf weiche Faktoren, die Indikatoren für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz sind, in Unternehmen in Deutschland bekannt. Es existieren viele Untersuchungen zum Einfluss des Führungsverhaltens auf das Wohlbefinden (Nielsen & Munir, 2009; Nyberg et al., 2011; Tafvelin et al., 2011; Samad, 2015). Diese Studien lassen jedoch keine Rückschlüsse auf geschlechtsspezifisches Führungsverhalten zu und es erfolgt keine Betrachtung von Unternehmen in Deutschland.

Weitestgehend unberücksichtigt blieb in der bisherigen Forschung darüber hinaus der Einfluss des Geschlechts des direkt unterstellten Mitarbeitenden auf die Beurteilung des Führungsverhaltens des Vorgesetzten. Bisher ist nicht bekannt, ob die Wahrnehmung der Führungskraft unterschiedlich ausfällt, wenn diese von einem Mann oder einer Frau beurteilt wird. Daraus leitet sich die erste Forschungsfrage ab:

Forschungsfrage 1: *Wie werden weibliche im Vergleich zu männlichen Führungskräften wahrgenommen und welchen Einfluss hat ihr Führungsverhalten auf weiche Faktoren?*

1.3.2 Geschlechterdiversität im Topmanagementteam und dessen Wirkung

Die Unterschiede zwischen Frauen und Männern werden nicht nur in der dyadischen Führungsbeziehung sichtbar, sondern beeinflussen auch das Agieren innerhalb des Topmanagementteams und dessen Wirkung.

Dem Topmanagement wird in der Praxis eine entscheidende Bedeutung für den Unternehmenserfolg zugesprochen. Auch in der Forschung findet sich diese Ansicht wieder. Hambrick & Mason (1984) wiesen mit der Upper-Echelons-Theorie erstmals auf die Wirkung des Topmanagements hin, welche entscheidende organisationale Outcomes beeinflusst. Diese Perspektive wurde fortgeführt und somit gezeigt, wie sich beispielsweise strategische Aktivitäten des Topmanagements auf das Unternehmensergebnis auswirken (e.g. Carmeli et al., 2012).

Bislang sind jedoch beziehungsrelevante Aktivitäten und die symbolische Rolle des Topmanagements weitestgehend unberücksichtigt geblieben, obgleich dies einen entscheidenden Einfluss auf die Mitarbeitenden ausübt (Cannella & Hambrick, 2001; Zott & Huy, 2007). Das Topmanagement zeigt der Belegschaft durch sein Verhalten, was in der Organisation wichtig ist und was belohnt wird (Shamir & Hooijberg, 2007). Die Wahrnehmung und Bewertung dieses Verhaltens beeinflussen die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden. So konstatierten Raes et al. (2013) dem Topmanagement eine wichtige symbolische Wirkung, insbesondere in Unternehmen, in denen Teamarbeit eine grosse Rolle spielt.

Die bisherige Forschung zeigt, dass Diversität in Topmanagementteams Einfluss auf strategische Entscheidungen (Amason, 1996; Carmeli & Schaubroeck, 2006; Constanzo & Demenico, 2015; Gschmack et al., 2015; Jeong & Harrison, 2017; Knight et al., 1999; Steinbach et al., 2017) und auf finanzielle Kennzahlen (Cannella et al., 2008; Carmeli, 2008) ausübt.

Geschlechterdiversität in Topmanagementteams wird seit den 90er Jahren vermehrt zum Forschungsgegenstand (Adams & Ferreira, 2004; Bilimoria & Piderit, 1994; Daily et al. 1999; Farrell & Hersch, 2001). Dennoch existieren wenige wissenschaftliche Studien, die den Einfluss von geschlechtsdiversen Topmanagementteams auf Unternehmen untersuchen. Der Erfolg von Topmanagementteams wird mehrheitlich an der Unternehmensleistung oder an Innovationen festgemacht (e.g. Carmeli, Schaubroeck & Tishler, 2011; Colbert et al., 2008; Elenkov & Manev, 2005). Dies zeigt

sich auch bei der spezifischen Betrachtung des Einflusses von geschlechtsdiversen Topmanagementteams (Auh & Menguc, 2005; Descö & Ross, 2012; Erhardt et al., 2003; Francoeur et al., 2008; Kilduff et al., 2000; van Knippenberg et al., 2011).

Dem Einfluss des Topmanagements auf Mitarbeitende, speziell deren Wahrnehmung von weichen Faktoren, wurde bisher wenig Beachtung geschenkt. Aus diesen Überlegungen leitet sich die zweite Forschungsfrage ab:

Forschungsfrage 2: *Welchen Einfluss hat ein geschlechtsdiverses Topmanagementteam auf weiche Faktoren?*

1.3.3 Einflussgrößen der Geschlechterdiversität

In der Diversitätsforschung wurde gezeigt, dass Vielfalt sowohl positive als auch negative Konsequenzen haben kann. Dabei kann Diversität beispielsweise beim Treffen von Entscheidungen förderlich sein (Cox, 1993; Jackson et al., 1995; Watson et al., 1993). Sie führt zu einer grösseren Ideenvielfalt, Kreativität und Innovation, woraus eine erhöhte Teamleistung resultiert (Cox, 1993; Jackson et al., 1995). Basierend auf der Informationsverarbeitungstheorie erhöht sich in diversen Teams die Leistung, da Gruppendenken vermieden und dadurch die Entscheidungsfindungs- und Problemlösefähigkeit verbessert wird. Wechselseitiges Lernen und gegenseitige Motivation werden gefördert (van Knippenberg & Schippers, 2007).

Ausgehend von der Similarity-Attraction Theory arbeiten homogene Teams besser zusammen als diverse (Tsui et al., 1992; Williams & O'Reilly, 1998). Durch die Ähnlichkeit der Gruppenmitglieder wird die Zusammenarbeit gefördert, da keine Gruppenbildung oder Kategorisierung einzelner Gruppenmitglieder erfolgt. Berscheid (1985) bestätigte die Annahme, dass Menschen die Zusammenarbeit mit ihnen ähnlichen Personen bevorzugen. Ausgehend von dieser Perspektive stellten van Knippenberg & Schippers (2007) fest, dass Diversität in Teams Gruppenkonflikte fördert, da Vorurteile, Stereotypisierung und Misstrauen auftreten, dass die Kommunikation beeinträchtigt und die Zusammenarbeit dadurch mit einem hohen Zeitaufwand verbunden ist. In diesem Kontext fand die Zusammensetzung von Topmanagementteams bezogen auf das Geschlecht wenig Beachtung.

Die bisherige Forschung zeigt ein heterogenes Bild zur Erfolgswirksamkeit von Geschlechterdiversität. Teilweise lassen sich in Meta-Analysen keine signifikanten

Ergebnisse oder lediglich kleine Effekte nachweisen (Bowers et al., 2000; Webber & Donahue, 2001; Joshi & Roh, 2009), partiell lassen sich positive Zusammenhänge zwischen Geschlechterdiversität und Organisationserfolg im Literatur Review feststellen (Pitts & Wise, 2010). Die Inkonsistenz der Forschungsergebnisse lässt darauf schliessen, dass es nicht ausreicht, Topmanagementpositionen mit Frauen und Männern zu besetzen, sondern es entscheidend ist, die Rahmenbedingungen zu schaffen, dass sich das positive Potenzial der Geschlechterdiversität entfalten kann (Hartmann et al., 2013).

Joshi & Roh (2009) zeigen in ihrer Meta-Analyse von 39 Studien, dass in Branchen, in denen ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis vorherrscht, negative Effekte von Geschlechterdiversität auf die Unternehmensleistung reduziert sind. Sie vermuten, dass in diesen Branchen weniger Kategorisierungen vorgenommen werden, da die Geschlechterdiversität in Teams aufgrund ihrer grossen Häufigkeit keine Besonderheit darstellt. Die Organisationskultur wurde in verschiedenen Studien als Einflussgrösse betrachtet, allerdings mit inkonsistenten Ergebnissen (Kochan et al., 2003; Choi & Rainey, 2010). Im Literatur Review von Kochan et al. (2003) konnte die positive Wirkung von HR-Massnahmen, die einen positiven Umgang mit Diversität zum Ziel haben, herausgestellt werden.

Bis heute ist weitestgehend unbekannt, welche Faktoren Einfluss auf die Zusammenarbeit geschlechtsdiverser Topmanagementteams ausüben. Dabei ist gerade aufgrund der stetigen Zunahme des Frauenanteils in Topmanagementteams entscheidend, wie die positiven Effekte von Diversität verstärkt werden können. Hieraus eröffnet sich die dritte Forschungsfrage:

Forschungsfrage 3: *Unter welchen Bedingungen können Frauen und Männer im Topmanagement erfolgreich zusammenarbeiten?*

1.4 Forschungsmethodik

1.4.1 Forschungsansatz

In den Sozialwissenschaften wird generell zwischen quantitativen und qualitativen Forschungsansätzen unterschieden. Bei der quantitativen Forschung geht es um eine standardisierte Erhebung einer grossen Datenmenge, beispielsweise mittels Fragebögen. Dieser Ansatz dient der Quantifizierung eines Phänomens und basiert auf

mathematischen Operationen. Im Gegensatz dazu zielt die qualitative Forschung auf eine vertiefende Informationsgewinnung bei einer kleineren Anzahl von Fällen ab, beispielsweise durch das Führen von Interviews mit ausgewählten Personen (Edmondson & McManus, 2007). Die quantitative Forschung ist durch die ökonomische Vorgehensweise besonders vorteilhaft, denn sie ermöglicht eine fokussierte Auseinandersetzung mit den Zusammenhängen verschiedener Variablen durch die Analyse grosser Datenmengen. Zum vertiefenden Verständnis von Wirkmechanismen und Kontexten eignet sich jedoch besonders die qualitative Forschung (Hitt et al., 2007). In dieser Dissertation wird ein *Mixed-Methods-Design* verwendet, welches qualitative und quantitative Forschungsmethoden kombiniert (Tashakkori & Teddlie, 1998), indem die Ergebnisse von quantitativen Studien durch Praxisbeispiele ergänzt werden. So wird den aus der quantitativen Analyse gewonnenen Erkenntnissen eine zusätzliche Detailtiefe gegeben und es erfolgt eine Rückkopplung der Praxis an die theoretischen Erkenntnisse (Firestone, 1987). Im Folgenden werden die beiden Vorgehensweisen genauer beschrieben.

1.4.2 Daten und Vorgehen der quantitativen Analyse

Beim *quantitativen Vorgehen* wird zur Untersuchung der Forschungsfragen eine Stichprobe von 128 Unternehmen mit durchschnittlich 248 Mitarbeitenden herangezogen. Diese Daten wurden im Rahmen einer gross angelegten Studie unter der wissenschaftlichen Leitung von Frau Prof. Dr. Heike Bruch, Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen, im Jahr 2012 und 2013 erhoben. Um an der Studie teilzunehmen, mussten die Unternehmen ihren Sitz in Deutschland haben und zwischen 20 und 5.000 Mitarbeitende beschäftigen. Die Unternehmen stammen aus unterschiedlichen Branchen (51 % Service und Dienstleistung, 26 % Produktion und Herstellung, 13 % Handel, 10 % Finanzen und Versicherung). Dabei wurden Daten von Mitarbeitenden, Human Resources Managern und Topmanagementteams gesammelt.

Die Studie wurde in Form einer Online-Befragung durchgeführt. Um einen Common Source Bias zu vermeiden, wurde ein Split-Sample Design zur Messung der Variablen eingesetzt (Podsakoff et al., 2012). Die Befragungsteilnehmenden bekamen eine Befragungseinladung per E-Mail, welche den Link zur Umfrage enthielt. Eingangs wurde die Hierarchiestufe des Befragungsteilnehmenden ermittelt. Mitglieder des

Topmanagements, welches den CEO und Geschäftsleitungsmitglieder beinhaltet, wurden direkt zum Fragebogen für das Topmanagement weitergeleitet. Die übrigen Mitarbeitenden unterschiedlicher Hierarchiestufen erhielten randomisiert eine der vier Versionen des Fragebogens für Mitarbeitende. Alle Mitarbeitenden wurden aufgefordert, ihr eigenes sowie das Geschlecht ihres direkten Vorgesetzten anzugeben. Das Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten wurde in einem der vier Fragebögen für Mitarbeitende erfasst. Dort wurde auch die Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten der Arbeit abgefragt. Weitere weiche Faktoren wie die Vertrauenskultur innerhalb des Unternehmens, die emotionale Verbundenheit und die Identifikation mit dem Unternehmen sind auf die drei weiteren Fragebögen für Mitarbeitende verteilt. Das Topmanagementteam selbst schätzt die Zusammenarbeit innerhalb des Topmanagementteams, die eigene Verhaltensintegration, ein. Darüber hinaus existiert der Fragebogen für die Human Resources Manager, welcher Informationen zu Unternehmensmerkmalen wie Branche, Grösse sowie Anzahl der Mitarbeitenden liefert. Alle Befragungsteilnehmenden bekleiden relevante Funktionen in den Unternehmen und stammen aus verschiedenen Hierarchieebenen (2 % Geschäftsführung/oberes Management, 8 % mittleres Management, 10 % unteres Management, 80 % Mitarbeitende ohne Personalverantwortung).

Insgesamt wurden 31728 Personen, davon 16804 männlich und 12288 weiblich, befragt. 2636 Personen machten keine Angabe zu ihrem Geschlecht. Von den 128 teilnehmenden Unternehmen werden 64 durch ein Topmanagementteam geführt. In 26 Unternehmen sind beide Geschlechter innerhalb der Topmanagements vertreten.

Alle Befragungsteilnehmenden erhielten die Fragebögen in deutscher Sprache. Die verwendeten englischen Skalen wurden durch das Verfahren der Übersetzung und Rückübersetzung (Schaffer & Riordan, 2003) ins Deutsche übertragen. So wurde sichergestellt, dass englischsprachige Skalen, für die keine validierte deutsche Übersetzung zur Verfügung stand, in der Übersetzung den Originalskalen glichen. Im Anhang befinden sich die vollständigen Skalen.

1.4.3 Daten und Vorgehen der qualitativen Analyse

Die Informationsgewinnung durch das *qualitative Vorgehen* erfolgt in Form von Experteninterviews. Diese eignen sich dann, wenn nicht die Person selbst von Interesse ist, sondern ihr Wissen und ihre Erfahrungen zu bestimmten Themen (Meuser &

Nagel, 1997). Dabei handelt es sich um Personen, die aufgrund ihrer Position in einer Institution oder durch die Annahme, über bestimmtes Expertenwissen zu verfügen, zu Experten werden. Experten besitzen dabei einen besonderen Zugang zu Informationen über Personengruppen und über Erfahrungswissen, welches aus ihren Zuständigkeiten und Aufgaben innerhalb eines institutionellen Kontextes resultiert.

Für die vorliegende Untersuchung bietet sich das Leitfadenterview als Erhebungsinstrument an, um zu konkreten Aussagen über den Untersuchungsgegenstand zu gelangen (Flick, 1999). Hierbei wurde ein halbstandardisiertes telefonisches Einzelinterview mit den Experten durchgeführt. Der Gesprächsleitfaden zeichnet sich beim halbstandardisierten Interview durch offene und geschlossene Fragestellungen aus (Patton, 1990). Er dient zur Orientierung und Strukturierung des Interviews, da der gewünschte Verlauf und das Thema des Gespräches vorgegeben werden. Dennoch kann der Interviewer je nach Gesprächsverlauf und Interviewteilnehmenden die Reihenfolge und den Wortlaut der Frage abstimmen. Somit ist der Leitfaden flexibel an das Gespräch anpassbar und sorgt dafür, das Expertenwissen umfassend zu erheben (Meuser & Nagel, 1997). Darüber hinaus kann so der Relevanzsetzung und der Bedeutungszuschreibung des Interviewteilnehmenden Rechnung getragen werden (Flick et al., 2010). Zudem ist es möglich, Themen des Interviewteilnehmenden aufzugreifen und durch Rückfragen auf dessen Äusserungen einzugehen. Durch offene Fragen werden die Interviewten zum freien Erzählen aufgefordert. Werden relevante Aspekte nicht oder unvollständig angesprochen, kann der Interviewer durch gezieltes Nachfragen darauf eingehen. Das halbstandardisierte Interview eignet sich besonders für die vorliegende Untersuchung, denn die Themenbereiche konnten im Vorfeld genau untersucht werden und so liess sich eine Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes vornehmen. Somit sind bereits Vorkenntnisse über den Inhalt und den Verlauf des Gespräches vorhanden. Ferner erleichtert diese Form des Interviews die Datenaufbereitung, da die Orientierung am Leitfaden und somit eine Vergleichbarkeit der Daten gegeben ist.

In einem ersten Schritt wurde ein exploratives Interview mit einer Expertin unabhängig von ihrem Unternehmenskontext geführt, um Zugang zur Thematik zu erhalten und den Interviewleitfaden zu testen. In einem zweiten Schritt wurden Interviews mit Personen aus dem Executive Board sowie aus dem Personalbereich bzw. dem Bereich Chancengleichheit zweier Grossunternehmen interviewt. Beide Unternehmen

verfolgen das übergeordnete Ziel der Chancengleichheit für beide Geschlechter und treiben mit unterschiedlichen Herangehensweisen den Kulturwandel an. Diese Unternehmensbeispiele liefern Ansatzpunkte, welcher Rahmen und welche Strukturen eine gleichberechtigte Zusammenarbeit zwischen Frauen und Männern fördern. Die Interviews wurden telefonisch geführt und unter Einwilligung der Teilnehmenden elektronisch aufgezeichnet. Eingangs wurden die Relevanz der Chancengleichheit von Frauen und Männern sowie die Vorteile einer Geschlechterdurchmischung erfragt, um anschliessend konkrete Projekte, Massnahmen und Strukturveränderungen für einen Einstellungs- und Kulturwandel zu besprechen. Die abschliessende Frage zielte auf die Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Zusammenarbeit beider Geschlechter ab. Ein weiteres Unternehmensbeispiel wird auf Basis von Veröffentlichungen vorgestellt.

1.5 Aufbau der Arbeit

Abbildung 4 stellt den Aufbau der vorliegenden Dissertation dar, welcher nachfolgend skizziert wird. Im einleitenden Kapitel 1 wird die Relevanz des Dissertationsthemas beschrieben und aktuelle Zahlen zu Frauen- und Männeranteilen in Unternehmen in Deutschland werden dargelegt. Der theoretische Hintergrund wird vorgestellt und es erfolgt die Ableitung der drei Forschungsfragen. Jeder der drei Forschungsfragen wird anschliessend ein Kapitel gewidmet. Kapitel 2 betrachtet die dyadische Führungsbeziehung und liefert eine Untersuchung der geschlechtsspezifischen Unterschiede im Führungsverhalten und des Einflusses des Führungsverhaltens auf weiche Faktoren. In Kapitel 3 rücken das Topmanagementteam und dessen Einfluss auf weiche Faktoren in den Fokus. Die Zusammenarbeit geschlechtsdiverser Topmanagements und ihre Erfolgsfaktoren werden in Kapitel 5 betrachtet. Jedes dieser Kapitel wird mit dem relevanten theoretischen Hintergrund eingeleitet. Auf dessen Basis und dem aktuellen Stand der Forschung erfolgt die Hypothesenableitung. Anschliessend wird das methodische Vorgehen beschrieben und die Hypothesen werden mittels quantitativer Analyseverfahren getestet. An die Ergebnisvorstellung schliesst sich eine vertiefende anwendungsorientierte Exploration der Ergebnisse an. Jedes Kapitel endet mit einem Zwischenfazit, welches die Ergebnisse zusammenfasst. In Kapitel 5 wird anhand von Praxisbeispielen aufgezeigt, wie Unternehmen die geschlechtsdiverse Zusammenarbeit fördern und einen Kulturwandel in Richtung

Chancengleichheit der Geschlechter vorantreiben. Kapitel 6 liefert ein abschliessendes Fazit, zudem werden Implikationen für Forschung und Praxis gegeben.

Abbildung 4: Aufbau der Arbeit



2 Führungsverhalten von Frauen und Männern

*„Es sind die Nuancen, die den kleinen,
aber wesentlichen Unterschied ausmachen.“*

Stephanie Bschorr, Präsidentin des Verbands deutscher Unternehmerinnen (2013)

2.1 Geschlechtsbezogenes Verhalten in der Interaktion

Für die Untersuchung geschlechtsspezifischen Führungsverhaltens stellt sich eine grundsätzliche Frage: Unterscheiden sich Frauen und Männer in ihrem Führungsverhalten? Hierzu existieren unterschiedliche Meinungen, die das Spektrum von keinen Unterschieden im Führungsverhalten zwischen den Geschlechtern bis hin zu signifikanten Unterschieden abdecken. In den Anfängen der Geschlechterforschung fanden Maccoby und Jackling (1974) in ihrer vergleichenden Studie lediglich minimale Unterschiede zwischen Frauen und Männern, wohingegen in nachfolgenden Arbeiten wie beispielsweise von Gilligan (1982) oder Eagly (1987) Geschlechtsunterschiede deutlich wurden. Beide Perspektiven weisen Schwachstellen auf. Den Befürwortern der Theorie, dass es unveränderliche Unterschiede zwischen Frauen und Männern gebe, widersprach die begrenzte Vorhersagekraft von männlichem und weiblichem Verhalten. Andererseits hatten die Gegner dieser Sichtweise Probleme, weitverbreitete Unterschiede zwischen Frauen und Männern zu erklären. Dies stellte die Geschlechterforschung vor eine Herausforderung.

Einige Theorien führen Unterschiede zwischen Frauen und Männern auf genetische, hormonelle und physische Faktoren zurück (Hutt, 1972; Wilson, 1975). Andere Theorien betonen die frühe Aneignung geschlechtsspezifischen Verhaltens. Obwohl sich die Erklärungen erheblich unterscheiden, nehmen Theorien wie die psychoanalytische Theorie (Freud, 1993), die Theorie des sozialen Lernens (Bandura, 1979) und die Theorie der kognitiven Entwicklung (Piaget, 1966) an, dass frühe Lernprozesse für eine Vielzahl von Verhaltensunterschieden zwischen Frauen und Männern im Erwachsenenalter verantwortlich sind (Maccoby, 1966). Andere soziologische Modelle wie die Theorie der sozialen Rollen (Eagly, 1987) und die Expectation States Theory (Berger et al., 1980) gehen davon aus, dass bestimmte sozial-strukturelle Aspekte, wie zum Beispiel die Verteilung von Frauen und Männern in verschiedenen sozialen Rollen, unterschiedliche Verhaltensmuster bei Frauen und Männern fördern. Diese

Theorien dienen der Erklärung genereller Verhaltensunterschiede von Frauen und Männern, sie geben aber wenig Aufschluss darüber, unter welchen Bedingungen Einzelpersonen unterschiedliche Verhaltensweisen zeigen.

Im Gegensatz zu den bisher erwähnten Theorien befasst sich die Perspektive der *zwischenmenschlichen Interaktion* nicht mit der Aneignung geschlechtsspezifischen Verhaltens, sondern mit dessen Auftreten (Deaux & Major, 1987). Bezogen auf das Führungsverhalten bedeutet dies, dass das Verhalten zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten in den Mittelpunkt rückt. Mann oder Frau zu sein macht hierbei einen Unterschied. Denn die sozialen Interaktionen einer Führungskraft werden sich unterscheiden in Abhängigkeit von ihrem eigenen Geschlecht und bedingt dadurch, ob sie es mit einem Kollegen oder einer Kollegin, einem männlichen oder weiblichen Mitarbeitenden oder Vorgesetzten zu tun hat (Korabik & Ayman, 2007). Korabik & Ayman (2007) sehen Führung als soziale Interaktion, welche von Werten und Geschlechterrollen beeinflusst wird. Die reine Tatsache, Mann oder Frau zu sein, ist hierbei an Erwartungen an ein bestimmtes Rollenverhalten geknüpft. Das Geschlecht ist ein Merkmal, welches Stereotype und Zuschreibungen hervorruft und die anfängliche Beurteilung einer Person beeinflusst. Wie schon von Goffman (1959) sowie Gerson und Peiss (1985) aus der soziologischen Perspektive dargelegt, wird geschlechtsspezifisches Verhalten implizit oder explizit erst in der sozialen Interaktion deutlich. Dabei nehmen Personen gleichzeitig sich selbst und andere wahr und werden wahrgenommen. Somit ist die soziale Interaktion ein Prozess der Identitätsvermittlung, bei dem die Akteure versuchen, ihre Ziele zu erreichen (Swann, 1984). Dies bedeutet, dass das Verhalten an die jeweilige Situation angepasst wird und somit je nach Kontexten und involvierten Personen variiert. Dennoch benötigen Personen einen gewissen Grad an Stabilität in ihrem Verhalten mit einzelnen Personen, um die Interaktion aufrechtzuerhalten (Deaux & Major, 1987). Bezogen auf das Führungsverhalten ist davon auszugehen, dass Führungskräfte in ähnlichen Situationen bzw. im Umgang mit denselben Personen ähnliche Verhaltensweisen zeigen werden, in neuen Kontexten jedoch den damit verbundenen Anforderungen gerecht werden möchten.

2.2 Geschlechterdifferenz in der Leadership-Forschung

Welche konkreten Unterschiede im Führungsverhalten von Frauen und Männern existieren und welche Auswirkungen diese auf weiche Faktoren haben, wurde in der Wissenschaft lediglich teilweise untersucht. Schon Mitte des 20. Jahrhunderts wurde das Führungsverhalten von Frauen und Männern analysiert. Vor den 1990er Jahren wurde hauptsächlich zwischen aufgaben- und beziehungsorientierter Führung unterschieden (Bales, 1950) oder eine Einteilung in demokratische oder autokratische Führung bzw. in partizipative oder direktive Führung vorgenommen (Lewin & Lippitt, 1938). Eagly und Johnson (1990) untersuchten in einer Metaanalyse von 62 Studien (von 1961 – 1987) die Unterschiede von Frauen und Männern bezüglich dieser Führungsstile. In Laborexperimenten mit Studierenden sowie in Bewertungsstudien, in denen Personen unabhängig von ihrer Hierarchiestufe untersucht wurden, neigten Frauen mehr als Männer zu einem beziehungsorientierten, demokratischen Führungsstil, wohingegen die Männer im Vergleich zu Frauen eher einen aufgabenorientierten, autokratischen Führungsstil zeigten. In organisationsbezogenen Studien, welche das Führungsverhalten von Managern und Managerinnen untersuchten, fanden sich geringfügigere Ungleichheiten. Der einzige auffällige Unterschied bestand darin, dass Frauen im Vergleich zu Männern demokratischer oder partizipativer und weniger autokratisch oder direktiv führten. Sie hoben sich nicht im aufgaben- oder beziehungsorientierten Führungsverhalten voneinander ab.

Ähnliche Ergebnisse fand van Engen (2001) in ihrer Metaanalyse von Studien, die zwischen 1987 und 2000 publiziert wurden. Darüber hinaus zeigte sich wie auch in einer Metaanalyse von Experimentalstudien (Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992), dass Personen negativer gegenüber weiblichen Führungskräften mit einem autokratischen und direktiven Führungsstil reagieren als gegenüber Männern mit gleichem Führungsverhalten. Es wird deutlich, dass bis zu diesem Zeitpunkt in der Wissenschaft lediglich einzelne Facetten von männlichem und weiblichem Führungsverhalten untersucht wurden und kein Aufschluss zu deren Erfolgswirksamkeit gegeben wurde.

Ab den 1980er und 1990er Jahren wurden weitere Führungsstile erforscht. Transaktionale und transformationale Führung wurden gegenübergestellt (Aviolo, 1999; Bass, 1998). Zusätzlich wurde der Laissez-faire-Führungsstil unterschieden. Forscher

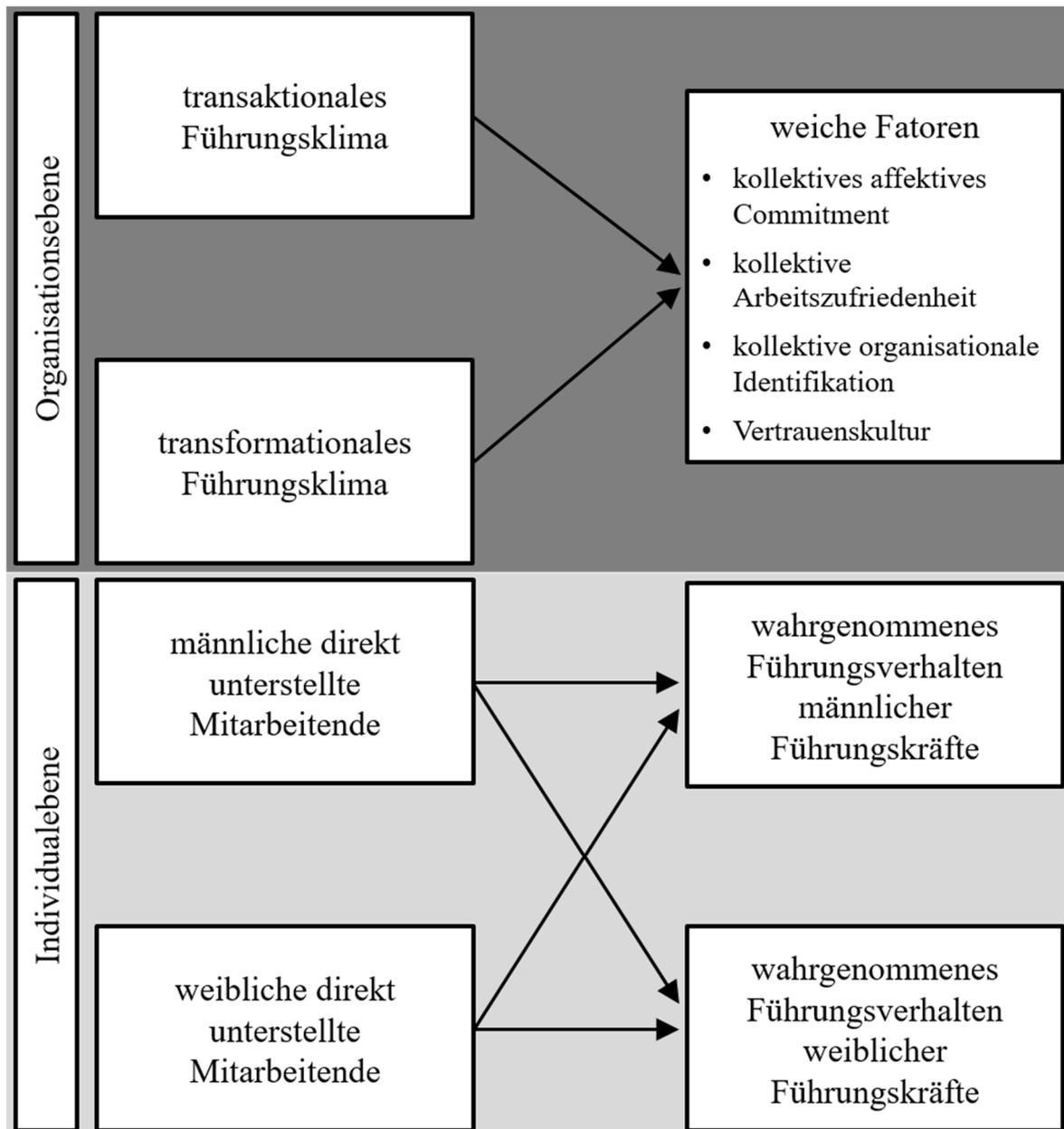
konzeptualisierten die transformationale Führung als Beitrag zum Unternehmenserfolg. Jegliche Abweichung von männlichem und weiblichem Führungsverhalten würde somit einen Unterschied in der Erfolgswirksamkeit der Führung bedeuten (Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003). Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam (1996) zeigten in ihrer Metaanalyse von 39 Studien positive Zusammenhänge aller Dimensionen der transformationalen Führung sowie der bedingten Belohnung, einer Dimension der transaktionalen Führung, und der Erfolgswirksamkeit von Führung. Die Erfolgswirksamkeit wurde bei diesen Studien jedoch häufig von denselben Personen eingeschätzt, welche auch das Führungsverhalten bewerteten, was zur Verzerrung der Daten führen kann (Bass & Avolio, 1989). Die Erfolgswirksamkeit wurde durch die Performance des Unternehmens gemessen und somit häufig mit finanziellen Kennzahlen. Lediglich in wenigen Fällen wurde ein weicher Faktor, die Zufriedenheit, herangezogen. In diesen Studien wurde gezeigt, dass Frauen stärker transformational führen als Männer, sie wenden häufiger die bedingte Belohnung an und weniger das passive Management by Exception (siehe Kapitel 2.2.1).

Auch die Ergebnisse einer Metaanalyse von 45 Studien zu transaktionalem, transformationalem und Laissez-faire-Führungsverhalten von Eagly et al. (2003) weisen darauf hin, dass Frauen in ihrem Führungsverhalten als stärker transformational wahrgenommen werden als männliche Führungskräfte und sie häufiger die bedingte Belohnung anwenden. Diese Unterschiede sind marginal, jedoch sind dies die Aspekte der Führung, die einen positiven Einfluss auf die Erfolgswirksamkeit von Führung ausüben. Die Erfolgswirksamkeit der Führung wurde wieder überwiegend anhand von Performance-Kriterien gemessen wie Effektivität und zusätzliche Anstrengungen. Als weicher Faktor wurde auch hier die Zufriedenheit herangezogen. In diesen drei Dimensionen erzielten weibliche Führungskräfte bessere Ergebnisse als ihre männlichen Kollegen.

Neuere Studien gelangen zu ähnlichen Erkenntnissen, fokussieren jedoch ebenfalls mehrheitlich Performance-Kriterien, um die Erfolgswirksamkeit der Führung zu messen (Kark et al., 2012; Knies et al., 2017; Vinkenburg et al., 2011; Wolfram & Gratton, 2014).

Anhand der Darlegung des aktuellen Forschungsstandes wird deutlich, dass die Erfolgswirksamkeit von Führung mehrheitlich an Performance-Kennzahlen

festgemacht und weniger der Einfluss auf weiche Faktoren einbezogen wird. Darüber hinaus findet bei der Untersuchung des geschlechtsspezifischen Führungsverhaltens der Einfluss des Geschlechts des direkt unterstellten Mitarbeitenden auf die Führungskräftebewertung wenig Beachtung. Basierend auf der theoretischen Perspektive der zwischenmenschlichen Interaktion (siehe Kapitel 2.1) ist dieses von Bedeutung und mit Rollenerwartungen verbunden. Daher sollen diese beiden Aspekte, der Einfluss des wahrgenommenen Führungsverhaltens auf weiche Faktoren sowie das Geschlecht des direkt unterstellten Mitarbeitenden, in die vorliegende Dissertation einbezogen werden. Bei der Untersuchung des Führungsverhaltens werden dabei transaktionale und transformationale Führung fokussiert. Als weiche Faktoren werden das kollektive affektive Commitment, die kollektive Arbeitszufriedenheit, die kollektive organisationale Identifikation und die Vertrauenskultur betrachtet. Denn die emotionale Bindung sowie die Identifikation mit einem Unternehmen sind Ausdruck für ein Zugehörigkeitsgefühl und werden genauso wie die Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Vertrauen in Führungskräfte und Mitarbeitende als Indikatoren für das arbeitsbezogene Wohlbefinden angesehen (Cook & Wall, 1980; Deckop et al., 2010; Fassina et al., 2008; Hakanen et al., 2008; Harris & Camoeron, 2005; Rothmann, 2008). Dieser Untersuchungsgegenstand ist in Abbildung 5 visualisiert.

Abbildung 5: Untersuchungsgegenstand der ersten Forschungsfrage

2.2.1 Wirkung des Führungsverhaltens auf weiche Faktoren

In der vorliegenden Dissertation wird der Fokus bei der Untersuchung des geschlechtsspezifischen Führungsverhaltens auf die transaktionale und transformationale Führung gelegt.

Die *transaktionale* und *transformationale Führung* sind seit den 1980er Jahren in Praxis und Forschung sehr präsent (Bass, 1985; Brockner & Higgins, 2001; Vera & Crossan, 2004). Die transaktionale Führung beschreibt die Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden (Bass & Avolio, 1994; Bono & Judge,

2003). Nach Bass (1985) setzt sich die transaktionale Führung aus drei Dimensionen zusammen: der bedingten Belohnung sowie dem aktiven und passiven Management by Exception.

Bedingte Belohnung – Die bedingte Belohnung stellt den Austauschprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem dar, bei dem der Mitarbeitende Leistungen im Sinne der Zielvereinbarung erbringt und dafür von der Führungskraft belohnt wird. Die mit der Zielerreichung verbundene Anerkennung führt dazu, dass Mitarbeitende die Leistungserwartungen erfüllen.

Management by Exception – Bei der transaktionalen Führung arbeiten die Mitarbeitenden weitestgehend selbstständig, die Führungskraft schreitet erst in Ausnahmefällen ein. Dieses Verhalten beinhaltet die Dimension Management by Exception. Die Unterscheidung in aktiv und passiv hängt davon ab, zu welchem Zeitpunkt eine Führungskraft einschreitet. Die konsequente Leistungsüberwachung der Mitarbeitenden durch die Führungskraft beinhaltet *das aktive Management by Exception*. Die Führungskraft erkennt frühzeitig Abweichungen von Standards, antizipiert Schwierigkeiten, bevor schwerwiegende Probleme auftreten, und leitet korrigierende Massnahmen ein. Beim *passiven Management by Exception* hingegen schreitet die Führungskraft erst ein, wenn Probleme offensichtlich sind. In der extremen Ausprägung, wenn kein Führungsverhalten gezeigt wird, kann dies auch als Laissez-faire-Führungsstil bezeichnet werden.

Einige Untersuchungen wiesen den positiven Einfluss transaktionaler Führung auf weiche Faktoren wie Zufriedenheit und Organisational Citizenship Behaviour nach (Nguni et al., 2007; Walumbwa et al., 2006). Weitere Studien zeigten einen positiven Zusammenhang zwischen bedingter Belohnung und dem organisationalen Commitment (Podsakoff et al., 2006; Schulze, 2012) sowie zwischen transaktionaler Führung und der organisationalen Identifikation. Bei der Betrachtung der direkten Wirkung von transaktionaler Führung auf weiche Faktoren kann somit von einem positiven Einfluss ausgegangen werden. Diese Annahme wird auf Ebene der Gesamtorganisation mittels nachfolgender Hypothese untersucht:

Hypothese 1: *Das transaktionale Führungsverhalten des Vorgesetzten hat eine direkte positive Auswirkung auf a) kollektives affektives Commitment, b) kollektive Arbeitszufriedenheit, c) kollektive organisationale Identifikation und d) Vertrauenskultur.*

Durch die transformationale Führung sollen die Mitarbeitenden dazu motiviert werden, auch über die gesetzten Ziele hinaus Leistung zu erbringen (Bass, 1999). Die Austauschbeziehung, welche durch die transaktionale Führung entsteht, bildet das Fundament der transformationalen Führung (Judge & Piccolo, 2004). Die transformationale Führung fokussiert jedoch nicht allein die Zielerreichung, sondern ebenso die Motivations- und Kompetenzförderung der Mitarbeitenden. Eine visionäre, inspirierende und charismatische Führungskraft motiviert die Mitarbeitenden. Dabei setzt die Führungskraft hohe Leistungserwartungen, unterstützt die Mitarbeitenden bei Bedarf aber auch intellektuell und fördert individuelle und kollektive Ziele (Bass, 1985; Bruch et al., 2007; Podsakoff et al., 1996; Podsakoff et al., 1990). Nach Podsakoff et al. (1990) beinhaltet dieses Führungsverhalten sechs transformationale Verhaltensweisen.

Visionen aufzeigen – Das Verhalten der Führungskraft verfolgt das Ziel, für die Mitarbeitenden neue Möglichkeiten zu finden, eine Vision zu entwickeln und sie dafür zu begeistern.

Vorbild sein – Das Verhalten der Führungskraft ist ein vorbildhaftes Verhalten, welches konsistent ihre Werte aufzeigt.

Gruppenziele fördern – Das Verhalten der Führungskraft unterstützt die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitenden und fördert die Bereitschaft, gemeinsame Ziele zu verfolgen.

Hohe Leistungserwartung – Das Verhalten der Führungskraft spiegelt ihre hohen Erwartungen an die Mitarbeitenden in Bezug auf Qualität und Leistung wider.

Individuelle Unterstützung – Das Verhalten der Führungskraft drückt den Mitarbeitenden und ihren persönlichen Gefühlen gegenüber Respekt aus.

Geistige Anregung – Das Verhalten der Führungskraft regt die Mitarbeitenden dazu an, ihre Ansichten bezüglich der Arbeit und deren Bewältigung zu überdenken.

Der transformationalen Führung wurde ein Einfluss auf weiche Faktoren nachgewiesen. Sie trägt zur Erhöhung der Identifikation, Motivation und des Vertrauens der Mitarbeitenden bei (Shamir et al., 1998). Ausserdem sind Mitarbeitende, die transformational geführt werden, zufriedener als jene, die transaktional geführt werden (Hater & Bass, 1988). Dieser Einfluss der transformationalen Führung lässt sich mehrheitlich auf die Vermittlung einer packenden, attraktiven, positiven und für die Mitarbeitenden erreichbaren Vision zurückführen (Bruch & Ghoshal, 2003; Bruch, Shamir & Eilam-Shamir, 2007; Conger & Kanungo, 1987). Bei beiden Führungsstilen, transaktionaler und transformationaler Führung, werden positive Ziele gesetzt, sei es durch Leistungsziele oder eine attraktive Vision, welche eine Herausforderung für die Mitarbeitenden darstellen (Bruch et al., 2005). Besonders bei der transformationalen Führung führt die Vermittlung dieses positiven Zielzustandes zu einer Motivationssteigerung (Brockner & Higgins, 2001; Shamir et al., 1998). Es ist davon auszugehen, dass sich der positive Einfluss transformationaler Führung auf weiche Faktoren auch in der vorliegenden Untersuchung bestätigt. Diese Annahme wird auf der Ebene der Gesamtorganisation mittels nachfolgender Hypothese untersucht:

Hypothese 2: *Das transformationale Führungsverhalten des Vorgesetzten hat eine direkte positive Auswirkung auf a) kollektives affektives Commitment, b) kollektive Arbeitszufriedenheit, c) kollektive organisationale Identifikation und d) Vertrauenskultur.*

2.2.2 Geschlechtereinfluss auf Führungsverhalten

Die Forschung kommt zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen, wenn es um die Betrachtung geschlechtsspezifischer Führung geht. Dadurch gewinnen Metaanalysen an Relevanz. In Laborstudien wurde bei Frauen eine höhere Mitarbeiterorientierung im Vergleich zu Männern festgestellt (Eagly & Johnson, 1990; Eagly et al., 2003). Eagly et al. (2003) zeigten in ihrer Metaanalyse von 45 Studien, dass verglichen mit männlichen Führungskräften weibliche Führungskräfte dazu tendieren, transformationaler zu führen. Dabei wurden weibliche Führungskräfte als charismatischer und inspirierender wahrgenommen und zeigten häufiger transformationale Verhaltensweisen wie geistige Anregung und individuelle Unterstützung. In Bezug auf die transaktionale Führung wurde bei Frauen ausgeprägter als bei Männern das Verhalten der bedingten Belohnung festgestellt. Bei männlichen Führungskräften war das aktive und passive

Management by Exception ausgeprägter. Ferner weisen weitere Studien nach, dass Frauen transformationaler führen als Männer (Kuchynkova, 2013; Lopez-Zafra et al., 2012; Spurgeon & Cross, 2006).

Auch die Theorie der zwischenmenschlichen Interaktion geht von unterschiedlichen Verhaltensweisen von Frauen und Männern aus, welche an die jeweiligen Rollenerwartungen geknüpft sind. Die individuelle Unterstützung und die Förderung von Gruppenzielen (Aspekte transformationaler Führung) sowie belohnendes Verhalten (Aspekt der transaktionalen Führung) können tendenziell als weiblicher Führungsstil verstanden werden (Spurgeon & Cross, 2006; Stempel et al., 2015). Daraus lässt sich folgende Annahme ableiten, welche auf der individuellen Ebene untersucht wird:

Hypothese 3: *Es gibt Unterschiede im Führungsverhalten männlicher und weiblicher Führungskräfte. Weibliche Führungskräfte werden sowohl als a) transaktionaler als auch als b) transformationaler wahrgenommen. Diese Unterschiede im Führungsverhalten lassen sich sowohl im d) Topmanagement als auch im e) mittleren Management finden.*

2.2.3 Geschlechtereinfluss in der dyadischen Führungsbeziehung

Nur wenige Untersuchungen zum Führungsverhalten von Frauen und Männern berücksichtigen das Geschlecht des direkt unterstellten Mitarbeitenden. Ayman et al. (2009) zeigten, dass männliche Mitarbeitende die transformationale Führung von Männern besser bewerten als jene von Frauen. Fleener et al. (2011) konnten in ihrer Untersuchung keinen Einfluss des Geschlechts des direkten unterstellten Mitarbeitenden auf die Vorgesetztenbeurteilung feststellen. Bass et al. (1996) argumentierten in ihrer Studie, dass bei der Betrachtung von Geschlechterdyaden Frauen Führungskräfte positiver bewerten als Männer. Antonakis et al. (2003) kamen zu dem Ergebnis, dass weibliche Mitarbeitende eine weibliche Führungskraft positiver einschätzen als männliche Mitarbeitende eine männliche Führungskraft.

Ausgehend von der Theorie der zwischenmenschlichen Interaktion hängt das Führungsverhalten von den in die Interaktion involvierten Personen und ihren gegenseitigen Rollenerwartungen ab. Diese Rollenerwartungen sind auch an das jeweilige Geschlecht geknüpft. Daher ist davon auszugehen, dass das Geschlecht des direkt unterstellten Mitarbeitenden Einfluss auf die Bewertung des Führungsverhaltens des Vorgesetzten hat. Den Ergebnissen von Bass et al. (1996) und Antonakis et al. (2003)

folgend ist davon auszugehen, dass bezogen auf transaktionales und transformationales Führungsverhalten weibliche Mitarbeitende weibliche Führungskräfte positiver bewerten als männliche Mitarbeitende männliche Führungskräfte. Bei gegengeschlechtlicher Beurteilung kann angenommen werden, dass Frauen als transaktionaler und transformationaler durch einen Mann als eingeschätzt werden als männliche Führungskräfte durch eine Frau. Dies führt zu folgender Annahme, welche auf der individuellen Ebene untersucht wird:

Hypothese 4: *Die Beurteilung des Führungsverhaltens wird durch das Geschlecht des direkt unterstellten Mitarbeitenden beeinflusst. Weibliche Führungskräfte werden durch weibliche Mitarbeitende a) transaktionaler und b) transformationaler eingeschätzt als männliche Führungskräfte durch männliche Mitarbeitende. Zudem werden weibliche Führungskräfte durch männliche Mitarbeitende c) transaktionaler und d) transformationaler eingeschätzt als männliche Führungskräfte durch weibliche Mitarbeitende.*

2.3 Forschungsmethodik

Um die Forschungsfrage, wie weibliche im Vergleich zu männlichen Führungskräften wahrgenommen werden und welchen Einfluss ihr Führungsverhalten auf weiche Faktoren hat, zu beantworten, wird der gleiche Datensatz verwendet, welcher in der Einleitung (Kapitel 1.4) beschrieben wird. Die verwendete Stichprobe enthält Antworten von 31.728 Personen, davon sind 16.804 männlich und 12.288 weiblich. Es werden 5.310 Personen von einer Frau und 23.902 Personen von einem Mann geführt. Insgesamt gibt es 1.564 weibliche und 4.234 männliche Führungskräfte.

Zur Prüfung der Skalenreliabilität wurde das Mass der internen Konsistenz, der *Alpha-Koeffizient von Cronbach*, ermittelt. Dieser weist einen Wertebereich von 0 bis 1 auf. Ab einem Wert von .70 wird einem Konstrukt eine gute Reliabilität zugeschrieben (Kline, 2005), Werte ab .90 werden als hoch erachtet (Fissini, 2004).

Für die Testung von Hypothese 1 und 2 ist eine Datenaggregation erforderlich. Denn der Einfluss von Führung auf weiche Faktoren wird auf Organisationsebene betrachtet. Der *Intraclass Correlation Coefficient (ICC)* gibt an, ob eine Aggregation von Daten berechtigt ist. Eine Aggregation von Daten auf Organisationsebene darf nur dann vorgenommen werden, wenn sich die Angaben der Befragten innerhalb eines

Unternehmens weniger unterscheiden als zwischen verschiedenen Unternehmen. Dabei sollten die Werte für den ICC1 zwischen .05 und .20 liegen und bei dem ICC2 mindestens .60 betragen.

Im nachfolgenden Abschnitt werden die Skalen und Items dargelegt, welche in den Hypothesen 1 bis 4 des Kapitels 2.1 dieser Dissertation verwendet wurden.

Transformationales Führungsklima: Die transformationale Führung innerhalb der Unternehmen wurde mit der 22-Itemskala gemessen, welche Podsakoff et al. (1996) entwickelt haben, um die wahrgenommene Qualität der dyadischen Führungsbeziehung zu messen. In der Befragung wurde das Verhalten der Führungskraft von den ihr direkt unterstellten Mitarbeitenden eingeschätzt. Die 22 Items bilden die sechs Dimensionen transformationaler Führung ab (siehe Kapitel 2.2). Es wurde eine 5-stufige Likert-Skala eingesetzt (von 1 = niemals über 3 = manchmal bis 5 = extrem häufig/immer, 0 = keine Antwort). Ein Beispielitem lautet: „Mein direkter Vorgesetzter regt mich dazu an, auf neue Weise über Probleme nachzudenken.“ Die Skala weist mit einem Cronbachs Alpha von .87 eine gute Reliabilität auf. Die Inter-Rater Reliabilität mit ICC1 = .06 und ICC2 = .87 zeigt, dass die Aggregation berechtigt ist (Bliese, 2000; James et al., 1984; LeBreton & Senter, 2007).

Transaktionales Führungsklima: Die transaktionale Führung wurde anhand der Dimension der bedingten Belohnung gemessen. Weitere Dimensionen wurden nicht erfasst. Zur Messung des Verhaltens der bedingten Belohnung wurde eine Skala bestehend aus fünf Items eingesetzt, welche Podsakoff et al. (1984) entwickelt haben. Ein Beispielitem lautet: „Mein direkter Vorgesetzte lobt mich, wenn ich meine Arbeit überdurchschnittlich gut mache.“ Für die Einschätzung wurde eine 7-stufige Likert-Skala eingesetzt (von 1 = stimme überhaupt nicht zu über 4 = bin neutral bis 7 = stimme voll und ganz zu, 0 = keine Antwort). Die Aussagen folgten direkt auf jene zur transformationalen Führung, wurden jedoch durch eine separate Einleitung abgegrenzt. Die Reliabilität der eingesetzten Skala kann mit einem Cronbachs Alpha von .94 als gut eingestuft werden. Die Inter-Rater Reliabilität mit ICC1 = .07 und ICC2 = .94 zeigt, dass die Aggregation berechtigt ist (Bliese, 2000; James et al., 1984; LeBreton & Senter, 2007).

Kollektive Arbeitszufriedenheit: Die Arbeitszufriedenheit wurde mit dem Instrument von Colbert et al. (2001), bestehend aus sechs Items, gemessen. Für die Beurteilung

wurde die 7-stufige Likert-Skala eingesetzt (von 1 = sehr unzufrieden über 4 = unentschieden bis 7 = sehr zufrieden, 0 = keine Antwort). Ein Beispielitem lautet: „Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Tätigkeit?“ Die Skala weist mit einem Cronbachs Alpha von .86 eine gute Reliabilität auf. Die Inter-Rater Reliabilität mit ICC1 = .05 und ICC2 = .86 zeigt, dass die Aggregation berechtigt ist (Bliese, 2000; James et al., 1984; LeBreton & Senter, 2007).

Kollektives affektives Commitment: Zur Messung des kollektiven affektiven Commitments wurden fünf Items von Allen und Meyer (1990) eingesetzt. Die verwendete deutsche Übersetzung kam in der Studie von Kunze, De Jong und Bruch (2016) bereits zur Anwendung. Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung schätzten die emotionale Verbundenheit mit ihrem Unternehmen auf einer 7-stufigen Likert-Skala ein (von 1 = stimme überhaupt nicht zu über 4 = bin neutral bis 7 = stimme voll und ganz zu, 0 = keine Antwort). Ein Beispielitem lautet: „Ich bin stolz, anderen erzählen zu können, dass ich für dieses Unternehmen arbeite.“ Dieses Konstrukt wurde auf kollektiver Ebene gemessen, da affektive Konstrukte so akkurater gemessen werden können als in sogenannten Reference-shift-consensus-Modellen, wie Wallace et al. (2016) in ihrer Metaanalyse zeigten. Die Items zur Messung des kollektiven affektiven Commitments wurden in einer anderen Fragebogenversion für Mitarbeitende erhoben als das Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten, um den Common Source Bias zu reduzieren (Podsakoff et al., 2012). Cronbachs Alpha ist mit einem Wert von .88 gut. Die Inter-Rater Reliabilität mit ICC1 = .06 und ICC2 = .88 zeigt, dass die Aggregation berechtigt ist (Bliese, 2000; James et al., 1984; LeBreton & Senter, 2007).

Kollektive organisationale Identifikation: Die Mitarbeitenden bewerteten ihre Unternehmensidentifikation auf einer 7-stufigen Likert-Skala (von 1 = stimme überhaupt nicht zu über 4 = bin neutral bis 7 = stimme voll und ganz zu, 0 = keine Antwort). Dafür wurde das Item von Mael & Ashfort (1992) eingesetzt: „Die meisten Angestellten sind stolz, für dieses Unternehmen zu arbeiten.“

Vertrauenskultur: Das Vertrauen, als Vertrauensklima im Unternehmen sowie Vertrauen in Führungskräfte und Mitarbeitende, wurde mit vier Items von Huff und Kelley (2003) gemessen. Dieses Konstrukt wurde durch die Mitarbeitenden auf einer 7-stufigen Likert-Skala eingeschätzt (von 1 = stimme überhaupt nicht zu über 4 = bin

neutral bis 7 = stimme voll und ganz zu, 0 = keine Antwort). Ein Beispielitem lautet: „In diesem Unternehmen herrscht ein Klima grossen Vertrauens.“ Die Skala weist mit einem Cronbachs Alpha von .89 eine gute Reliabilität auf. Die Inter-Rater Reliabilität mit ICC1 = .07 und ICC2 = .89 zeigt, dass die Aggregation berechtigt ist (Bliese, 2000; James et al., 1984; LeBreton & Senter, 2007).

Kontrollvariable: Bei der Analyse wurde die Unternehmensgrösse als Kontrollvariable berücksichtigt. Um bei Studien auf Organisationsebene repräsentative Ergebnisse zu zeigen, wird für diese Variable standardmässig kontrolliert (Schminke et al., 2002).

2.4 Analyse

Zur Testung von Hypothese 1 und 2 wurden lineare Regressionsanalysen eingesetzt, um den Einfluss von transaktionaler und transformationaler Führung auf weiche Faktoren zu zeigen. Dabei wurde für die Unternehmensgrösse kontrolliert. Alle Analysen wurden mit der Statistiksoftware SPSS 22 durchgeführt.

Um Hypothese 3 zu untersuchen, ob weibliche Führungskräfte transaktionaler und transformationaler Führen als männliche Führungskräfte, wurde ein t-Test angewendet. Der Vergleich der Hierarchieebenen, Topmanagement und mittleres Management, folgt der Annahme, dass der Vorgesetzte durch die nächsttiefere Hierarchieebene eingeschätzt wird. Daher schätzen ausschliesslich Befragungsteilnehmende des mittleren Managements das Topmanagement ein und alle Zugehörigen zur Gruppe der Gruppenleitungen werden für die Bewertung des mittleren Managements in die Analysen einbezogen.

Zur Prüfung des Einflusses des Mitarbeitendengeschlechts auf die Führungskräftebeurteilung, wie in Hypothese 4 angenommen, wurde eine Varianzanalyse durchgeführt. Hierfür wurden vier Gruppen gebildet. Die Gruppe der Mitarbeitenden wurde in Frau und Mann unterteilt, ebenso die Gruppe der Führungskräfte.

2.5 Ergebnisse

2.5.1 Deskriptive Daten

In den Abbildungen 6 bis 9 ist die durchschnittliche Verbreitung der untersuchten weichen Faktoren – kollektives affektives Commitment, kollektive

Arbeitszufriedenheit, kollektive organisationale Identifikation sowie die Vertrauenskultur – in den Unternehmen dargestellt. Die Abbildungen 11 und 12 stellen die Verbreitung der Führungsklimata in den untersuchten Unternehmen dar. Dabei zeigen die Angaben, wie viel Prozent der Unternehmen den Aussagen im Durchschnitt zustimmten, diese ablehnten oder neutral einschätzten (Antwortkategorie 4). Somit sind alle Konzepte abgebildet, die in Hypothese 1 und 2 untersucht werden.

Abbildung 6 veranschaulicht ein hohes kollektives affektives Commitment in den Unternehmen. 90 % der Unternehmen stimmten den Aussagen eher bis stark zu. Lediglich in 10 % der Unternehmen wurden die Aussagen neutral beurteilt, in 1 % der Unternehmen wurde eher nicht zugestimmt. Keine bis überhaupt keine Zustimmung lag in keinem der Unternehmen durchschnittlich vor.

Abbildung 6: Verbreitung des kollektiven affektiven Commitments in Unternehmen

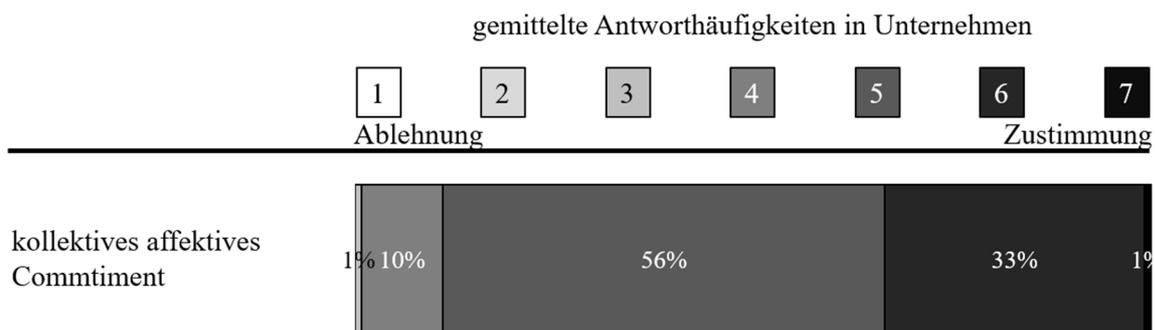
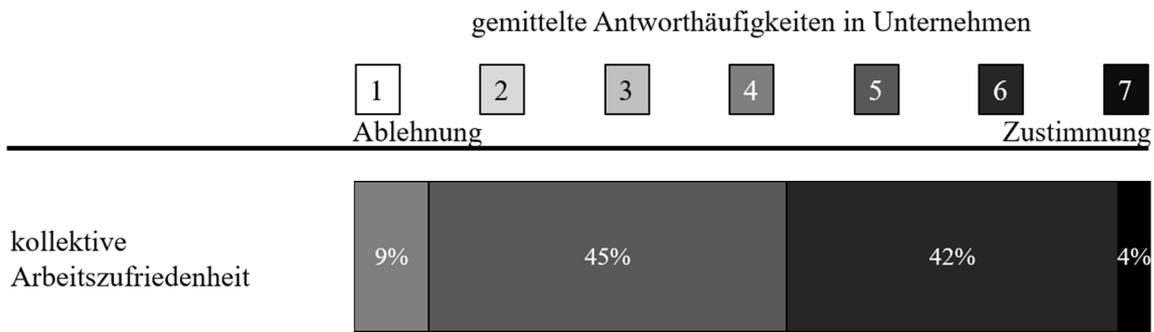


Abbildung 7 demonstriert die Verbreitung der kollektiven Arbeitszufriedenheit in den Unternehmen. Unternehmen, in denen die Aussagen zur Arbeitszufriedenheit durchschnittlich abgelehnt werden, existieren nicht. Lediglich in 9 % der Unternehmen wurden die Aussagen neutral bewertet. Im Bereich der Zustimmung befinden sich 91 % der Unternehmen, wovon 4 % sehr stark zustimmen, 42 % zustimmen und 45 % eher zustimmen.

Abbildung 7: Verbreitung kollektiver Arbeitszufriedenheit in Unternehmen



Die Verbreitung der kollektiven organisationalen Identifikation ist in Abbildung 8 dargestellt. Auch hier zeigt sich mit 86 % eine hohe Zustimmung, in 13 % der Unternehmen wurde den Aussagen zur Identifikation mit dem Unternehmen stark zugestimmt. In 10 % der Unternehmen wurden die Aussagen neutral eingestuft, eine Ablehnung zeigt sich bei 4 % der Unternehmen.

Abbildung 8: Verbreitung kollektiver organisationaler Identifikation in Unternehmen

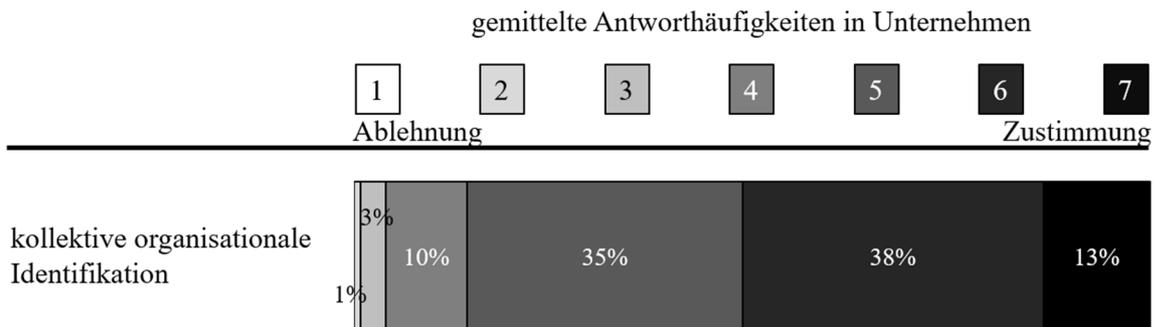
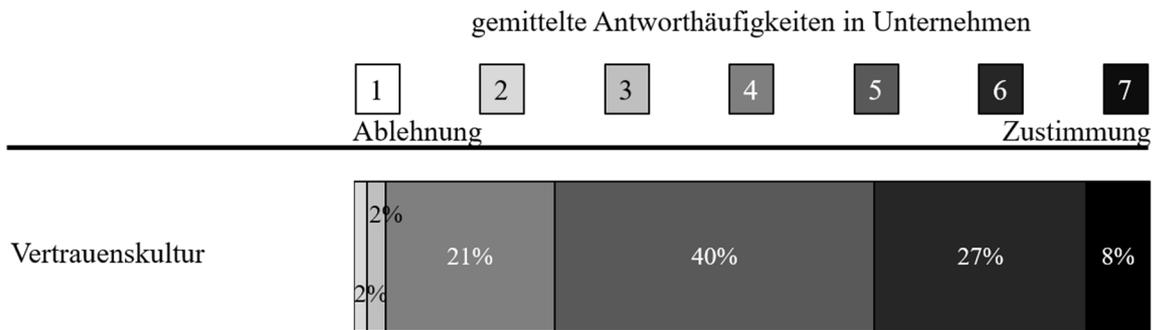
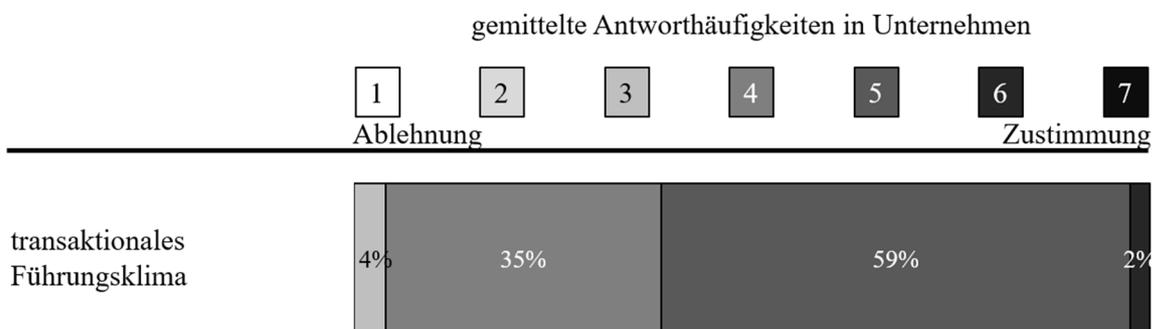


Abbildung 9 illustriert die Verbreitung der Vertrauenskultur in Unternehmen. In 75 % der Unternehmen wurde den Aussagen zur Vertrauenskultur eher bis stark zugestimmt, davon in 8 % der Unternehmen stark zugestimmt. In 21 % der Unternehmen wurden die Aussagen durchschnittlich neutral bewertet und in 4 % der Unternehmen erfolgte die Einstufung im Bereich der Ablehnung.

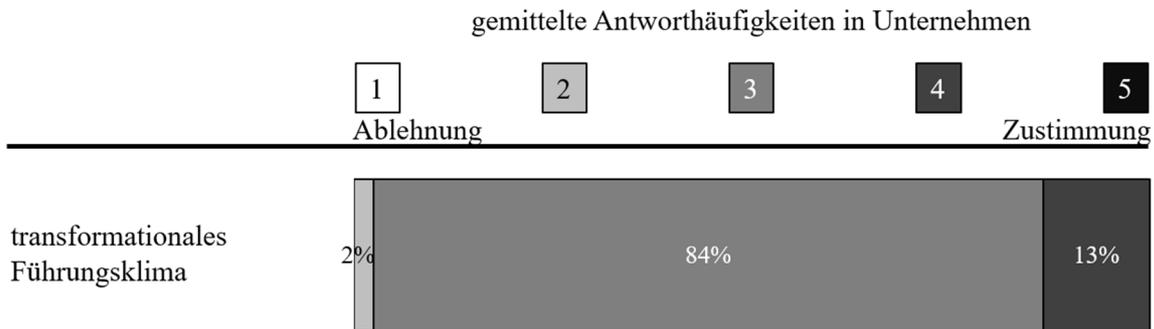
Abbildung 9: Verbreitung der Vertrauenskultur in Unternehmen

Die Verbreitung des transaktionalen Führungsklimas wird in Abbildung 10 veranschaulicht. In keinem Unternehmen befindet sich die durchschnittliche Beurteilung der Aussagen im Bereich der Ablehnung. In lediglich 4 % der Unternehmen wurden die Aussagen zur transaktionalen Führung neutral eingestuft. 96 % der Unternehmen befinden sich im Bereich der Zustimmung, davon wurde in 35 % der Unternehmen den Aussagen eher zugestimmt, in 59 % der Unternehmen zugestimmt und in 2 % stark zugestimmt.

Abbildung 10: Verbreitung des transaktionalen Führungsklimas in Unternehmen

Im Gegensatz zum transaktionalen ist das transformationale Führungsklima weniger stark verbreitet, was in Abbildung 11 deutlich wird. In der starken Mehrheit der Unternehmen, in 84 %, wurden die Aussagen zur transformationalen Führung im Durchschnitt neutral eingeschätzt. Es existieren keine Unternehmen mit durchschnittlicher vollständiger Zustimmung oder Ablehnung. In 2 % der Unternehmen wurde den Aussagen eher nicht zugestimmt, in 13 % eher zugestimmt.

Abbildung 11: Verbreitung des transformationalen Führungsklimas in Unternehmen



In Tabelle 1 sind die Mittelwerte (M), Standardabweichungen (D) und die Korrelationen der in Hypothese 1 und 2 verwendeten Variablen dargestellt. Es zeigen sich signifikante Korrelationen zwischen dem transaktionalen Führungsklima und den untersuchten weichen Faktoren, genauso wie zwischen dem transformationalen Führungsklima und den weichen Faktoren.

Tabelle 1: Deskriptive Statistiken und Korrelationen der unabhängigen, abhängigen und der Kontrollvariablen aus Kapitel 2 (Hypothese 1 und 2)

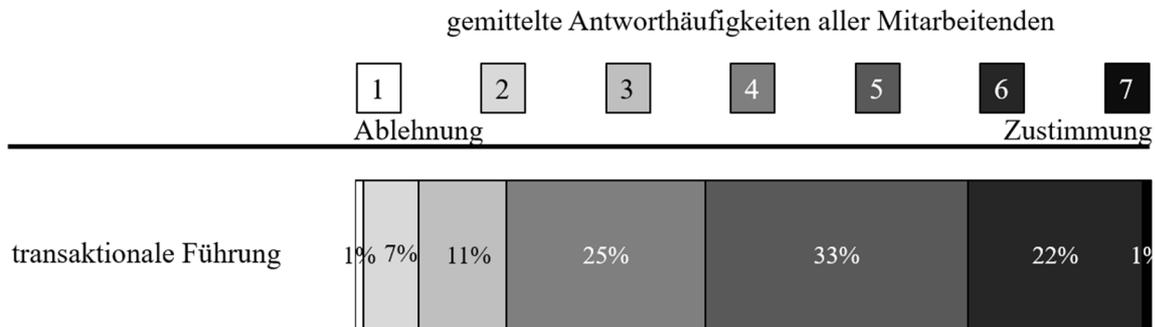
	M	SD	1	2	3	4	5	6
1 TAL	58.5	7.43						
2 TFL	53.34	7.23	.76**					
3 ACOM	68.96	8.85	.23**	.48**				
4 JOBS	69.68	9.22	.52**	.68**	.75			
5 IDENTU	70.48	13.6	.49**	.64**	.77**	.69**		
6 TRUST	65.62	12.99	.61**	.72**	.56**	.72**	.73**	
7 U-grösse (log)	247.88	288.41	-.18*	-.23*	-.14	-.18*	-.27**	-1.58**

Hinweis: N – 128 Unternehmen; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001 (zweiseitig); TAL – transaktionales Führungsklima; TFL – transformationales Führungsklima; ACOM – kollektives affektives Commitment; JOBS – kollektive Arbeitszufriedenheit; IDENTU – kollektive organisationale Identifikation; TRUST – Vertrauenskultur; U-grösse – Unternehmensgrösse; log – Standard-Logarithmus; bei M und SD der Unternehmensgrösse handelt es sich um Werte vor dem Logarithmieren

Für die Prüfung von Hypothese 3 und 4 wird das Führungsverhalten auf Individual-ebene betrachtet, das heisst, jede einzelne Beurteilung des direkten Vorgesetzten analysiert. Die Abbildung 12 und 13 veranschaulichen die Einschätzungen des direkten Vorgesetzten in Bezug auf transaktionale und transformationale Führung über die gesamte Stichprobe hinweg. Abbildung 12 zeigt, dass 56 % der Mitarbeitenden das Führungsverhalten ihres direkten Vorgesetzten als transaktional einschätzen, davon

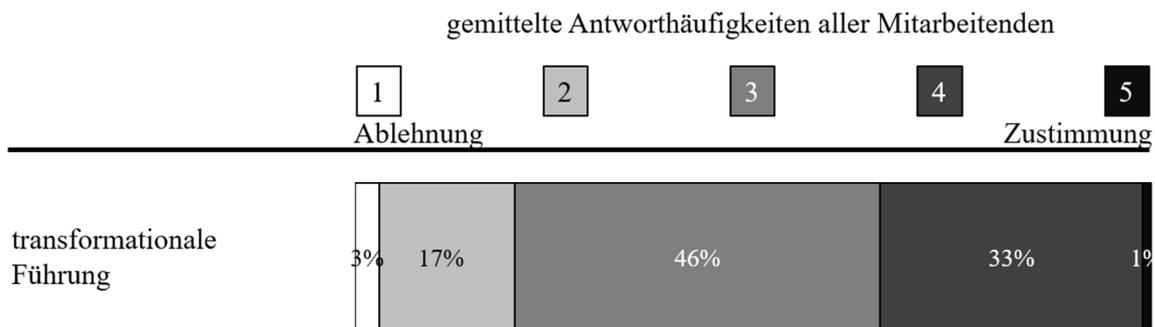
stimmte 1 % der Aussagen sehr stark zu, 22 % stimmten zu und ein Drittel stimmte eher zu. Ein Viertel der Befragten stand den Aussagen zur transaktionalen Führung neutral gegenüber. 19 % stimmten den Aussagen eher bis überhaupt nicht zu.

Abbildung 12: Verbreitung transaktionaler Führung des direkten Vorgesetzten



Die transformationale Führung, wie in Abbildung 13 veranschaulicht, ist beim direkten Vorgesetzten im Vergleich zur transaktionalen Führung nicht so stark ausgeprägt. 46 % der Mitarbeitenden schätzten die Aussagen zur transformationalen Führung neutral ein, 34 % stimmten den Aussagen eher bis ganz zu. Eine Ablehnung der Aussagen zeigt sich bei 18 % der Befragten.

Abbildung 13: Verbreitung transformationaler Führung des direkten Vorgesetzten



In Tabelle 2 sind die Mittelwerte (M), Standardabweichungen (D) und die Korrelationen der in Hypothese 3 und 4 verwendeten Variablen dargestellt.

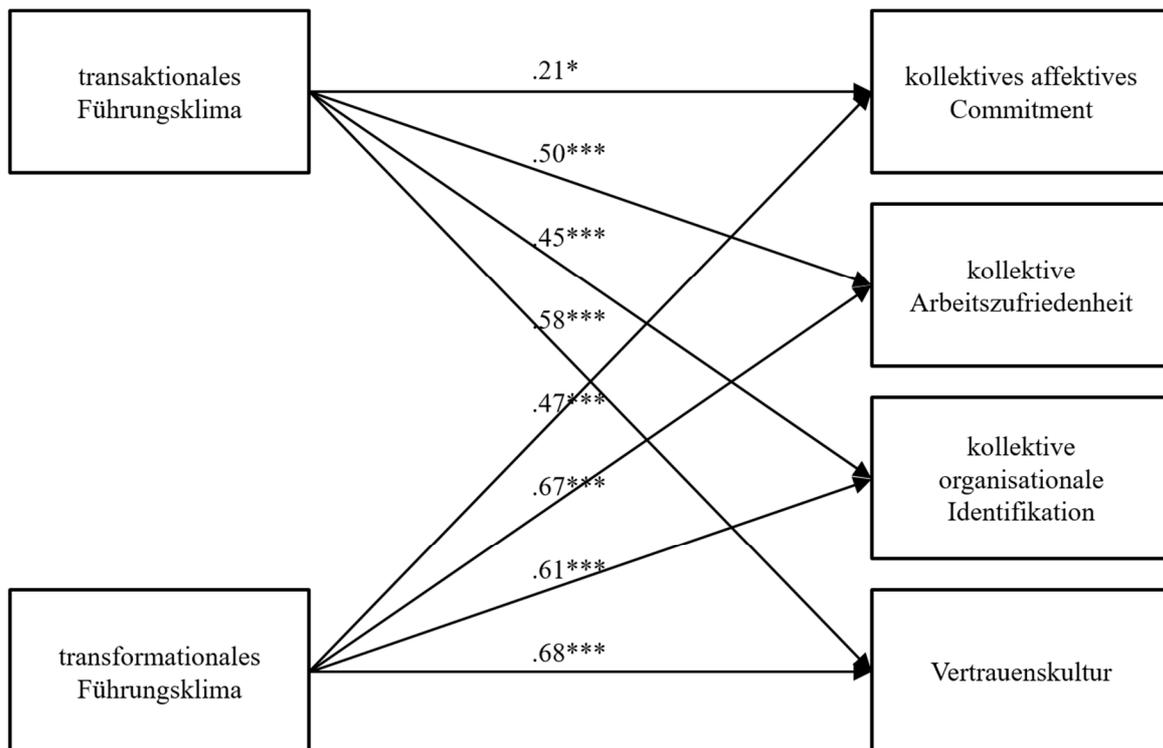
Tabelle 2: Deskriptive Statistiken und Korrelationen der unabhängigen, abhängigen und der Kontrollvariablen aus Kapitel 2 (Hypothese 3 und 4)

Variablen	M	SD	1
1 TALi	57.81	17.67	
2 TFLi	52.31	15.13	.64***

Hinweis: N – 7630 Mitarbeitende; *** $p < .001$ (zweiseitig); TALi – transaktionale Führung; TFLi – transformationale Führung

2.5.2 Ergebnisse der Hypothesentestung

Die Ergebnisse der Regressionsanalyse, dargestellt in Abbildung 14, bestätigen, dass sowohl die transaktionale als auch die transformationale Führung einen signifikanten positiven Einfluss auf weiche Faktoren, im Speziellen auf das kollektive affektive Commitment, die kollektive Arbeitszufriedenheit, die kollektive organisationale Identifikation und die Vertrauenskultur, ausübt. Dieser Zusammenhang besteht unabhängig von der Unternehmensgrösse. Das transaktionale Führungsklima wirkt am stärksten auf die Vertrauenskultur ($\beta = .58, p < .001$), dann auf die kollektive Arbeitszufriedenheit ($\beta = .50, p < .001$), gefolgt von der kollektiven organisationalen Identifikation ($\beta = .45, p < .001$) und dem kollektiven affektiven Commitment ($\beta = .21, p < .05$). Das transformationale Führungsklima übt den stärksten Einfluss auf die Vertrauenskultur ($\beta = .68, p < .001$) aus, dann auf die kollektive Arbeitszufriedenheit ($\beta = .67, p < .001$), gefolgt von der kollektiven organisationalen Identifikation ($\beta = .61, p < .001$) und dem kollektiven affektiven Commitment ($\beta = .47, p < .001$). Somit zeigt sich, dass das transformationale Führungsklima einen grösseren positiven Einfluss auf die untersuchten weichen Faktoren ausübt. Die Reihenfolge der Einflussstärke auf die weichen Faktoren ist bei beiden Führungsklimata identisch. Sowohl transaktionales als auch transformationales Führungsklima wirken am stärksten positiv auf die Vertrauenskultur und haben den schwächsten positiven Einfluss auf das kollektive affektive Commitment.

Abbildung 14: Einfluss transformationaler Führung auf weiche Faktoren

Kontrollvariable: Unternehmensgrösse; * $p < 0.05$; *** $p < 0.001$ (zweiseitig)

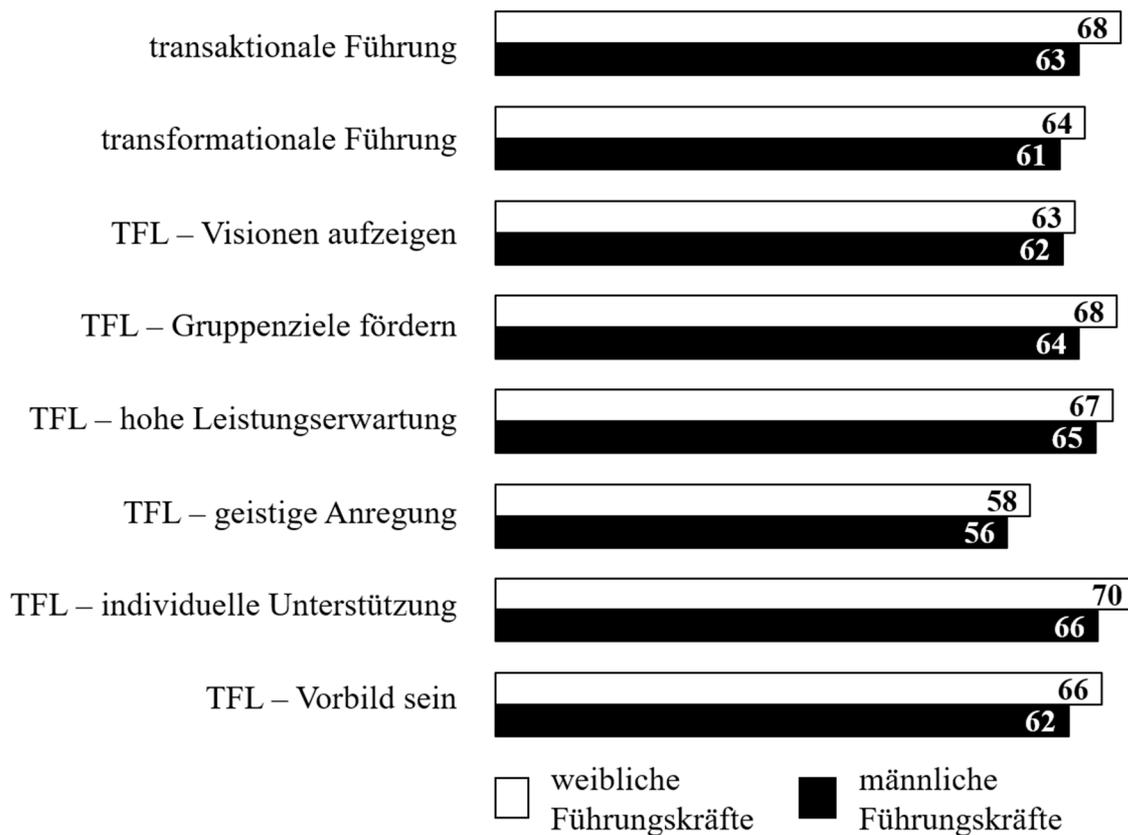
Die Ergebnisse der Regressionsanalyse sind in Tabelle 3 zusammengefasst.

Tabelle 3: Regressionsanalyse zur Testung des Zusammenhangs von transaktionaler Führung und weichen Faktoren

Variablen	Schritt 1 – unabhängige Variable			Schritt 2 – unabhängige Variable und Kontrollvariable		
	β	SE	t	β	SE	t
TAL → ACOM	.23	.10	2.63**	.21	.11	2.39*
TAL → JOBS	.52	.10	6.76***	.50	.10	6.46***
TAL → IDENTU	.49	.14	6.26***	.45	.14	5.86***
TAL → TRUST	.61	.12	8.57***	.58	.13	8.19***
TFL → ACOM	.48	.09	6.10***	.47	.10	5.83***
TFL → JOBS	.68	.08	10.27***	.67	.09	9.89***
TFL → IDENTU	.64	.01	9.31***	.61	.01	8.74***
TFL → TRUST	.72	.11	11.50***	.68	.12	10.93***
U-grösse (log) → ACOM				-.21	2.07	-1.58*
U-grösse (log) → JOBS				-.18	2.14	-2.01*
U-grösse (log) → IDENTU				-.27	3.09	-3.07**
U-grösse (log) → TRUST				-.24	2.97	-2.82**

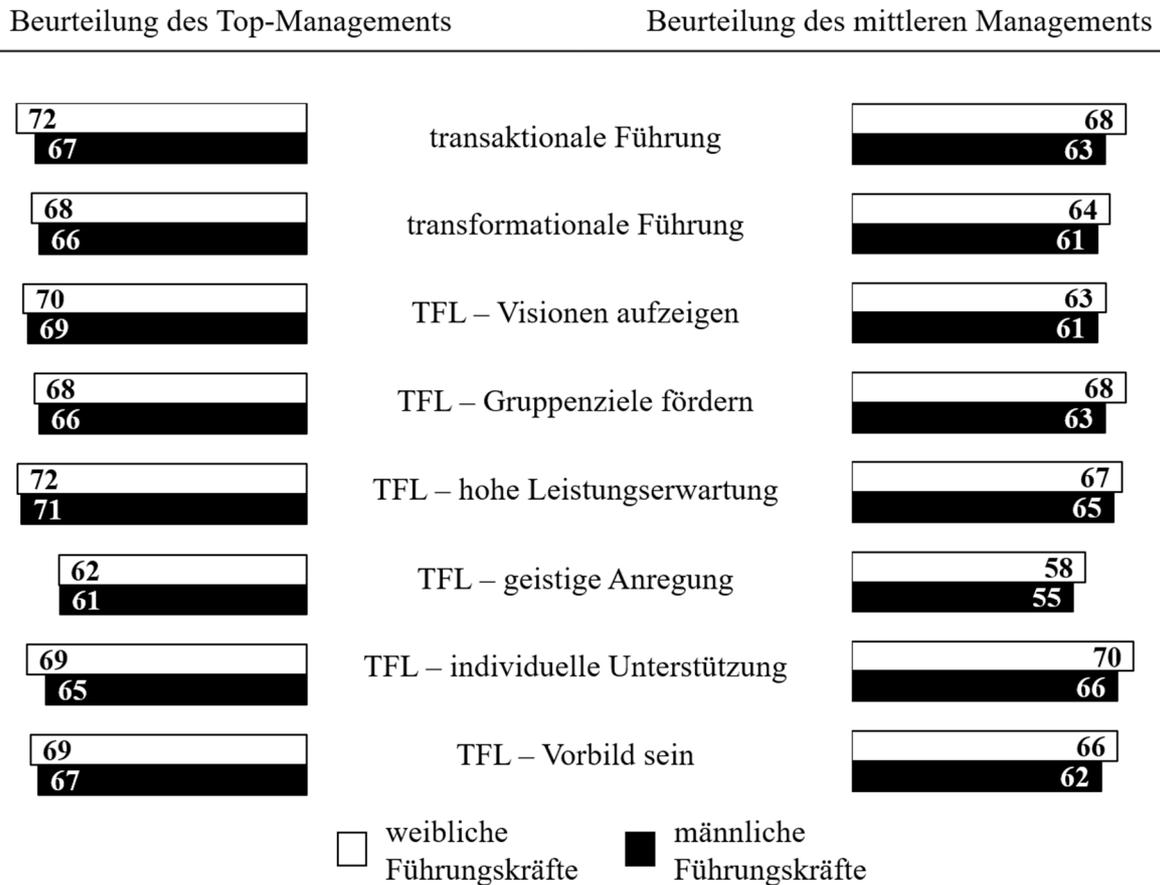
Hinweis: N – 128 Unternehmen; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$ (zweiseitig); TAL – transaktionales Führungsklima; ACOM – kollektives affektives Commitment; JOBS – kollektive Arbeitszufriedenheit; IDENTU – kollektive organisationale Identifikation; TRUST – Vertrauenskultur; U-grösse – Unternehmensgrösse; log – Standard-Logarithmus

Zur Überprüfung, welchen Einfluss das Geschlecht der Führungskraft auf ihr Führungsverhalten hat (Hypothese 3), wird ein t-Test durchgeführt. Durch die ausreichende Grösse der Stichprobe kann davon ausgegangen werden, dass eine Robustheit gegenüber einer Verletzung der Normalverteilung vorliegt (Bortz & Schuster, 2011). Der Levene-Test bescheinigt Varianzhomogenität für transaktionales $F(1, 7200) = 3.93, p > .5$ und transformationales Führungsverhalten $F(1, 7236) = 0.40, p > .4$ und zeigt damit, dass sich die Varianzen zwischen den Gruppen der weiblichen und männlichen Führungskräfte nicht signifikant unterscheiden. Somit sind alle Voraussetzungen für die Analyse mittels eines T-tests erfüllt. Die Ergebnisse des t-Tests verdeutlichen, dass weibliche Führungskräfte sowohl signifikant transaktionaler ($M = 67.98, SD = 24.33$) im Vergleich zu männlichen Führungskräften führen ($M = 63.47, SD = 24.98$) als auch signifikant transformationaler ($M = 64.13, SD = 19.13$) als männliche Führungskräfte ($M = 61.37, SD = 24.98$). Die Gesamtmittelwerte transformationaler Führung unterscheiden sich marginal, jedoch lassen sie sich in allen Dimensionen transformationaler Führung wiederfinden. Bei Frauen ist die Dimension Visionen aufzeigen ($M = 63.05, SD = 22.11$) stärker ausgeprägt als bei Männern ($M = 61.73, SD = 21.75$), der grösste Unterschied ist bei der Förderung von Gruppenzielen zu finden (Frauen: $M = 67.60, SD = 23.51$; Männer: $M = 63.51, SD = 23.12$). Auch die Dimension hohe Leistungserwartung weist bei weiblichen Führungskräften einen höheren Wert auf ($M = 67.13, SD = 19.86$) als bei männlichen ($M = 65.25, SD = 19.06$). Ein ähnliches Bild zeigt sich für geistige Anregung (Frauen: $M = 58.16, SD = 20.60$; Männer: $M = 55.70, SD = 19.89$), individuelle Unterstützung (Frauen: $M = 69.58, SD = 23.13$; Männer: $M = 65.50, SD = 22.35$) und Vorbild sein (Frauen: $M = 65.89, SD = 26.83$; Männer: $M = 62.34, SD = 25.82$). Die Ergebnisse des t-Tests sind in Abbildung 15 zusammengefasst.

Abbildung 15: Führungsverhalten von Frauen und Männern

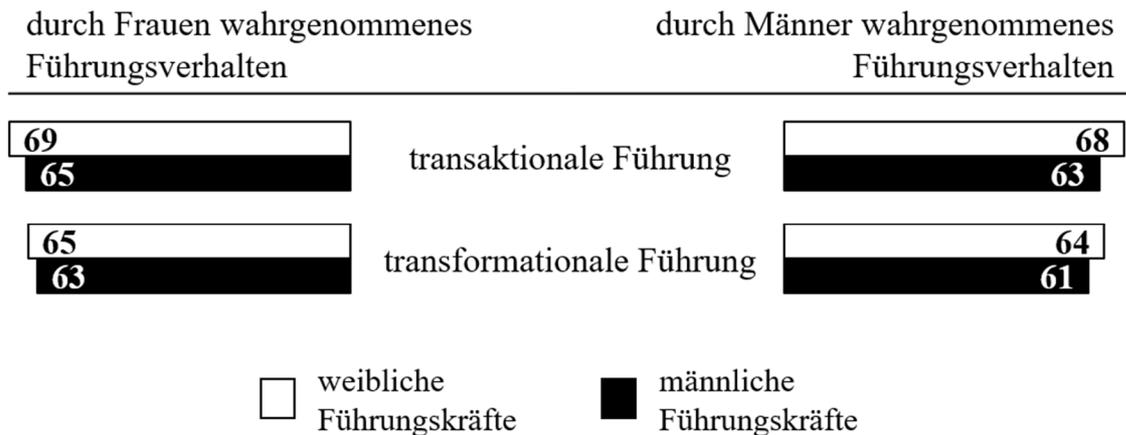
Beim Vergleich des Führungsverhaltens im Top- und mittleren Management wird deutlich, dass im Topmanagement das Führungsverhalten insgesamt stärker ausgeprägt ist und Frauen sowohl in Bezug auf die transaktionale als auch über alle Dimensionen der transformationalen Führung hinweg ihre Führungsrolle stärker wahrnehmen (Abbildung 16). Der grösste Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften im Topmanagement zeigt sich in Bezug auf die individuelle Unterstützung, im mittleren Management in der Förderung von Gruppenzielen.

Abbildung 16: Führungsverhalten von Frauen und Männern im Top- und mittleren Management



Um zu prüfen, ob die Einschätzung der Führungskraft vom Geschlecht des Mitarbeitenden abhängt (Hypothese 4), wird eine Varianzanalyse in den vier gebildeten Gruppen durchgeführt (männliche und weibliche Mitarbeitende, männliche und weibliche Führungskräfte). Der Levene-Test bestätigt für diese vier Gruppen Varianzhomogenität $F(3,2769) = 8.80, p = .09$. Die Voraussetzungen für die Analyse mittels ANOVA sind dadurch erfüllt, dass die Daten unabhängig voneinander erhoben wurden und die unabhängigen Variablen (transaktionale und transformationale Führung) intervallskaliert sind (Field, 2009). Abbildung 17 gibt einen Überblick zu den Ergebnissen.

Abbildung 17: Geschlecht der Mitarbeitenden und Beurteilung der Führungskraft



Die Ergebnisse lassen erkennen, dass männliche und weibliche Mitarbeitende sich lediglich geringfügig in der Beurteilung des direkten Vorgesetzten unterscheiden. Auffällig ist jedoch, dass weibliche Führungskräfte in ihrem Führungsverhalten als transaktionaler und transformationaler wahrgenommen werden im Vergleich zu männlichen Vorgesetzten. Die ANOVA zeigt einen signifikanten Effekt der Geschlechtergruppierungen auf die Beurteilung des Führungsstils, und dies für die transaktionale $F(3,7006) = p < .001$ und für die transformationale Führung $F(3,7038)$, $p < .001$. Daher wurden Post-hoc-Tests durchgeführt, um zu prüfen, zwischen welchen Gruppen signifikante Mittelwertunterschiede vorhanden sind. Der Bonferroni-Test, der Scheffé-Test und der Tukey HSD-Test zeigen, dass es keine signifikanten Unterschiede bei der Beurteilung einer Frau durch männliche (TAL: $M = 68.37$, $SD = 24.92$, $n = 402$; TFL: $M = 64.36$, $SD = 18.94$, $n = 404$) oder weibliche Mitarbeitende (TAL: $M = 68.64$, $SD = 23.61$, $n = 950$; TFL: $M = 64.87$, $SD = 18.69$, $n = 952$) gibt und ebenso nicht bei der Beurteilung eines Mannes durch männliche (TAL: $M = 63.41$, $SD = 24.72$, $n = 3494$; TFL: $M = 61.29$, $SD = 18.38$, $n = 3510$) oder weibliche Mitarbeitende (TAL: $M = 65.28$, $SD = 24.78$, $n = 1962$; TFL: $M = 62.97$, $SD = 18.69$, $n = 1972$), was zu einer Ablehnung der Hypothesen 4c und 4d führt. Es wird deutlich, dass weibliche Mitarbeitende eine weibliche Führungskraft signifikant transaktionaler und transformationaler einschätzen als ein männlicher Mitarbeitender eine männliche Führungskraft. Somit werden die Hypothesen 4a und 4b bestätigt. Insgesamt zeigen sich bis auf die gleichgeschlechtliche

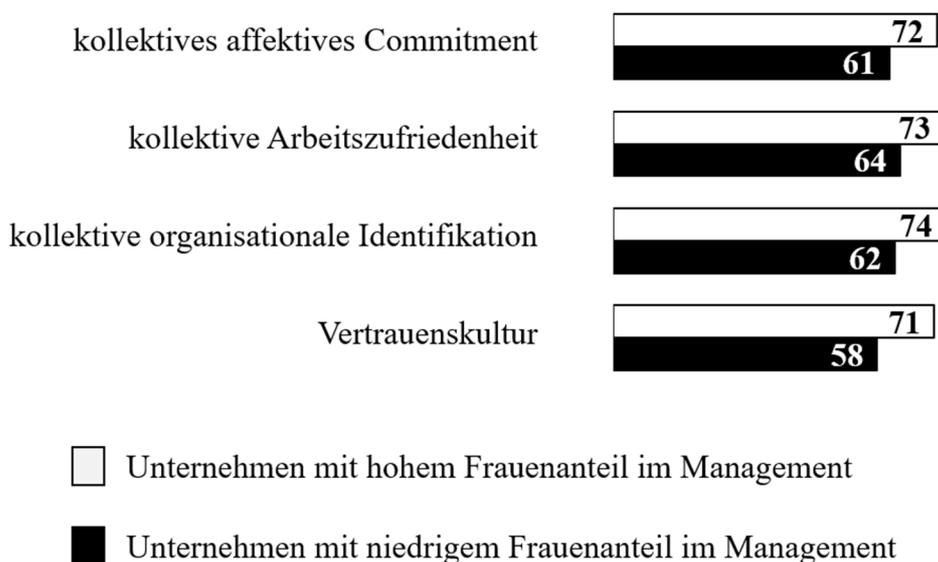
Beurteilung keine signifikanten Auswirkungen des Mitarbeitendengeschlechts auf die Wahrnehmung des Führungsverhaltens des direkten Vorgesetzten.

2.5.3 Anwendungsorientierte Exploration

Die Ergebnisse veranschaulichen, dass weiche Faktoren in Unternehmen durch ein transaktionales Führungsklima, stärker jedoch noch durch das transformationale Führungsklima positiv beeinflusst werden können. Bei weiblichen Führungskräften sind die entsprechenden Verhaltensweisen in der Führung stärker vorhanden. Ob ein erhöhter Frauenanteil im Management die Wahrnehmung weicher Faktoren im gesamten Unternehmen fördert, konnte jeder bisher nicht gezeigt werden. Daher werden in einem Extremgruppenvergleich die 10 % der Unternehmen mit dem höchsten Anteil von Frauen im Management mit den 10 % der Unternehmen mit dem niedrigsten Frauenanteil im Management verglichen und die Verbreitung weicher Faktoren wird aufgezeigt.

In Abbildung 18 wird deutlich, dass die Ausprägung der untersuchten weichen Faktoren in Unternehmen mit einem hohen Frauenanteil im Management stärker ist als in Unternehmen mit einem niedrigen Frauenanteil im Management. Die kollektive Arbeitszufriedenheit ist 9 %, das kollektive affektive Commitment 11 % und die kollektive organisationale Identifikation 12 % höher. Der grösste Unterschied zeigt sich mit 13 % bei der Vertrauenskultur.

Abbildung 18: Verbreitung weicher Faktoren in Unternehmen mit hohem und niedrigem Frauenanteil im Management



Diese Ergebnisse sagen jedoch nichts darüber aus, welche Dimensionen transformationaler Führung besonders wirkungsvoll sind, um die Ausprägung weicher Faktoren in Unternehmen zu fördern. Um dies zu zeigen, werden in einem Extremgruppenvergleich die 10 % der Unternehmen mit der höchsten Ausprägung der Dimensionen transformationaler Führung mit den 10 % der Unternehmen mit der niedrigsten Ausprägung verglichen und die Verbreitung weicher Faktoren wird aufgezeigt.

Um deutlich zu machen, welche Dimension transformationaler Führung das kollektive affektive Commitment begünstigt, werden in Abbildung 19 Unternehmen mit hoher und niedriger Ausprägung der einzelnen Dimensionen transformationaler Führung gegenübergestellt. Dabei zeigt sich, dass alle Dimensionen das kollektive affektive Commitment begünstigen. Den grössten Unterschied erzielt die Dimension Visionen aufzeigen. In Unternehmen, in denen Führungskräfte stark die Vision aufzeigen, ist das kollektive affektive Commitment 17 % höher als in Unternehmen, in denen diese Dimension kaum Berücksichtigung findet. Mit lediglich 4 % wirkt sich die Dimension hohe Leistungserwartung am wenigsten auf das kollektive affektive Commitment aus.

Abbildung 19: Verbreitung kollektiven affektiven Commitments in Unternehmen mit hohen und niedrigen Ausprägungen der Dimensionen transformationaler Führung

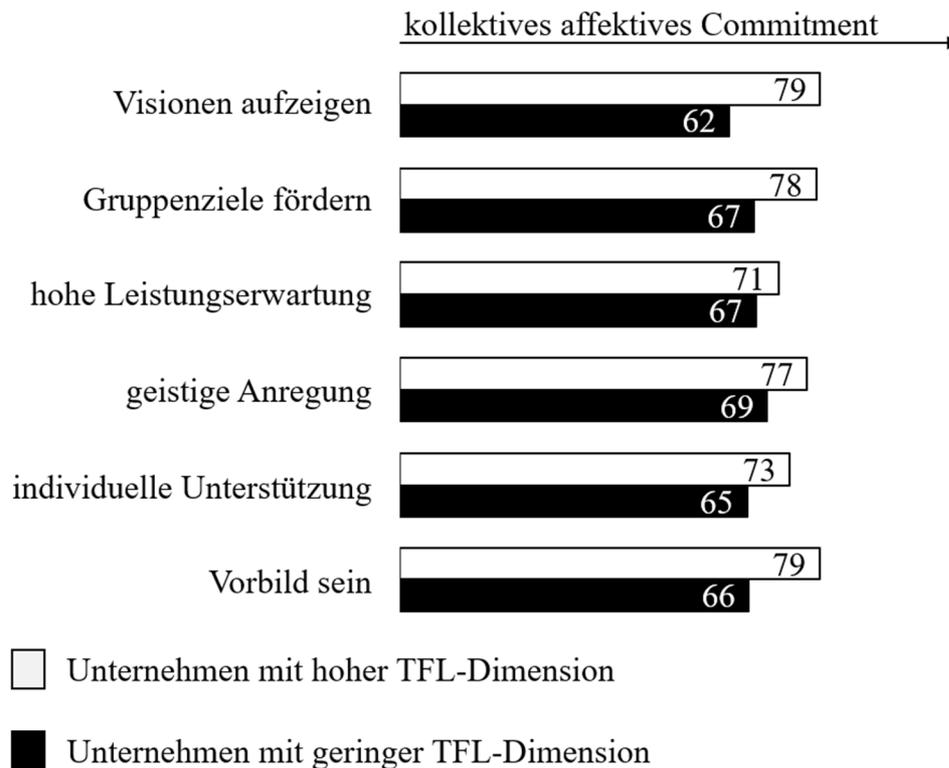
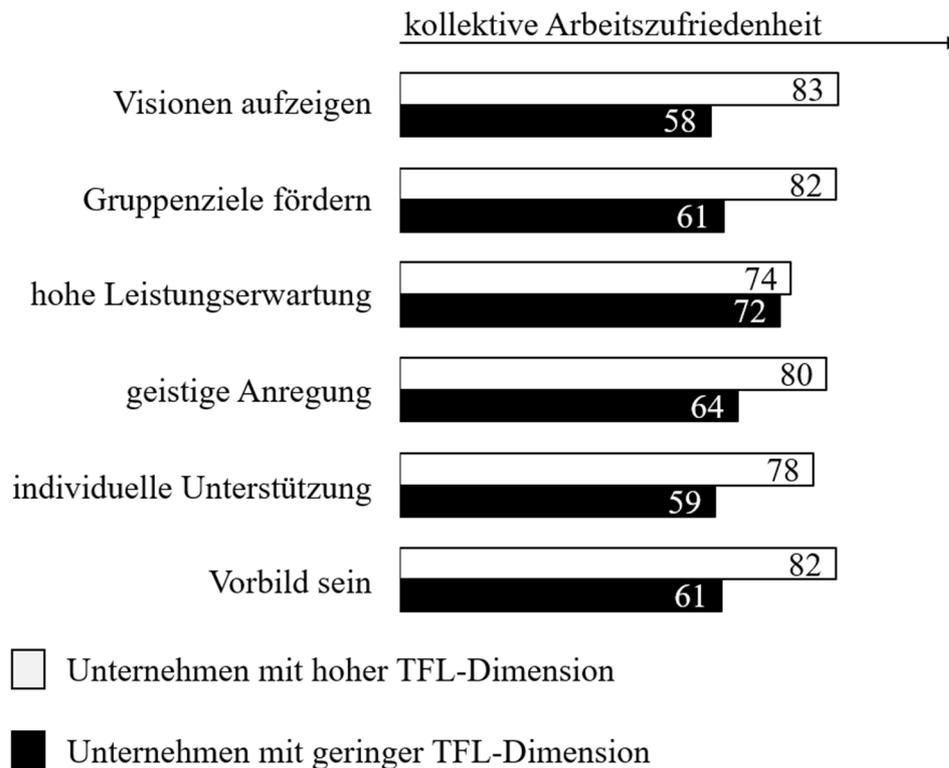


Abbildung 20 zeigt die Gegenüberstellung in Bezug auf die kollektive Arbeitszufriedenheit. Auch hier weisen Unternehmen mit hoher Ausprägung der Dimensionen transformationaler Führung eine höhere kollektive Arbeitszufriedenheit auf als Unternehmen, in denen die transformationale Führung vernachlässigt wird. Die grösste Differenz zeigt sich ebenfalls in Bezug auf Visionen aufzeigen. In Unternehmen, in denen Führungskräfte stark die Vision aufzeigen, ist die kollektive Arbeitszufriedenheit 25 % höher als in Unternehmen, in denen diese Dimension gering ausgeprägt ist. Hohe Leistungserwartungen machen den geringsten Unterschied von lediglich 2 % aus.

Abbildung 20: Verbreitung kollektiver Arbeitszufriedenheit in Unternehmen mit hohen und niedrigen Ausprägungen der Dimensionen transformationaler Führung



In Abbildung 21 werden die Dimensionen transformationaler Führung in Bezug auf die kollektive organisationale Identifikation verglichen. Wieder zeigt sich in allen Unternehmen mit hoher Ausprägung der Dimensionen transformationaler Führung eine höhere kollektive organisationale Identifikation als für Unternehmen, in denen die Dimensionen eher vernachlässigt werden. Hier ergibt sich mit 33 % höherer kollektiver organisationaler Identifikation der grösste Unterschied zwischen Unternehmen, in denen Führungskräfte stark die Vision aufzeigen, und Unternehmen, in denen diese Dimension gering ausgeprägt ist. Die hohen Leistungserwartungen machen ebenfalls den geringsten Unterschied von lediglich 6 % aus.

Abbildung 21: Verbreitung kollektiver organisationaler Identifikation in Unternehmen mit hohen und niedrigen Ausprägungen der Dimensionen transformationaler Führung

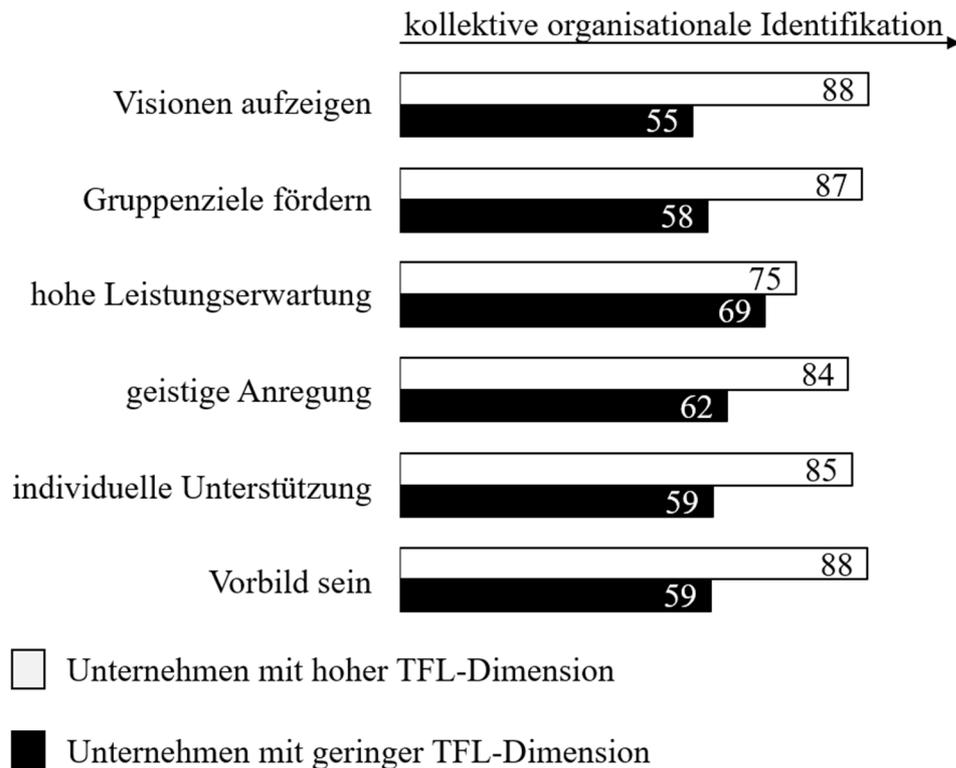
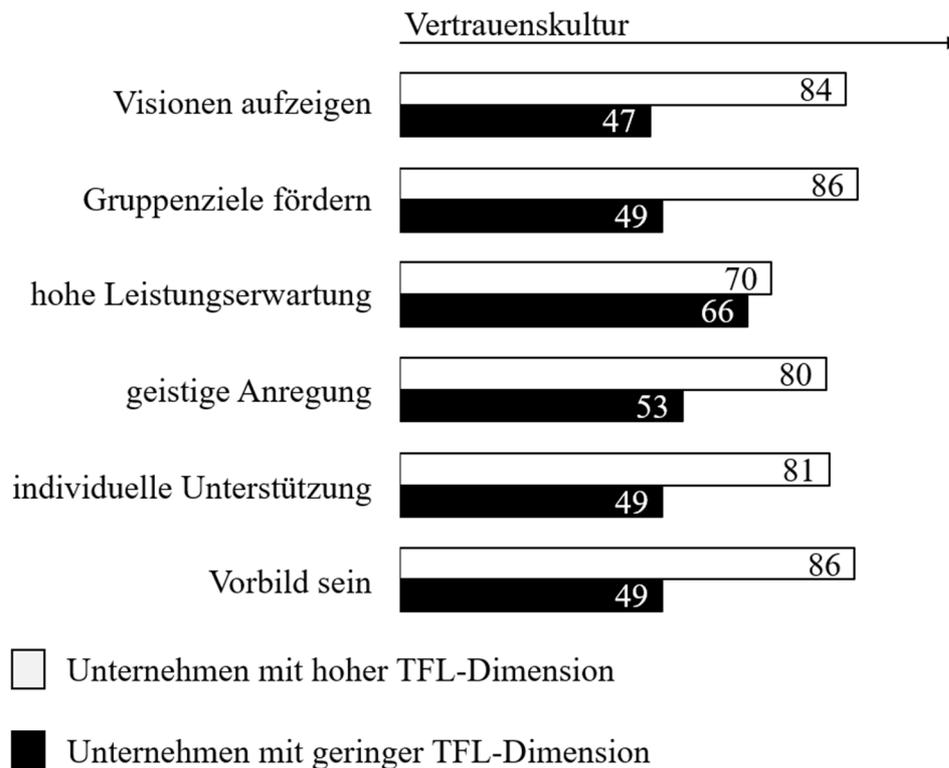


Abbildung 22 zeigt die Gegenüberstellung in Bezug auf die Vertrauenskultur, wo sich ein ähnliches Bild abzeichnet. In allen Dimensionen transformationaler Führung wird deutlich, dass Unternehmen mit hohen Ausprägungen auch eine grössere Vertrauenskultur aufweisen. Drei Dimensionen transformationaler Führung zeigen besonders grosse Unterschiede. Die Vertrauenskultur ist um 37 % grösser in Unternehmen, in denen Visionen aufgezeigt sowie Gruppenziele gefördert werden und die Führungskräfte Vorbilder sind, als in Unternehmen, in denen Führungskräfte diese Verhaltensweisen vernachlässigen. Hohe Leistungserwartungen machen auch in Bezug auf die Vertrauenskultur den geringsten Unterschied von lediglich 4 % aus.

Abbildung 22: Verbreitung der Vertrauenskultur in Unternehmen mit hohen und niedrigen Ausprägungen der Dimensionen transformationaler Führung



Alle untersuchten weichen Faktoren sind stärker in Unternehmen mit hohen Ausprägungen der Dimensionen transformationaler Führung vorhanden. Der positive Effekt wird beim Aufzeigen von Visionen besonders deutlich.

2.6 Zwischenfazit

In Kapitel 2 wurde der Frage nachgegangen, wie Frauen in Führungspositionen im Vergleich zu männlichen Führungskräften wahrgenommen werden und welchen Einfluss ihr Führungsverhalten auf weiche Faktoren hat. Die Ergebnisse bestätigen die Hypothesen. Zum einen wird auf Ebene der Gesamtorganisation deutlich, dass sowohl das transaktionale als auch das transformationale Führungsklima die untersuchten weichen Faktoren – das kollektive affektive Commitment, die kollektive Arbeitszufriedenheit, die kollektive organisationale Identifikation und die Vertrauenskultur – positiv beeinflussen. Dabei ist die Reihenfolge der Einflussstärke identisch, jedoch ist die Wirkung transformationaler Führung grösser. Beim Vergleich von Unternehmen mit hohem im Vergleich zu Unternehmen mit niedrigem

transformationalem Führungsklima zeigt sich, dass das Aufzeigen von Visionen den stärksten positiven Effekt auf die untersuchten weichen Faktoren ausübt.

Beim Geschlechtervergleich auf der Individualebene werden weibliche Führungskräfte als signifikant transaktionaler und transformationaler wahrgenommen. Die Unterschiede in Bezug auf die transformationale Führung sind gering, finden sich allerdings in allen Dimensionen transformationaler Führung wieder. In der Förderung von Gruppenzielen unterscheiden sich Frauen und Männer am meisten. Auch bei der Betrachtung des Top- und mittleren Managements nehmen Frauen in beiden Hierarchieebenen ihre Führungsrolle stärker wahr, wobei im Topmanagement das Führungsverhalten insgesamt stärker ausgeprägt ist.

Ferner wurde der Einfluss des Geschlechts des direkt unterstellten Mitarbeitenden auf die Führungskräftebewertung auf der Individualebene untersucht. Hierbei zeigt sich, dass unabhängig vom Geschlecht des Mitarbeitenden Frauen sowohl als transaktionaler als auch als transformationaler in ihrem Führungsverhalten wahrgenommen werden. Der einzige signifikante Unterschied ergibt sich in der gleichgeschlechtlichen Beurteilung. Weibliche Mitarbeitende nehmen eine weibliche Führungskraft signifikant transaktionaler und transformationaler wahr als ein Mann seinen männlichen Vorgesetzten.

Bei allen Ergebnissen des Kapitels 2 ist zu berücksichtigen, dass jegliche Kontextfaktoren, mit Ausnahme der Unternehmensgrösse, unberücksichtigt bleiben. Somit werden weitere Einflussgrössen vernachlässigt. An dieser Stelle geht es darum, generelle Tendenzen aufzuzeigen. Obwohl die grosse Mehrheit der Führungsposition mit einem Mann besetzt ist (73 %), füllen weibliche Führungskräfte in der gesamten Betrachtung ihre Führungsrolle aktiver aus und beeinflussen dadurch die Wahrnehmung von weichen Faktoren im Unternehmen stärker als männliche Führungskräfte.

3 Einfluss des Topmanagementteams auf weiche Faktoren

„Culture eats strategy for breakfast.“

Peter Drucker, Ökonom

3.1 Organisationaler Einfluss von Topmanagementteams

Der organisationale Einfluss des Topmanagementteams wurde häufig diskutiert (Carpenter et al., 2004; Hambrick & Mason, 1984; van Knippenberg et al., 2011). Einerseits lässt sich argumentieren, dass das Topmanagement zu weit weg von den Mitarbeitenden ist, als dass sein Verhalten sie beeinflusst. Andererseits kann das Verhalten des Topmanagements auch von anderen Hierarchiestufen wahrgenommen werden und beispielsweise durch soziale Interaktionen Einfluss auf Mitarbeitende ausüben (Antonakis & Atwater, 2002; Waldman & Yammarino, 1999). Mit der upper echelons Theory (Hambrick & Mason, 1984) wurde erstmals auf den Einfluss des Topmanagements auf eine Organisation hingewiesen. Diese Theorie geht davon aus, dass die Mitglieder des Topmanagements mit ihren Werthaltungen, Normen und Entscheidungen das Unternehmen prägen.

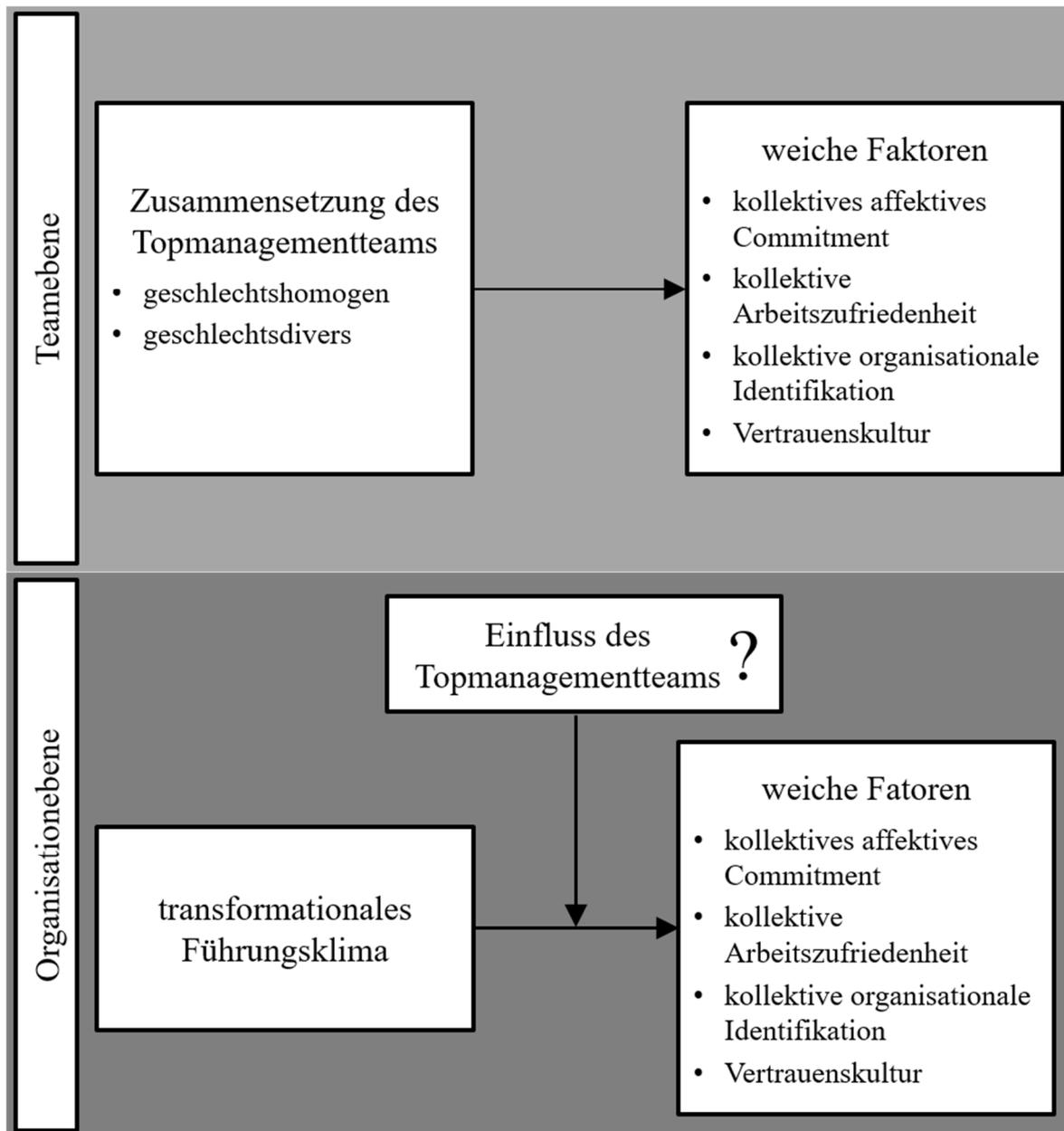
Die Topmanagementforschung setzte sich bisher mehrheitlich mit dem strategischen Einfluss des Verhaltens des Topmanagements auseinander, wie beispielsweise der Qualität strategischer Entscheidungen (Amason, 1996; Carmeli & Schaubroeck, 2006; Constanzo & Demenico, 2015; Gschmack et al., 2015; Jeong & Harrison, 2017; Steinbach et al., 2017) oder den Geschäftsergebnissen (Carmeli, 2008). Selten wurde der symbolische Einfluss des Verhaltens der Mitglieder des Topmanagements auf die Mitarbeitenden neben seiner funktionalen Rolle untersucht (Zott & Huy, 2007). Das Topmanagement zeigt den Mitarbeitenden durch sein Verhalten, was in der Organisation wichtig ist und was belohnt wird (Shamir & Hooijberg, 2007). Die Wahrnehmung und Bewertung dieses Verhaltens beeinflussen die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden. So gibt es einen Zusammenhang zwischen der Glaubwürdigkeit des Topmanagements (Kim et al., 2009) sowie dem Vertrauen in das Topmanagement und dem Zynismus von Mitarbeitenden (Mayer & Gavin, 2005).

Bei der Untersuchung der Zusammensetzung des Topmanagementteams, geschlechtsdivers oder homogen, sind zwei Perspektiven zu berücksichtigen. Die negative Perspektive auf Diversität, betrachtet in der Theorie der sozialen Identität

und der Similarity-Attraction Theory (Tsui et al., 1992; Williams & O'Reilly, 1998), geht davon aus, dass Gruppenmitglieder aufgrund von Unterschieden Subgruppen bilden und bevorzugt mit ihnen ähnlichen Personen zusammenarbeiten (Jackson, 1991). Diese Kategorisierung der Gruppenmitglieder kann dazu führen, dass homogene Teams im Vergleich zu heterogenen besser zusammenarbeiten. Studien zeigen, dass homogene Teams einen grösseren Zusammenhalt haben (e.g. O'Reilly et al., 1989), eine geringe Wechselbereitschaft aufweisen (e.g. Wagner et al., 1984) und höhere Leistungen bringen (e.g. Murnighan & Conlon, 1991). Im Gegensatz dazu eröffnet die Informationsverarbeitungstheorie eine positive Perspektive auf Diversität. Diese Theorie geht davon aus, dass heterogene Teams ein breiteres Wissen, unterschiedliche Fähigkeiten und verschiedene Meinungen einbringen, die bei der Bewältigung von neuartigen Problemen hilfreich sein können (van Knippenberg & Schippers, 2007). Ferner wird postuliert, dass aufgrund der breiten Informationsgrundlage diversifizierte Teams innovativer und kreativer sind (e.g. Bantel & Jackson, 1989).

In diesem Kapitel wird der Frage nachgegangen, welchen Einfluss die Zusammensetzung von Topmanagementteams, geschlechtshomogen oder geschlechtsdivers, auf weiche Faktoren ausübt. Dafür werden in einem ersten Schritt Unternehmen mit geschlechtsdiversen und geschlechtshomogenen Topmanagementteams gegenübergestellt und die Ausprägungen der weichen Faktoren – kollektives affektives Commitment, kollektive Arbeitszufriedenheit, kollektive organisationale Identifikation und Vertrauenskultur – aufgezeigt. Anknüpfend an Kapitel 2 wird in einem zweiten Schritt untersucht, wie die positive Wirkung des transformationalen Führungsklimas diese weichen Faktoren innerhalb von Organisationen durch das Topmanagementteam weiter verstärken kann. Dieser Untersuchungsgegenstand ist in Abbildung 23 visualisiert.

Abbildung 23: Untersuchungsgegenstand der zweiten Forschungsfrage



3.1.1 Einfluss der Zusammensetzung des Topmanagementteams

Einige Studien belegen den Zusammenhang zwischen der diversen Zusammensetzung des Topmanagementteams und der Unternehmensleistung (Acar, 2016; Cannella & Holcomb, 2005; Carpenter et al., 2004; Certo et al., 2006). Die Diversität wurde hierbei durch das unterschiedliche Alter, die Herkunft, die Positionszugehörigkeit oder den Bildungshintergrund des Topmanagementteams definiert. Untersuchungen zur Geschlechterdiversität innerhalb der Topmanagementteams zeigen, dass Frauen verschiedene Bildungshintergründe und Berufserfahrung (Hillman et al., 2002; Singh et al., 2008) sowie neue Gedanken für komplexe Sachverhalte und

Problemstellungen einbringen (Campbell & Mínguez-Vera, 2008; Francoeur et al., 2008) und dass sie die Unternehmensleistung positiv beeinflussen (Campbell & Vera, 2010; Carter et al., 2003; Carter et al., 2007; Conyon & He, 2017; Francoeur et al., 2008; Jeong & Harrison, 2017; Joecks et al., 2013; Reineke et al., 2016). Die Studien zu Geschlechterstereotypen belegen darüber hinaus, dass verglichen mit Männern Frauen mehr Empathie und Fürsorge zeigen (Eagly & Karau, 1991) und die Bedürfnisse anderer Anspruchsgruppen stärker berücksichtigen (Konrad & Kramer, 2006). In diesen Eigenschaften unterscheiden sich weibliche Führungskräfte von männlichen (Hafsi & Turgut, 2013), was zu verschiedenen Perspektiven, anregenden Diskussionen und zu effektivem Behandeln von Unternehmensangelegenheiten führen kann (Bear et al., 2010).

Trotz vielfältiger Studien zu der Zusammensetzung von Topmanagementteams und der Geschlechterverteilung wurde die Wirkung auf weiche Faktoren bisher vernachlässigt. Die Ergebnisse aus Kapitel 2 zeigen den starken Einfluss transformationaler Führung auf weiche Faktoren und verdeutlichen, dass bei Frauen dieses Führungsverhalten stärker ausgeprägt ist als bei Männern. Auch der aktuelle Stand der Forschung belegt positive Effekte geschlechtsdiverser Topmanagementteams in Organisationen. Der Informationsverarbeitungstheorie folgend lässt dies die Vermutung zu, dass in Unternehmen mit geschlechtsdiversen Topmanagementteams weiche Faktoren in höherem Masse vorhanden sind als in Unternehmen mit geschlechtshomogenen Topmanagementteams, was zu folgender Annahme führt:

Hypothese 5: *Die Zusammensetzung von Topmanagementteams hat einen Einfluss auf weiche Faktoren in Unternehmen. In Unternehmen mit geschlechtsdiversen Topmanagementteams sind a) kollektives affektives Commitment, b) kollektive Arbeitszufriedenheit, c) kollektive organisationale Interaktion und d) Vertrauenskultur stärker ausgeprägt als in Unternehmen mit geschlechtshomogenen Topmanagementteams.*

3.1.2 Verhaltensintegration des Topmanagementteams

Frühere Forschungen haben gezeigt, dass das Topmanagementteam aufgrund seiner funktionalen und symbolischen Rolle durch die Wahrnehmung und Bewertung seines Verhaltens Auswirkung auf die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden hat (Colbert et al., 2014; Hilb, 2016; Hilb, 2011; Kim et al., 2009; Mayer & Gavin, 2005). Ansätze für die Relevanz des einheitlichen Auftretens des Topmanagements geben Jarzabkowski

und Searle (2004) mit ihrem Konzept der kollektiven Handlung des Topmanagements, jedoch vernachlässigen auch sie dabei die Beziehung zwischen Topmanagement und den übrigen Mitarbeitenden. Reas (2008) konnte die wahrgenommene Einheit des Topmanagementteams als einen entscheidenden Aspekt für dessen Performance identifizieren. Es umfasst die spezifischen Anforderungen, ein Team an der Spitze des Unternehmens mit Führungsaufgaben zu betrauen und nicht eine einzelne Person. Wenn Topmanagementteams ein hohes Mass an Integrität aufweisen und somit den Mitarbeitenden als Einheit gegenüber auftreten, erhalten diese klare, einheitliche und ausführlichere Informationen sowie Zielsetzungen, die an den verschiedenen Unternehmensbereichen ausgerichtet sind (Mayer & Gavin, 2005; Raes et al., 2007).

Das Verhalten des Topmanagements kann direkt und indirekt wahrgenommen werden. Gerade das mittlere Management oder die der Geschäftsleitung direkt unterstellten Mitarbeitenden können das Verhalten in der direkten Zusammenarbeit erleben (Waldman & Yammarino, 1999; Wooldridge et al., 2008), aber auch indirekt über andere Kanäle. Die übrigen Mitarbeitenden nehmen die Einheit des Topmanagements indirekt durch Gespräche mit anderen, über die Medien oder interne Berichterstattung wahr (Balogun & Johnson, 2004; Bruch et al., 2007). Obwohl nur wenige Mitarbeitende direkt mit dem Topmanagement zusammenarbeiten, ist davon auszugehen, dass sich ihre Wahrnehmungen und Reaktionen im gesamten Unternehmen verbreiten. Denn das Verhalten des Topmanagements wird als Rechtfertigung für Entscheidungsprozesse sowie als Referenz für kollektive Zuschreibungen verwendet (Kim et al., 2009). So wird die Meinung Einzelner im gesamten Unternehmen sowie in den Emotionen, Kognitionen und Verhalten der Mitarbeitenden sichtbar (Antonakis & Atwater, 2002; Kim et al., 2009).

Wie sehr sich das Topmanagement als Team verhält, kommt in der Verhaltensintegration¹ zum Ausdruck. Die *Verhaltensintegration des Topmanagementteams* beinhaltet die Interaktionen innerhalb des Teams (Hambrick, 1994). Die Zielsetzung besteht hierbei in der Integration der verschiedenen Perspektiven, Interpretationen und Arbeitsweisen der heterogenen Teammitglieder. Hierfür sind Kommunikation und Kooperation entscheidend. Hambrick (1994) verband das Konzept mit der

¹ Das Konzept „Behavioral Integration“ (Hambrick, 1994) wurde ins Deutsche übertragen.

Performance eines Unternehmens. Darüber hinaus wurden Verknüpfungen mit der Qualität der Kommunikation (O'Reilly et al., 1993), der Kommunikationshäufigkeit (Smith et al., 1994), der Konsensfindung (Bourgeois, 1980) oder der Effektivität der Entscheidungsfindung (O'Reilly et al., 1989) hergestellt. Der Einfluss auf weiche Faktoren wurde dabei vernachlässigt. Dabei hat die Verhaltensintegration nicht nur Einfluss auf die Qualität strategischer Entscheidungen sowie auf die ökonomische und die Personal-Performance (Carmeli, 2008; Carmeli & Halevi, 2009; Ling et al., 2008), sondern wirkt auch auf die Mitarbeitenden. Reas et al. (2013) konnten zeigen, dass die Verhaltensintegration einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und die Wechselbereitschaft ausübt.

Gerade der Verhaltensintegration kommt eine besondere Bedeutung hinsichtlich des symbolischen Einflusses des Topmanagementteams zu, denn die Zusammenarbeit ist ein fester Bestandteil der Kultur vieler Organisationen. Nicht nur das Topmanagement agiert als Team, auch viele Mitarbeitende sind in Teams organisiert (Mathieu et al., 2008). Daher kann davon ausgegangen werden, dass die Verhaltensintegration des Topmanagementteams einen signifikanten Einfluss auf Mitarbeitende ausübt, wenn Teamarbeit so wichtig ist und die Geschäftsleitung als symbolisches Rollen Vorbild fungiert. Darüber hinaus vermag die Verhaltensintegration des Topmanagementteams die positive Wirkung transformationaler Führung zu fördern (Hörlezeder, 2015; Messersmith & Chang, 2017).

Anhand der Darlegung des aktuellen Forschungsstandes wird deutlich, dass die Verhaltensintegration des Topmanagements einen entscheidenden Einfluss im Unternehmen ausübt. Einige Forschungsergebnisse weisen auf die positive Wirkung auf weiche Faktoren hin. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Verhaltensintegration des Topmanagementteams den positiven Einfluss transformationaler Führung auf weiche Faktoren weiter verstärkt. Dies führt zu folgender Annahme:

Hypothese 6: *Die Wirkung des transformationalen Führungsklimas auf weiche Faktoren wie a) kollektives affektives Commitment, b) kollektive Arbeitszufriedenheit, c) kollektive organisationale Identifikation und d) Vertrauenskultur variiert mit der Stärke des Moderators Verhaltensintegration. Bei hoher Ausprägung der Verhaltensintegration des Topmanagementteams ist der Effekt des transformationalen*

Führungsklimas auf weiche Faktoren besonders stark, bei geringer Ausprägung des Moderators kann hingegen kein bedeutsamer direkter Effekt beobachtet werden.

Die Verhaltensintegration des Topmanagements ist unter anderem von dessen Zusammensetzung abhängig. Einige Forscher gehen in der Similarity-Attraction Theory (Tsui et al., 1992; Williams & O'Reilly, 1998) davon aus, dass je homogener die Teammitglieder sind, desto kooperativer agieren sie. Hierbei wird angenommen, dass dies durch ihre Ähnlichkeit gefördert wird und keine Gruppenbildung bzw. Kategorisierung einzelner Mitglieder erfolgt. Vor allem die Tatsache, dass Personen die Zusammenarbeit mit ihnen ähnlichen Personen bevorzugen, ist eine stabile und reliable Erkenntnis (Berscheid, 1985) und wurde im organisationalen Kontext stark unterstützt (Williams & O'Reilly, 1998). Ein demografisch heterogenes Team steht in einem negativen Zusammenhang mit der Berichterstattung des Teams (O'Reilly et al., 1993) und der informellen Kommunikation (Smith et al., 1994), erschwert aufgabenbezogene Prozesse und behindert den Informationsaustausch (Ancona & Caldwell, 1992). Diversität kann auch zu Disharmonien führen, die Wahrscheinlichkeit gemeinsamer Voraussetzungen für Entscheidungen des Topmanagements reduzieren (Michel & Hambrick, 1992) sowie defensives Verhalten, Misstrauen, Konflikte und Feindseligkeiten hervorrufen (O'Reilly et al., 1993; Zenger & Lawrence, 1989). Obwohl heterogene Teams vielfältige Informationen besitzen, kann ihre Diversität die Zusammenarbeit, den Informationsaustausch und die gemeinsame Entscheidungsfindung beeinträchtigen. Dies ruft Schwierigkeiten in Teamprozessen hervor und birgt somit das Risiko, dass die Verhaltensintegration durch die Diversität des Topmanagementteams vermindert wird (Simsek et al., 2005). Der Argumentation von Simsek et al. (2005) folgend ist davon auszugehen, dass geschlechtsdiverse im Vergleich zu -homogenen Topmanagements weniger als Team agieren und somit eine geringere Verhaltensintegration zeigen. Diese Annahme führt zu folgender Hypothese:

Hypothese 7: *Die Zusammensetzung des Topmanagements hat einen Einfluss auf dessen Verhaltensintegration; dabei weisen geschlechtshomogene Topmanagementteams eine höhere Verhaltensintegration auf als geschlechtsdiverse.*

3.2 Forschungsmethodik

Zur Beantwortung der Forschungsfrage, welchen Einfluss die Zusammensetzung von Topmanagementteams, geschlechtshomogen oder geschlechtsdivers, auf weiche Faktoren ausübt, wird der gleiche Datensatz verwendet, welcher in der Einleitung (Kapitel 1.4) beschrieben wird. Der Datensatz besteht zu 70 % aus kleinen und mittelständischen Unternehmen, welche sich besonders für diese Untersuchung eignen. Wissenschaftler argumentieren, dass in diesen Unternehmen die Verhaltensintegration des Topmanagements besondere Auswirkungen habe, da kleinere Unternehmen weniger Ebenen zwischen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitenden aufweisen würden als dies in grossen Unternehmen der Fall sei, was den Effekt des Verhaltens der Geschäftsleitung in grossen Unternehmen verringern könne (Ling et al., 2008; Lubatkin et al., 2006). Darüber hinaus ist der Frauenanteil im Topmanagement tendenziell höher als in Grossunternehmen (Schwarze et al., 2013), was für die Untersuchung geschlechtsdiverser Topmanagementteams förderlich ist.

Die verwendete Stichprobe enthält Antworten von 64 Unternehmen, welche durch ein Topmanagementteam geführt werden. Die übrigen Unternehmen aus der gesamten Stichprobe werden von einem Geschäftsführer bzw. einer Geschäftsführerin geleitet oder haben diesbezüglich keine Informationen gegeben. Das Topmanagement wird als Team klassifiziert, sobald dieses aus mindestens zwei Personen besteht. Zur Gruppe geschlechtsdiverser Topmanagementteams zählen jene, in denen beide Geschlechter unabhängig von ihrer Anzahl vertreten sind. Dies ist in 26 Unternehmen der Fall. Zur Gruppe geschlechtshomogener Topmanagementteams zählen alle Topmanagementteams, welche ausschliesslich aus Männern oder ausschliesslich aus Frauen bestehen. In 37 Unternehmen lassen sich rein männliche Topmanagementteams finden, in einem Unternehmen besteht dieses vollständig aus Frauen. Bei weiterer Unterteilung finden sich innerhalb der 26 Unternehmen mit geschlechtsdiversen Topmanagementteams 13 Unternehmen, in denen die Männer auf dieser Ebene dominieren, ein Unternehmen, in denen es mehr Frauen als Männer im Topmanagement gibt, und 12 Unternehmen mit einem ausgeglichenen Verhältnis zwischen Frauen und Männern im Topmanagement.

Zur Prüfung der Skalenreliabilität wurde das Mass der internen Konsistenz, der *Alpha-Koeffizient von Cronbach*, ermittelt. Dieser weist einen Wertebereich von 0

bis 1 auf. Ab einem Wert von .70 wird einem Konstrukt eine gute Reliabilität zugeschrieben (Kline, 2005), Werte ab .90 werden als hoch erachtet (Fissini, 2004).

Für die Testung der Hypothesen ist eine Datenaggregation erforderlich, da die Untersuchung auf Organisationsebene erfolgen soll. Der *Intraclass Correlation Coefficient* (ICC) gibt an, ob eine Aggregation von Daten berechtigt ist. Eine Aggregation von Daten auf Organisationsebene darf nur dann vorgenommen werden, wenn sich die Angaben der Befragten innerhalb eines Unternehmens weniger unterscheiden als zwischen verschiedenen Unternehmen. Dabei sollten die Werte für den ICC1 zwischen .05 und .20 liegen und bei dem ICC2 mindestens .60 betragen.

Im nachfolgenden Abschnitt wird auf die Skalen und Items eingegangen, welche in den Hypothesen 5, 6 und 7 des 3. Kapitels dieser Dissertation verwendet wurden.

Verhaltensintegration des Topmanagementteams: Um die Kooperation innerhalb des Topmanagementteams abzubilden, wurde das Konstrukt der Verhaltensintegration verwendet. Das Konstrukt besteht aus drei Dimensionen. Die soziale Dimension bildet das kooperative Verhalten. Die beiden funktionalen Dimensionen setzen sich aus der Qualität und Quantität des Informationsaustausches sowie dem Grad der gemeinsamen Entscheidungsfindung zusammen (Simsek et al., 2005). Zur Messung der Verhaltensintegration des Topmanagementteams wurde die von Simsek et al. (2005) entwickelte 9-Itemskala verwendet. In der Befragung wurde das Topmanagementteam selbst befragt und dabei eine 5-stufige Likert-Skala eingesetzt (von 1 = stimme überhaupt nicht zu über 3 = bin unentschieden bis 5 = stimme sehr stark zu, 0 = keine Antwort). Ein Beispielitem lautet: „Die Ideen, die die Mitglieder der Geschäftsführung diskutieren, sind sehr gut.“ Die Skala weist mit einem Cronbachs Alpha von .907 eine sehr gute Reliabilität auf. Die Inter-Rater Reliabilität mit ICC1 = .19 und ICC2 = .65 zeigt, dass die Aggregation berechtigt ist (Bliese, 2000; James et al., 1984; LeBreton & Senter, 2007).

Kollektives affektives Commitment: Zur Messung des kollektiven affektiven Commitments wurden fünf Items von Allen und Meyer (1990) eingesetzt. Die verwendete deutsche Übersetzung kam in der Studie von Kunze, De Jong und Bruch (2016) bereits zur Anwendung. Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung schätzten die emotionale Verbundenheit mit ihrem Unternehmen auf einer 7-stufigen Likert-Skala ein (von 1 = stimme überhaupt nicht zu über 4 = bin neutral bis 7 = stimme voll und

ganz zu, 0 = keine Antwort). Ein Beispielitem lautet: „Ich bin stolz, anderen erzählen zu können, dass ich für dieses Unternehmen arbeite.“ Dieses Konstrukt wurde auf kollektiver Ebene gemessen, da so eine akkuratere Messung affektiver Konstrukte möglich ist als in sogenannten Reference-shift-consensus-Modellen, wie Wallace et al. (2016) in ihrer Metaanalyse zeigten. Die Items zur Messung des kollektiven affektiven Commitments wurden in einer anderen Fragebogenversion für Mitarbeitende erhoben als das Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten, um den Common Source Bias zu reduzieren (Podsakoff et al., 2012). Cronbachs Alpha ist mit einem Wert von .88 gut. Die Inter-Rater Reliabilität mit ICC1 = .06 und ICC2 = .88 zeigt, dass die Aggregation berechtigt ist (Bliese, 2000; James et al., 1984; LeBreton & Senter, 2007).

Kollektive Arbeitszufriedenheit: Die Arbeitszufriedenheit wurde mit dem Instrument von Colbert et al. (2001), bestehend aus sechs Items, gemessen. Für die Beurteilung wurde die 7-stufige Likert-Skala eingesetzt (von 1 = sehr unzufrieden über 4 = unentschieden bis 7 = sehr zufrieden, 0 = keine Antwort). Ein Beispielitem lautet: „Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Tätigkeit?“ Die Skala weist mit einem Cronbachs Alpha von .86 eine gute Reliabilität auf. Die Inter-Rater Reliabilität mit ICC1 = .05 und ICC2 = .86 zeigt, dass die Aggregation berechtigt ist (Bliese, 2000; James et al., 1984; LeBreton & Senter, 2007).

Kollektive organisationale Identifikation: Die Mitarbeitenden bewerteten ihre Unternehmensidentifikation auf einer 7-stufigen Likert-Skala (von 1 = stimme überhaupt nicht zu über 4 = bin neutral bis 7 = stimme voll und ganz zu, 0 = keine Antwort). Dafür wurde das Item von Mael & Ashfort (1992) eingesetzt: „Die meisten Angestellten sind stolz, für dieses Unternehmen zu arbeiten.“

Vertrauenskultur: Das Vertrauen, als Vertrauensklima im Unternehmen sowie Vertrauen in Führungskräfte und Mitarbeitende, wurde mit vier Items von Huff und Kelley (2003) gemessen. Dieses Konstrukt wurde durch die Mitarbeitenden auf einer 7-stufigen Likert-Skala eingeschätzt (von 1 = stimme überhaupt nicht zu über 4 = bin neutral bis 7 = stimme voll und ganz zu, 0 = keine Antwort). Ein Beispielitem lautet: „In diesem Unternehmen herrscht ein Klima grossen Vertrauens.“ Die Skala weist mit einem Cronbachs Alpha von .89 eine gute Reliabilität auf. Die Inter-Rater

Reliabilität mit ICC1 = .07 und ICC2 = .89 zeigt, dass die Aggregation berechtigt ist (Bliese, 2000; James et al., 1984; LeBreton & Senter, 2007).

Transformationales Führungsklima: Die transformationale Führung innerhalb der Unternehmen wurde mit der 22-Itemskala gemessen, welche Podsakoff et al. (1996) entwickelten, um die wahrgenommene Qualität der dyadischen Führungsbeziehung zu messen. In der Befragung wurde das Verhalten der Führungskraft von den ihr direkt unterstellten Mitarbeitenden eingeschätzt. Die 22 Items bilden die sechs Dimensionen transformationaler Führung ab (siehe Kapitel 2.2). Es wurde eine 5-stufige Likert-Skala eingesetzt (von 1 = niemals über 3 = manchmal bis 5 = extrem häufig/immer, 0 = keine Antwort). Ein Beispielitem lautet: „Mein direkter Vorgesetzter regt mich dazu an, auf neue Weise über Probleme nachzudenken.“ Die Skala weist mit einem Cronbachs Alpha von .87 eine gute Reliabilität auf. Die Inter-Rater Reliabilität mit ICC1 = .06 und ICC2 = .87 zeigt, dass die Aggregation berechtigt ist (Bliese, 2000; James et al., 1984; LeBreton & Senter, 2007).

Kontrollvariable: Bei der Analyse wurde die Unternehmensgröße als Kontrollvariable berücksichtigt. Um bei Studien auf Organisationsebene repräsentative Ergebnisse zu zeigen, wird für diese Variable standardmässig kontrolliert (Schminke et al., 2002).

3.3 Analyse

Um Hypothese 5 zu testen, ob in Unternehmen mit geschlechtsdiversen Topmanagementteams weiche Faktoren stärker ausgeprägt sind als in Unternehmen mit geschlechtshomogenen Topmanagementteams, wurde ein t-Test angewendet. Da die Ergebnisse des 2. Kapitels gezeigt haben, dass das transformationale Führungsklima einen positiven Einfluss auf weiche Faktoren ausübt, wird dessen Ausprägung ebenfalls in Unternehmen mit geschlechtshomogenen Topmanagementteams und in Unternehmen mit geschlechtsdiversen Topmanagementteams gegenübergestellt.

Hypothese 6 wurde mit Hilfe eines Regressionsmodells untersucht, welches den Einfluss des transformationalen Führungsklimas auf weiche Faktoren schätzt und die Verhaltensintegration des Topmanagements berücksichtigt. Dabei wurde für die Unternehmensgröße kontrolliert. Bei den Moderatorenanalysen kam das von Dawson (2014) vorgeschlagene Vorgehen zum Einsatz, wobei die Kontrollvariable

z-standardisiert wird, die Haupteffekte nicht standardisiert verwendet werden und sich der Interaktionsterm aus dem Produkt der nicht standardisierten Haupteffekte berechnet. Für die Interpretation der Moderatorwirkung wurden die Ergebnisse nach den Vorgaben von Aiken und West (1991) grafisch dargestellt. Diese Berechnungen erfolgten mit dem SPSS-Macro PROCESS (Hayes, 2012). Dabei kommt zur Testung bedingter direkter Effekte das Bootstrapping-Verfahren (N = 5000) (Shrout & Bogler, 2002) zum Einsatz. Bedingte Effekte sind direkte Effekte auf drei verschiedenen Ausprägungsstufen der Moderatorvariablen (Dawson, 2014), dem Mittelwert der Verhaltensintegration und eine Standardabweichung über und unter dem Mittelwert. Liegt der Wert 0 ausserhalb des 95 %-Konfidenzintervalls (biased corrected bootstrap confidence interval, BCCI), dann besteht ein signifikanter direkter Effekt für die jeweilige Ausprägungsstufe des Moderators (Hayes & Matthes, 2009).

In Hypothese 7 wird davon ausgegangen, dass geschlechtsdiverse Topmanagementteams eine geringere Verhaltensintegration als homogene Topmanagementteams aufweisen. Dies wird mittels eines t-Tests überprüft.

3.4 Ergebnisse

3.4.1 Deskriptive Daten

Abbildung 24 zeigt die Verbreitung der Verhaltensintegration des Topmanagementteams unabhängig von seiner Zusammensetzung. Nachfolgend wird in den Abbildungen 25 bis 28 die Verbreitung der weichen Faktoren – kollektives affektives Commitment, kollektive Arbeitszufriedenheit, kollektive organisationale Identifikation sowie die Vertrauenskultur – in den Unternehmen dargestellt. Dabei zeigen die Angaben, wie viel Prozent der Unternehmen den Aussagen im Durchschnitt zustimmten, diese ablehnten oder diese neutral einschätzten (Antwortkategorie 4).

Wie in Abbildung 24 veranschaulicht, weisen die untersuchten Unternehmen eine hohe Verhaltensintegration der Topmanagementteams auf. In keinem Unternehmen wurden die Aussagen durchschnittlich abgelehnt, lediglich in 8 % der Unternehmen wurden die Aussagen zur Verhaltensintegration neutral eingestuft. Sehr starke Zustimmung findet sich in 11 % der Unternehmen, eine Zustimmung in 52 % der Unternehmen und in 30 % der Unternehmen wurde durchschnittlich eher zugestimmt.

Abbildung 24: Verbreitung der Verhaltensintegration des Topmanagementteams

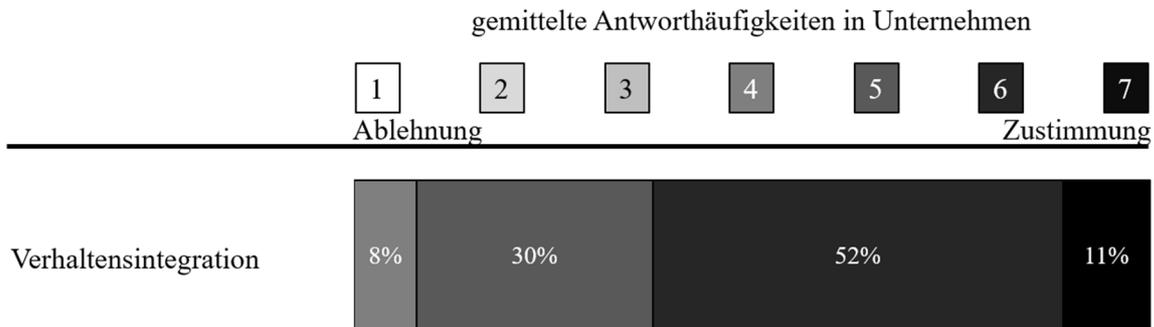


Abbildung 25 demonstriert die Verbreitung des kollektiven affektiven Commitments in den Unternehmen mit Topmanagementteam. 88 % der Unternehmen stimmten den Aussagen eher bis stark zu. In 11 % der Unternehmen wurden die Aussagen neutral beurteilt, in 2 % der Unternehmen wurde eher nicht zugestimmt. Keine bis überhaupt keine Zustimmung lag in keinem der Unternehmen durchschnittlich vor.

Abbildung 25: Verbreitung des kollektiven affektiven Commitments in Unternehmen mit Topmanagementteam

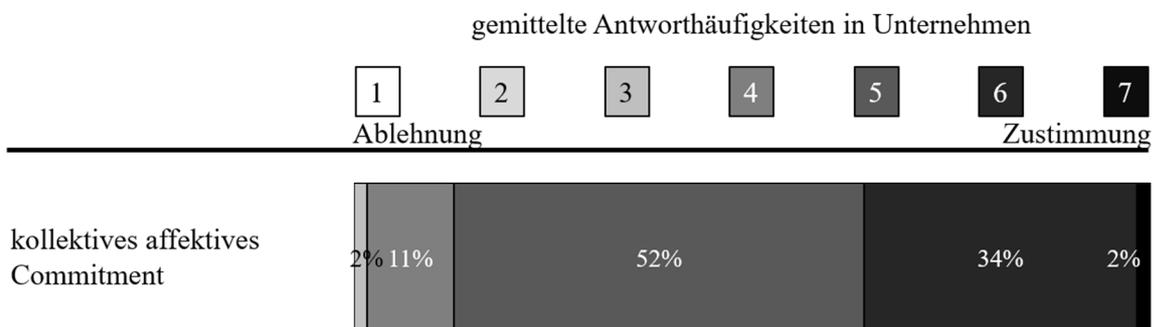
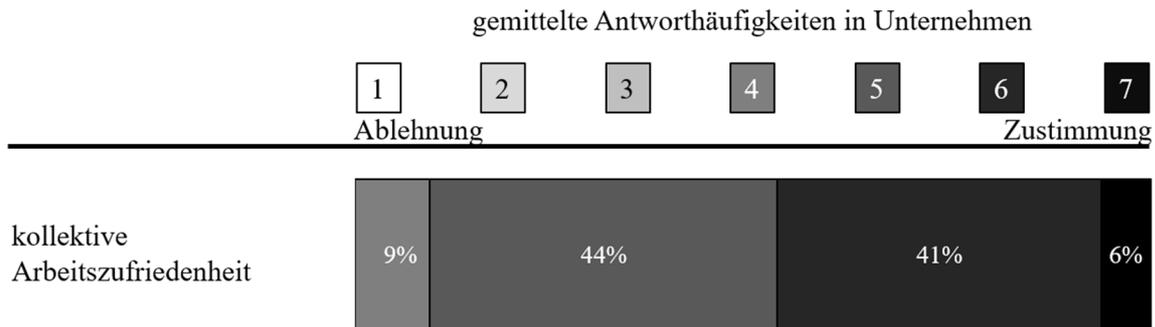


Abbildung 26 veranschaulicht eine hohe kollektive Arbeitszufriedenheit in den Unternehmen, die von einem Topmanagementteam geleitet werden. Unternehmen, in denen die Aussagen zur Arbeitszufriedenheit durchschnittlich abgelehnt wurden, existieren nicht. Lediglich in 9 % der Unternehmen wurden die Aussagen neutral bewertet. Im Bereich der Zustimmung befinden sich 91 % der Unternehmen, wovon 6 % sehr stark zustimmen, 41 % zustimmen und 44 % eher zustimmen.

Abbildung 26: Verbreitung kollektiver Arbeitszufriedenheit in Unternehmen mit Topmanagementteam

Die Verbreitung der kollektiven organisationalen Identifikation in Unternehmen mit Topmanagementteam ist in Abbildung 27 dargestellt. Auch hier zeigt sich mit 90 % eine hohe durchschnittliche Zustimmung; in 16 % der Unternehmen wurde Aussagen zur Identifikation mit dem Unternehmen stark zugestimmt, in 33 % zugestimmt und in 41 % der Unternehmen eher zugestimmt. In 8 % der Unternehmen wurden die Aussagen neutral eingestuft, eine schwache Ablehnung zeigt sich bei 3 % der Unternehmen.

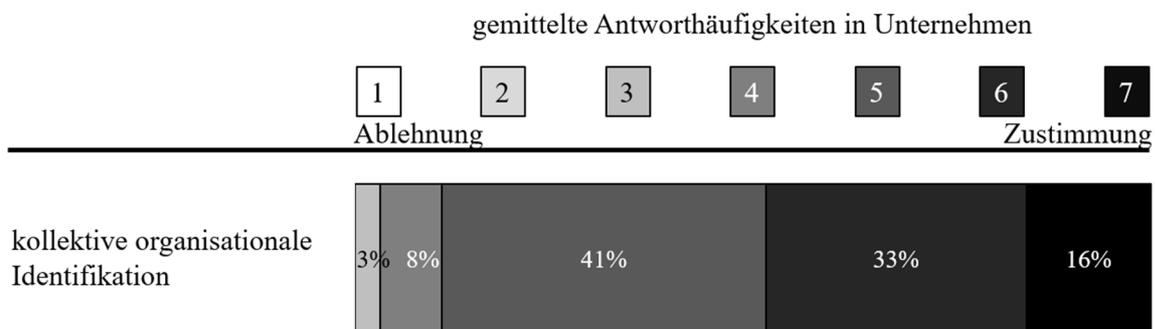
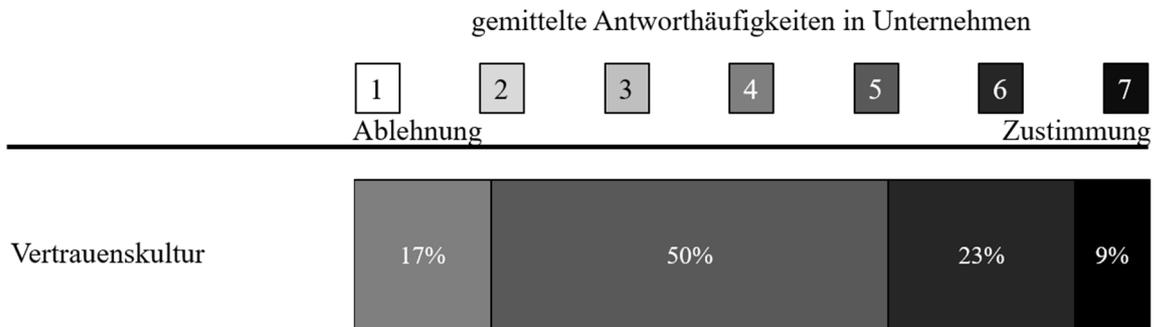
Abbildung 27: Verbreitung kollektiver organisationaler Identifikation in Unternehmen mit Topmanagementteam

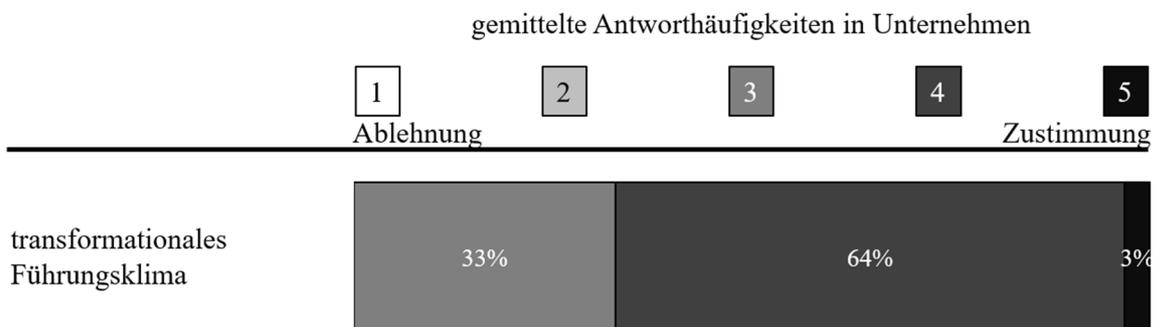
Abbildung 28 illustriert die Verbreitung der Vertrauenskultur in Unternehmen, die von einem Topmanagementteam geleitet werden. In 82 % der Unternehmen wurde den Aussagen zur Vertrauenskultur eher bis stark zugestimmt, davon in 9 % der Unternehmen stark zugestimmt, in 23 % zugestimmt und in der Hälfte der Unternehmen eher zugestimmt. In 17 % der Unternehmen wurden die Aussagen durchschnittlich neutral bewertet. Eine durchschnittliche Ablehnung der Aussagen liegt in keinem der untersuchten Unternehmen vor.

Abbildung 28: Verbreitung der Vertrauenskultur in Unternehmen mit Topmanagementteam



Die Verbreitung des transformationalen Führungsklimas in Unternehmen mit Topmanagementteam ist in Abbildung 29 dargestellt. Es existieren keine Unternehmen, in denen die Aussagen durchschnittlich abgelehnt wurden. In einem Drittel der Unternehmen wurden die Aussagen durchschnittlich neutral eingestuft. Eine Zustimmung lässt sich in 67 % der Unternehmen finden, wovon 3 % vollständig zustimmen.

Abbildung 29: Verbreitung eines transformationalen Führungsklimas in Unternehmen



In Tabelle 4 sind die Mittelwerte (M), Standardabweichungen (D) und die Korrelationen der in Hypothese 5, 6 und 7 verwendeten Variablen dargestellt. Es zeigen sich signifikante Korrelationen zwischen der Verhaltensintegration von Topmanagementteams und den untersuchten weichen Faktoren, genauso wie zwischen dem transformationalen Führungsklima und den weichen Faktoren.

Tabelle 4: Deskriptive Statistiken und Korrelationen der unabhängigen, abhängigen und der Kontrollvariablen aus Kapitel 3

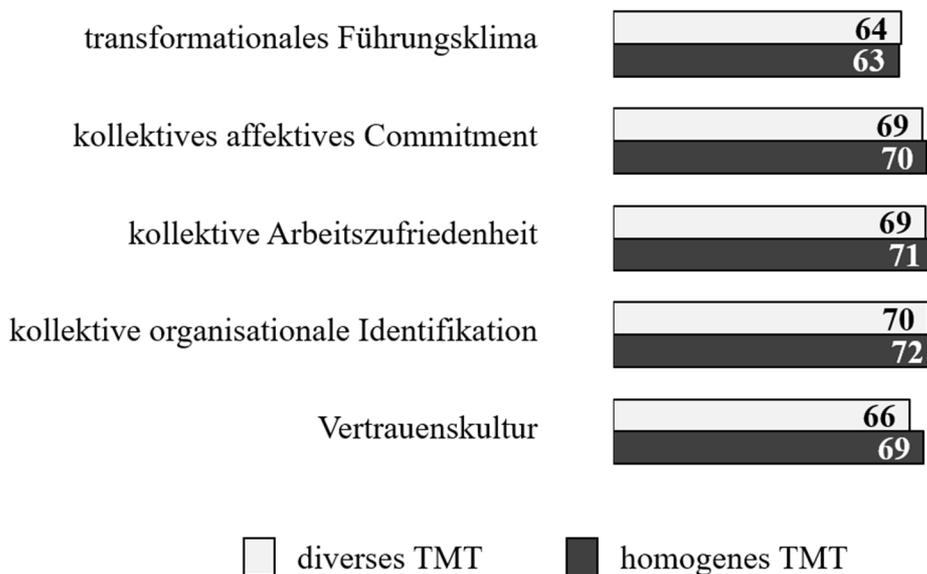
	M	SD	1	2	3	4	5	6
1 BI	73.14	10.51						
2 TFL	63.53	7.39	.57**					
3 ACOM	69.12	9.28	.27*	.49**				
4 JOBS	70.37	8.85	.48**	.67**	.75**			
5 IDENTU	70.96	12.96	.34**	.54**	.83**	.64**		
6 TRUST	67.46	10.46	.59**	.59**	.55**	.72**	.64**	
7 U-grösse (log)	322.91	368.26	-.34**	-.21	-.20	-.18	-.24	-.28*

Hinweis: N – 64 Unternehmen; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$ (zweiseitig); BI – Behavioral Integration (Verhaltensintegration); TFL – transformationales Führungsklima; ACOM – kollektives affektives Commitment; JOBS – kollektive Arbeitszufriedenheit; IDENTU – kollektive organisationale Identifikation; TRUST – Vertrauenskultur; U-grösse – Unternehmensgrösse; log – Standard-Logarithmus; bei M und SD der Unternehmensgrösse handelt es sich um Werte vor dem Logarithmieren

3.4.2 Ergebnisse der Hypothesentestung

Zur Überprüfung, welchen Einfluss die Zusammensetzung des Topmanagementteams auf die Ausprägung weicher Faktoren in Unternehmen hat (Hypothese 5), wird ein t-Test durchgeführt. Die Ergebnisse verdeutlichen in Abbildung 30, dass in Unternehmen mit geschlechtsdiversen Topmanagementteams zwar ein höheres transformationales Führungsklima vorherrscht, jedoch alle untersuchten weichen Faktoren geringer ausgeprägt sind als in Unternehmen mit geschlechtshomogenen Topmanagementteams.

Abbildung 30: Unternehmen mit geschlechtsdiversen und -homogenen Topmanagementteams im Vergleich



Insgesamt existieren in der Gegenüberstellung keine signifikanten Mittelwertunterschiede, wie die Ergebnisse des t-Tests in Tabelle 5 zeigen, was zur Ablehnung von Hypothese 5 führt.

Tabelle 5: Vergleich geschlechtsdiverser und geschlechtshomogener Topmanagementteams in Bezug auf Führung und weiche Faktoren

	<i>T</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	<i>SE</i>
TFL	.28	62	.78	1.88
ACOM	-.41	62	.68	2.36
JOBS	-.94	62	.35	2.24
IDENTU	-.61	62	.55	3.30
TRUST	-1.21	62	.23	2.68

Da keine signifikanten Mittelwertunterschiede bestehen, bleibt die Frage offen, wie das Topmanagementteam Einfluss auf die weichen Faktoren im Unternehmen nehmen kann. Dies führt zur Untersuchung des moderierenden Effekts der Verhaltensintegration des Topmanagementteams. Die Ergebnisse der Moderatoranalyse sind in Tabelle 6 dargestellt. Es zeigt sich, dass die Interaktion von transformationalem Führungsklima und der Verhaltensintegration des Topmanagementteams einen inkrementellen Effekt zur Vorhersage der weichen Faktoren erreicht. Dieser Effekt

geht über die Wirkung der Kontrollvariable und der Haupteffekte hinaus (kollektives affektives Commitment: $\beta = 1.45$, $p < .05$, $\Delta R^2 = 3 \%$; kollektive Arbeitszufriedenheit: $\beta = 1.58$, $p < .05$, $\Delta R^2 = 2 \%$; kollektive organisationale Identifikation: $\beta = 1.58$, $p < .05$, $\Delta R^2 = 3 \%$; Vertrauenskultur: $\beta = .87$, $p < .05$, $\Delta R^2 = 2 \%$).

Tabelle 6: Direkte und bedingte Effekte des transformationalen Führungsklimas auf weiche Faktoren

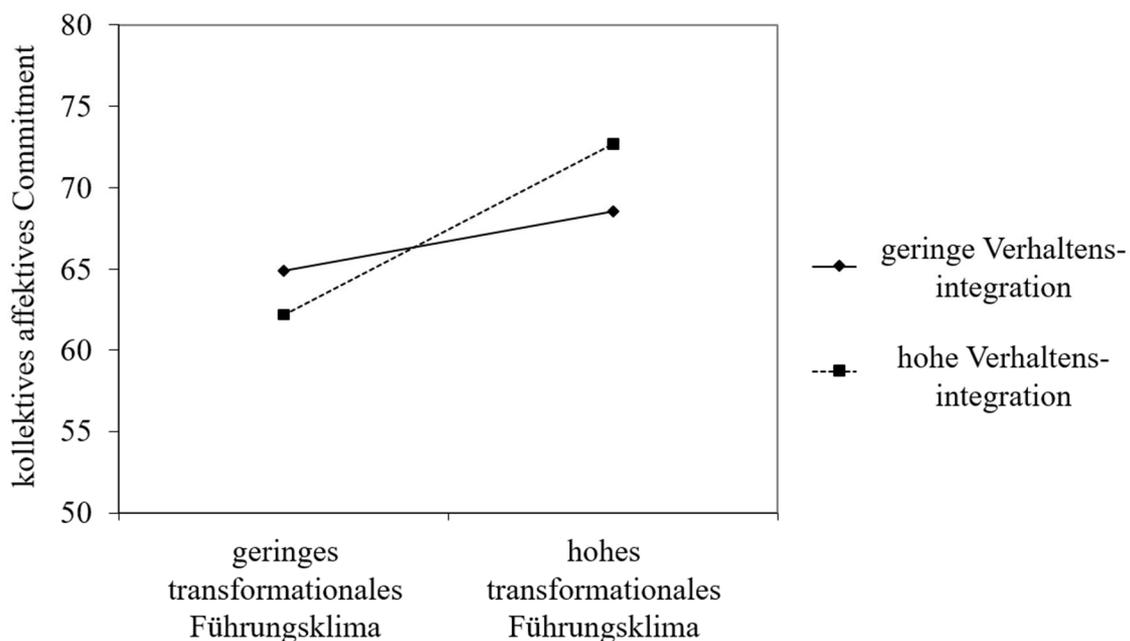
	kollektives affektives Commitment			kollektive Arbeitszufriedenheit			kollektive organisationale Identifikation			Vertrauenskultur		
	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3
<i>Kontrollvariable</i>												
U-grösse (log)	-.10	-.11	-.09	-.04	-.01	.01	-.13	-.13	-.11	-.16	-.08	-.07
<i>Haupteffekte</i>												
transformationales Führungsklima	.47***	.49**	-.58	.66***	.58***	-.28	.51***	.51***	-.63	.56***	.37**	.09*
Verhaltensintegration		-.30	-1.48*		.15*	-.79*		-.01	-1.22*		.36*	-.17
<i>Interaktionseffekt</i>												
transformationales Führungsklima *			1.45*			1.58*			1.58*			.87*
Verhaltensintegration												
R^2	.25	.25	.28	.44	.46	.48	.31	.31	.34	.37	.44	.46
ΔR^2			.03*		.02*	.02*			.03*		.07*	.02*
angepasstes R^2	.23	.22	.23	.43	.43	.44	.29	.27	.29	.35	.42	.42

Hinweis: N – 64 Unternehmen, * p < .05; ** p < .01; *** p < .001 (zweiseitig); U-grösse – Unternehmensgrösse; log – Standard-Logarithmus

Nachfolgend werden gemäss den Implikationen von Aiken et al. (1991) die einzelnen Interaktionseffekte grafisch dargestellt und für die verschiedenen Ausprägungsstufen der Moderatorvariablen wird die Geradensteigung untersucht (Hayes, 2013; Hayes & Matthes, 2009).

In Abbildung 31 ist die moderierende Wirkung der Verhaltensintegration des Topmanagementteams auf den Einfluss des transformationalen Führungsklimas auf das kollektive affektive Commitment dargestellt. Ist die Verhaltensintegration des Topmanagementteams gering ausgeprägt, dann verläuft die korrespondierende Gerade mit einer flacheren Steigung als bei einer stark ausgeprägten Verhaltensintegration. Bei diesem Geradenverlauf kann von einem starken Zusammenhang ausgegangen werden.

Abbildung 31: Moderatorwirkung der Verhaltensintegration des Topmanagementteams zwischen transformationalem Führungsklima und kollektivem affektivem Commitment



Eine vertiefende Analyse wird durch die detailliertere Betrachtung der Geradensteigungen für die verschiedenen Ausprägungen der Verhaltensintegration ermöglicht. In Hypothese 6a wird angenommen, dass der positive Effekt des transformationalen Führungsklimas auf das kollektive affektive Commitment durch die Verhaltensintegration moderiert wird, wobei sich eine hohe Ausprägung der Verhaltensintegration positiv auswirkt, eine geringe Ausprägung keinen Effekt zeigt. Diese Hypothese

wird durch die in Tabelle 7 dargestellten Ergebnisse unterstützt. Bei geringer Ausprägung der Verhaltensintegration ist die Geradensteigung nicht signifikant ($\beta = .32$; 95 % BCCI [-.19, .83]), da der Wert 0 im Konfidenzintervall eingeschlossen ist. Bei hoher Ausprägung zeigt sich ein signifikanter Effekt ($\beta = .70$; 95 % BCCI [.35, 1.05]).

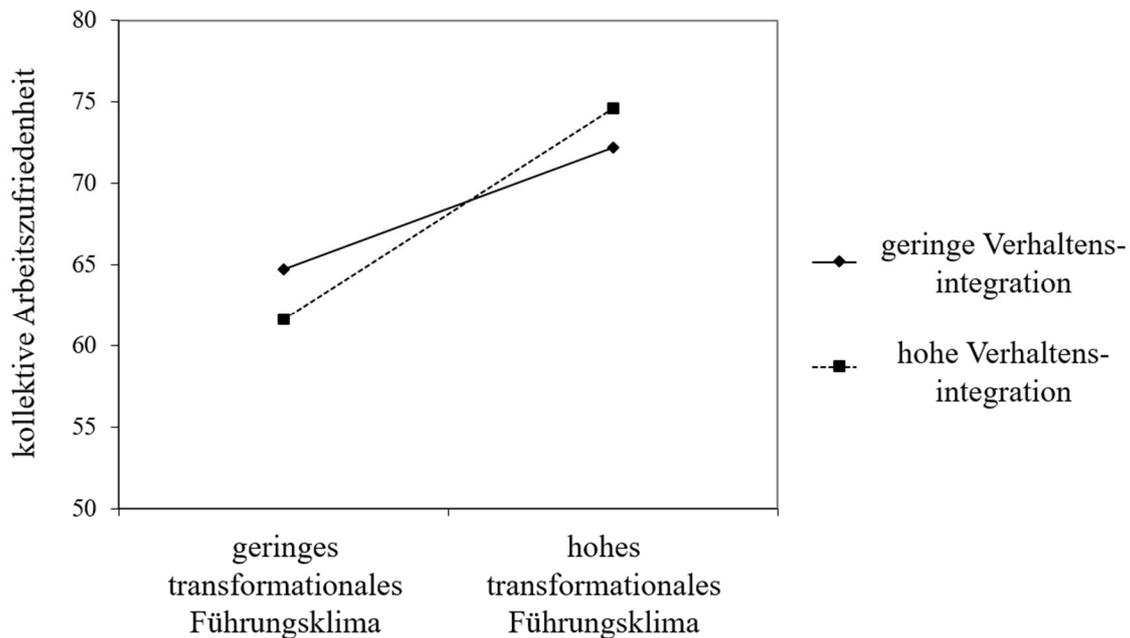
Tabelle 7: Bedingte indirekte Effekte des transformationalen Führungsklimas auf das kollektive affektive Commitment

Verhaltensintegration	bedingter indirekter Effekt		95 % BCCI	
	<i>Effekt</i>	<i>SE</i>	<i>UG</i>	<i>OG</i>
MW - 1 SD	.32	.25	-.19	.83
MW	.51	.18	.15	.88
MW + 1 SD	.70	.18	.35	1.05

Hinweis: N – 64 Unternehmen; Bootstrap N = 5.000; für Unternehmensgrösse (log) kontrolliert

In Hypothese 6b wird ein moderierender Effekt der Verhaltensintegration des Topmanagementteams auf den Zusammenhang zwischen transformationalem Führungsklima und der kollektiven Arbeitszufriedenheit angenommen. Zur inhaltlichen Interpretation des Interaktionseffekts wird dieser in Abbildung 32 grafisch dargestellt. Dabei zeigt sich, dass bei geringer Ausprägung der Verhaltensintegration die Gerade flacher verläuft als bei einer hohen Ausprägung.

Abbildung 32: Moderatorwirkung der Verhaltensintegration des Topmanagementteams zwischen transformationalem Führungsklima und kollektiver Arbeitszufriedenheit



Bei detaillierter Betrachtung der Geradensteigungen zeigt sich in Tabelle 8, dass bei hoher Ausprägung der Wert null nicht im Konfidenzintervall enthalten ist, was auf einen signifikanten Effekt schliessen lässt ($\beta = .75$; 95 % BCCI [.47, 1.04]). Bei geringer Ausprägung der Verhaltensintegration hingegen ist die Steigung der Gerade nicht signifikant, da der Wert null innerhalb des Konfidenzintervalls liegt ($\beta = .48$; 95 % BCCI [-.07, .89]). Der in Hypothese 6b angenommene Moderatoreffekt wird durch diese Ergebnisse unterstützt.

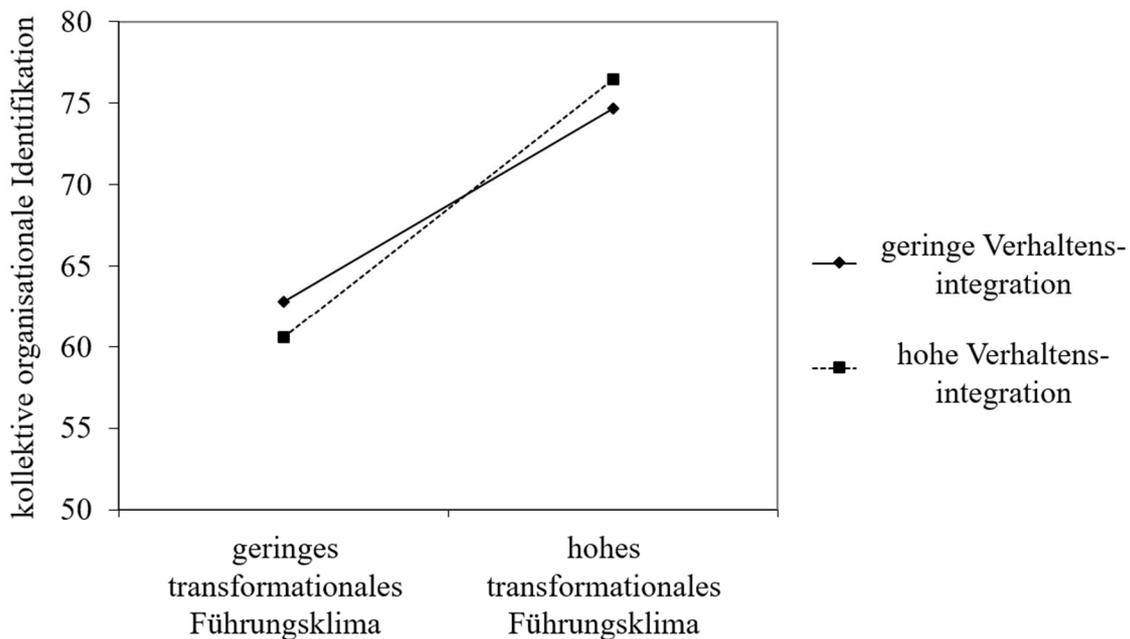
Tabelle 8: Bedingte indirekte Effekte des transformationalen Führungsklimas auf die kollektive Arbeitszufriedenheit

Verhaltensintegration	bedingter indirekter Effekt		95 % BCCI	
	<i>Effekt</i>	<i>SE</i>	<i>UG</i>	<i>OG</i>
MW - 1 SD	.48	.21	-.07	.89
MW	.62	.15	.32	.91
MW + 1 SD	.75	.14	.47	1.04

Hinweis: N = 64 Unternehmen; Bootstrap N = 5.000; für Unternehmensgrösse (log) kontrolliert

In Hypothese 6c wird ein moderierender Effekt der Verhaltensintegration des Topmanagementteams auf den Zusammenhang zwischen transformationalem Führungsklima und der kollektiven organisationalen Identifikation angenommen. Zur inhaltlichen Interpretation des Interaktionseffekts wird dieser in Abbildung 33 visualisiert. Dabei zeigt sich, dass bei geringer Ausprägung der Verhaltensintegration die Gerade flacher verläuft als bei einer hohen Ausprägung.

Abbildung 33: Moderatorwirkung der Verhaltensintegration des Topmanagementteams zwischen transformationalem Führungsklima und kollektiver organisationaler Identifikation



Wie in Tabelle 9 dargestellt, zeigt sich bei detaillierter Betrachtung der Geradensteigungen, dass bei hoher Ausprägung der Wert null nicht im Konfidenzintervall enthalten ist, was auf einen signifikanten Effekt schliessen lässt ($\beta = 1.03$; 95 % BCCI [.55, 1.50]). Bei geringer Ausprägung der Verhaltensintegration hingegen ist die Steigung der Gerade nicht signifikant, da der Wert null innerhalb des Konfidenzintervalls liegt ($\beta = .47$; 95 % BCCI [-.21, 1.16]). Der in Hypothese 6c angenommene Moderatoreffekt wird durch diese Ergebnisse unterstützt.

Tabelle 9: Bedingte indirekte Effekte des transformationalen Führungsklimas auf die kollektive organisationale Identifikation

Verhaltensintegration	bedingter indirekter Effekt		95 % BCCI	
	<i>Effekt</i>	<i>SE</i>	<i>UG</i>	<i>OG</i>
MW - 1 SD	.47	.34	-.21	1.16
MW	.75	.24	.26	1.24
MW + 1 SD	1.03	.24	.55	1.50

Hinweis: N = 64 Unternehmen; Bootstrap N = 5.000; für Unternehmensgrösse (log) kontrolliert

Hypothese 6d nimmt einen moderierenden Effekt der Verhaltensintegration des Topmanagementteams auf den Zusammenhang zwischen transformationalem Führungsklima und der Vertrauenskultur an. Zur inhaltlichen Interpretation des Interaktionseffekts wird dieser in Abbildung 34 grafisch dargestellt. Ist die Verhaltensintegration des Topmanagementteams gering ausgeprägt, dann verläuft die korrespondierende Gerade mit einer flacheren Steigung als bei einer stark ausgeprägten Verhaltensintegration. Es zeigt sich, dass bei hoher Verhaltensintegration die Vertrauenskultur generell auf einem höheren Niveau vorhanden ist, unabhängig davon, wie stark das transformationale Führungsklima ausgeprägt ist.

Abbildung 34: Moderatorwirkung der Verhaltensintegration des Topmanagementteams zwischen transformationalem Führungsklima und Vertrauenskultur

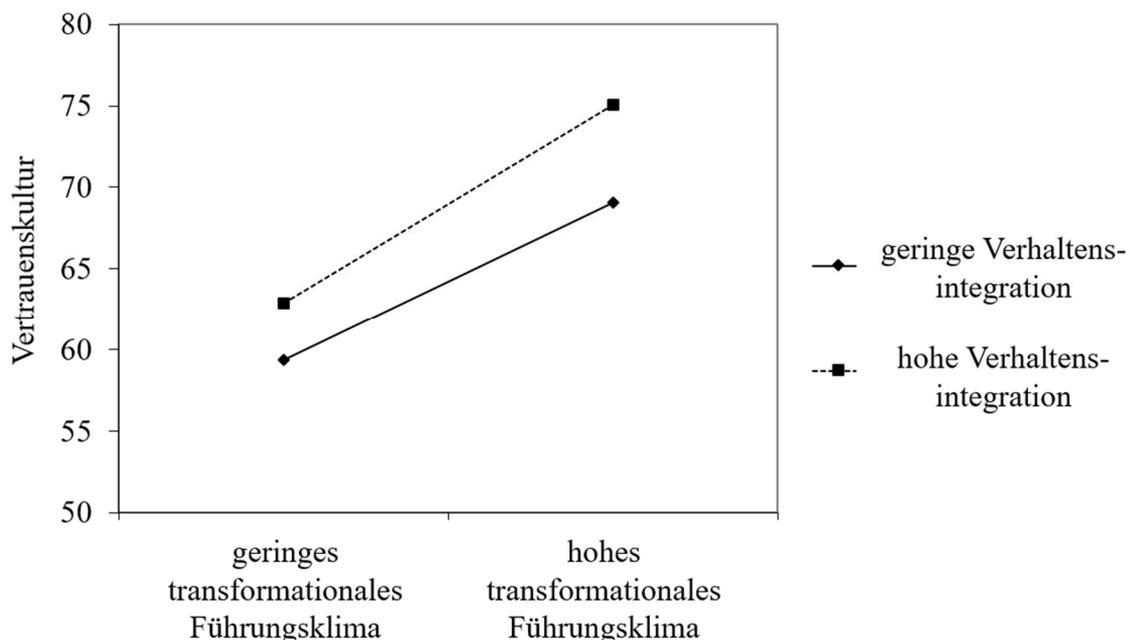


Tabelle 10 verdeutlicht in der detaillierteren Betrachtung der Geradensteigungen, dass bei hoher Ausprägung der Wert null nicht im Konfidenzintervall enthalten ist, was auf einen signifikanten Effekt schliessen lässt ($\beta = .58$; 95 % BCCI [.23, .93]). Bei geringer Ausprägung der Verhaltensintegration hingegen ist die Steigung der Gerade nicht signifikant, da der Wert null innerhalb des Konfidenzintervalls liegt ($\beta = .39$; 95 % BCCI [-.12, .89]). Der in Hypothese 6d angenommene Moderator-effekt wird durch diese Ergebnisse unterstützt.

Tabelle 10: Bedingte indirekte Effekte des transformationalen Führungsklimas auf die Vertrauenskultur

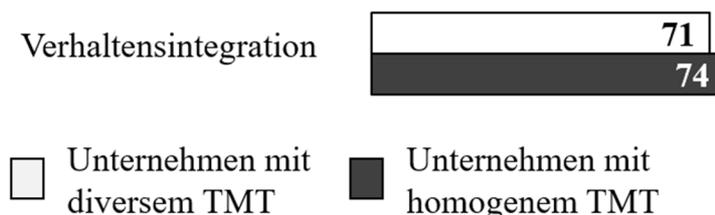
Verhaltensintegration	bedingter indirekter Effekt		95 % BCCI	
	<i>Effekt</i>	<i>SE</i>	<i>UG</i>	<i>OG</i>
MW - 1 SD	.39	.25	-.12	.89
MW	.48	.18	.12	.84
MW + 1 SD	.58	.18	.23	.93

Hinweis: N – 64 Unternehmen; Bootstrap N = 5.000; für Unternehmensgrösse (log) kontrolliert

Abschliessend wurden die Analysen ohne die Berücksichtigung der Kontrollvariable Unternehmensgrösse gemäss Becker (2005) durchgeführt. Es zeigten sich konsistente Ergebnisse.

Zur Überprüfung, welchen Einfluss die Zusammensetzung des Topmanagementteams auf die Verhaltensintegration hat (Hypothese 7), wird ein t-Test durchgeführt. Die Ergebnisse verdeutlichen in Abbildung 35, dass geschlechtshomogene Topmanagementteams eine höhere Verhaltensintegration aufweisen.

Abbildung 35: Verhaltensintegration mit geschlechtsdiversen und -homogenen Topmanagementteams



Insgesamt existiert in der Gegenüberstellung kein signifikanter Mittelwertunterschied, wie das Ergebnis des t-Tests in Tabelle 11 zeigt, was zur Ablehnung von Hypothese 7 führt.

Tabelle 11: Vergleich geschlechtsdiverser und geschlechtshomogener Topmanagementteams in Bezug auf ihre Verhaltensintegration

	<i>T</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	<i>SE</i>
BI	-1.213	62	.27	2.65

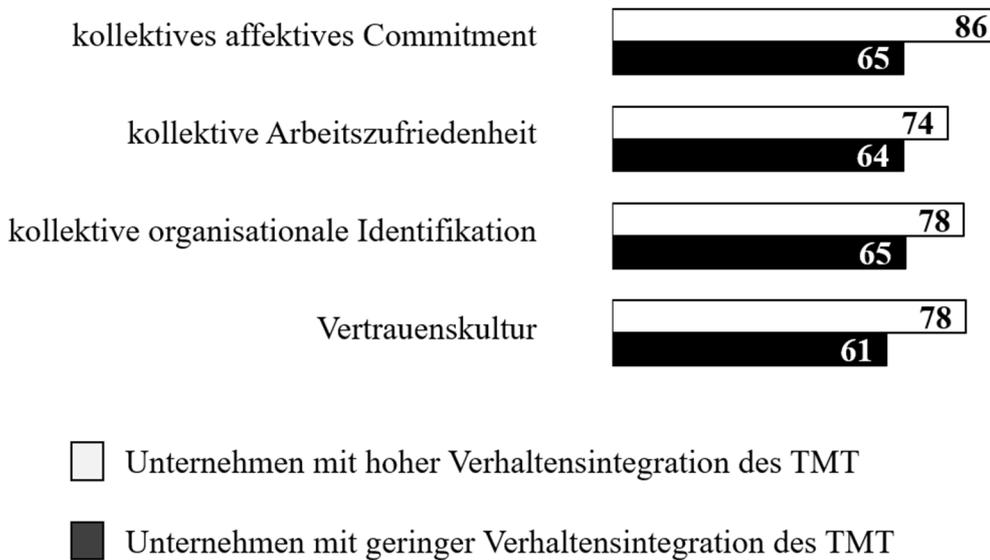
3.4.3 Anwendungsorientierte Exploration

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass in Unternehmen mit geschlechtsdiversen Topmanagementteams zwar ein höheres transformationales Führungsklima vorherrscht, jedoch alle untersuchten weichen Faktoren geringer ausgeprägt sind als in Unternehmen mit geschlechtshomogenen Topmanagementteams.

Die Moderatoranalysen zeigen, dass eine hohe Verhaltensintegration des Topmanagementteams diese positive Wirkung eines transformationalen Führungsklimas auf weiche Faktoren weiter verstärkt. Diese Moderatoreffekte werden in einer anwendungsorientierten Exploration mittels Extremgruppenvergleichen untersucht. Dafür wurde der Interquartilsabstand als Cut-off-Werte berechnet, um einen Vergleich zwischen Unternehmen im oberen und unteren Viertel der Verteilung vorzunehmen.

Abbildung 36 zeigt die Unterschiede in der Ausprägung weicher Faktoren, die sich aus dem Vergleich von Unternehmen mit hoher und niedriger Verhaltensintegration ergeben. Die Grafik lässt deutlich erkennen, dass in Unternehmen mit hoher Verhaltensintegration die untersuchten weichen Faktoren stärker ausgeprägt sind, was die Relevanz des Verhaltens des Topmanagementteams betont. So ist das kollektive affektive Commitment um 11 %, die kollektive Arbeitszufriedenheit um 10 %, die kollektive organisationale Identifikation um 13 % und die Vertrauenskultur um 17 % stärker ausgeprägt, wenn die Verhaltensintegration des Topmanagementteams hoch ist im Vergleich zu Unternehmen mit geringer Verhaltensintegration des Topmanagementteams.

Abbildung 36: Verbreitung weicher Faktoren in Unternehmen mit hoher und niedriger Verhaltensintegration des Topmanagementteams



Die Ergebnisse der Extremgruppenvergleiche unterstützen somit die Moderatoranalysen. Die Verhaltensintegration des Topmanagementteams beeinflusst die Verbreitung weicher Faktoren in Unternehmen.

3.5 Zwischenfazit

In Kapitel 3 wurde der Frage nachgegangen, welchen Einfluss ein geschlechtsdiverses Topmanagementteam auf die weichen Faktoren, kollektives affektives Commitment, kollektive Arbeitszufriedenheit, kollektive organisationale Identifikation und die Vertrauenskultur, ausübt. Die Analyse von Mittelwertunterschieden zeigt keine signifikanten Unterschiede bezüglich der Ausprägung weicher Faktoren in Unternehmen mit geschlechtsdiversen und geschlechtshomogenen Topmanagementteams. Eine Gegenüberstellung verdeutlicht, dass zwar das transformationale Führungsklima in Unternehmen mit geschlechtsdiversen Topmanagementteams marginal stärker ausgeprägt ist, sich jedoch die positive Wirkung auf weiche Faktoren nicht entfalten kann. Alle untersuchten weichen Faktoren sind in Unternehmen mit geschlechtshomogenen Topmanagementteams stärker vorhanden. Die Zusammensetzung des Topmanagementteams allein beeinflusst weiche Faktoren im Unternehmen nicht positiv. Dadurch rückt das Verhalten des Topmanagementteams in den Fokus der Untersuchung.

Die Kooperation zwischen den Mitgliedern des Topmanagements hat starken symbolischen Einfluss und kann weiche Faktoren positiv beeinflussen. Moderatoranalysen bestätigen, dass die positive Wirkung des transformationalen Führungsklimas auf die weichen Faktoren, kollektives affektives Commitment, kollektive Arbeitszufriedenheit, kollektive organisationale Identifikation und Vertrauenskultur, durch eine hohe Verhaltensintegration des Topmanagementteams weiter verstärkt wird. Dies bestätigt sich auch im Extremgruppenvergleich von Unternehmen mit hoher und niedriger Verhaltensintegration des Topmanagementteams. In allen Unternehmen, die ein Topmanagementteam mit hoher Verhaltensintegration vorweisen, sind die weichen Faktoren mindestens um 10 % stärker ausgeprägt als in Unternehmen mit geringer Verhaltensintegration des Topmanagementteams. Die Zusammensetzung des Topmanagementteams allein hat keinen signifikanten Einfluss auf dessen Verhaltensintegration.

4 Zusammenarbeit geschlechtsdiverser Topmanagementteams

„Since retaining and motivating talented employees is of key interest to most organizations, our findings emphasize that it is even more important for a TMT to have a high level of behavioural integration than researchers have thus far assumed.“

Anneloes M. L. Raes, Heike Bruch and Simon B. De Jong,
Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler (2012)

4.1 Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit

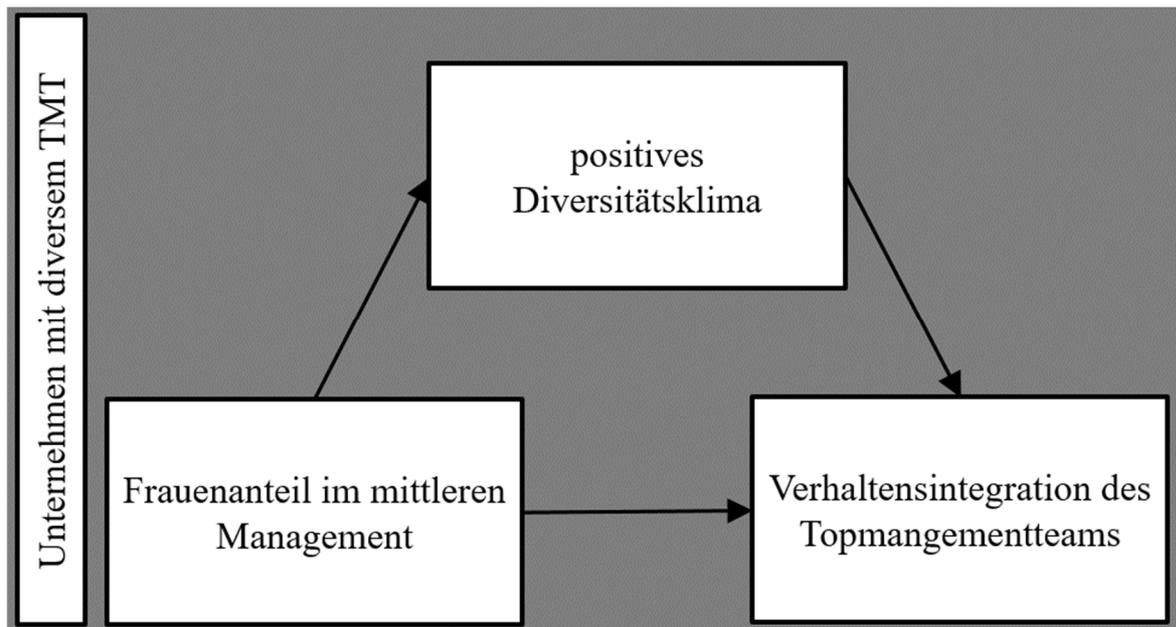
Die Verhaltensintegration des Topmanagementteams ist ein entscheidender Stellhebel, um die positive Wirkung des transformationalen Führungsklimas auf weiche Faktoren zu verstärken (siehe Kapitel 3). In diesem Kapitel wird dieser Untersuchungsgegenstand erweitert und der Frage nachgegangen, unter welchen Bedingungen geschlechtsdiverse Topmanagementteams erfolgreich zusammenarbeiten.

Frauen bilden nach wie vor die Minderheit in Managementpositionen. Kanter (1977) Tokenism-Konzept geht von der Annahme aus, dass diese zahlenmässige Unterlegenheit zu einer Asymmetrie der Machtverhältnisse führt. Die Frauen werden nicht als Individuen wahrgenommen, sondern repräsentieren ihre Gruppe. Sie sind einem erhöhten Leistungsdruck ausgesetzt, da sie durch ihre geringe Anzahl besonders sichtbar sind (Laws, 1975). Fehler werden nicht Einzelpersonen zugeschrieben, sondern auf die gesamte Gruppe projiziert. Laut Kanter (1977) werden Geschlechterstereotype ab einem Frauenanteil von 15 % abgebaut. Unter diesem Grenzwert wird in erster Linie das Geschlecht der Führungskraft gesehen und die Zusammenarbeit zwischen der Mehrheit und der Minderheitsgruppe ist durch Konflikte geprägt. Basierend auf dem Tokenism-Konzept kann davon ausgegangen werden, dass ein gewisser Anteil von Frauen in Managementpositionen die ungleichen Machtverhältnisse reduziert und die Zusammenarbeit fördert. Darüber hinaus drückt sich im Frauenanteil in Managementpositionen auch ihre Akzeptanz aus. Denn der Beitrag, den Frauen leisten können, wird eher vom Team anerkannt, wenn die Dynamik der Vielfalt von einer Alibifunktion zur Normalität wird (Erkut et al. 2008).

Viele Studien stimmen überein, dass das Human Resource Management mit seinen spezifischen Themen, wozu auch das Diversity Management gehört, einen

entscheidenden Einfluss auf Organisationen ausübt (e.g. Bowen & Ostroff, 2004; Cox, 1993; Hilb, 2011; Kunze et al., 2013). Die geteilte Wahrnehmung, dass innerhalb der Organisation alle Personen fair behandelt sowie unterrepräsentierte Mitarbeitende integriert werden und Chancengleichheit angestrebt wird, wird als positives Diversitätsklima bezeichnet (Avery et al., 2007; McKay et al., 2008). Ausgehend von den zwei Perspektiven auf Diversität (siehe Kapitel 3.1), die zum einen gemäss der Informationsverarbeitungstheorie heterogenen Teams ein breiteres Wissen unterstellen, während im Gegenzug dazu gemäss der Similarity-Attraction Theory grössere Spannung innerhalb des Teams angenommen wird, ist ein Eingreifen der Organisation notwendig, um positive Ergebnisse zu erzielen. In Unternehmen werden heterogene Teams wegen ihrer höheren Leistungsfähigkeit bevorzugt (e.g. Cox, 1994), während versucht wird, die Spannung im Team zu reduzieren (Guillaume et al., 2014; Guillaume et al., 2013). Eine mögliche Lösung, um Gruppenkonflikte zu reduzieren, ist die Etablierung eines positiven Diversitätsklimas (Cox, 1994).

In diesem Kapitel soll das Diversitätsklima als ein entscheidender Erfolgsfaktor geschlechtsdiverser Topmanagementteams fokussiert werden. Basierend auf dem Tokenism-Konzept kann davon ausgegangen werden, dass ein erhöhter Frauenanteil im Unternehmen zu einer Verschiebung der Machtverhältnisse innerhalb der Organisation führt und als Indikator für die Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen gewertet werden kann. In Unternehmen mit geschlechtsdiversen Topmanagementteams wird daher der Frauenanteil im mittleren Management in die Untersuchung einbezogen. Es wird angenommen, dass der erhöhte Frauenanteil sowie ein positives Diversitätsklima die Zusammenarbeit von geschlechtsdiversen Topmanagementteams begünstigen. Dieser Untersuchungsgegenstand ist in Abbildung 37 dargestellt.

Abbildung 37: Untersuchungsgegenstand der dritten Forschungsfrage

4.1.1 Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen als Erfolgsfaktor

Die erfolgreiche Zusammenarbeit von Teams kommt in ihrer Verhaltensintegration zum Ausdruck und zeigt sich anhand des unterstützenden Verhaltens der Teammitglieder sowie in der Kommunikation und Entscheidungsfindung (Simsek et al., 2005). In einem integrierten Team lassen sich keine Mechanismen der Bevorzugung oder Benachteiligung finden. Oftmals wird jedoch die Person oder der Personenkreis, die bzw. der sich aufgrund von leicht erkennbaren Merkmalen unterscheidet, ausgeschlossen. Häufig sind Frauen von solchen Ausschlussmechanismen betroffen (DiTomaso et al., 2007; Köllen, 2014). Wie gut geschlechtsdiverse Topmanagementteams zusammenarbeiten, hängt auch von der Grundeinstellung zu Frauen in Führungspositionen ab. Low et al. (2015) zeigten in ihrer Untersuchung in Hong Kong, Südkorea, Malaysia und Singapur, dass die Teamperformance von der Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen abhängt. In Regionen mit starken traditionellen Rollenbildern war die Leistung in Unternehmen mit geschlechtsdiversen Topmanagementteams reduziert. In einer Forsa-Studie (2007) zur Chancengleichheit von Frauen beim Aufstieg ins Topmanagement gaben von 500 deutschen Managerinnen 33 % an, in ihrem Unternehmen Vorbehalte gegenüber Frauen als Karriere-Hemmnis wahrzunehmen, und 64 % äusserten sich als überzeugt davon, dass durch einen Abbau von Vorbehalten gegen Frauen in Führungspositionen der Frauenanteil im Topmanagement steigen würde. 69 % der befragten Managerinnen

wünschen sich mehr Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen. In den Ergebnissen dieser Studie wird deutlich, dass sich eine erhöhte Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen im Frauenanteil auf Managementebene widerspiegeln würde. Darüber hinaus fanden Kossek und Zonia (1993) heraus, dass je höher der Frauenanteil in einer Organisationseinheit ist, umso mehr diversitätsfördernde Massnahmen werden ergriffen. Ein erhöhter Anteil weiblicher Führungskräfte kann demnach als Indikator für die Akzeptanz von Frauen im Management gesehen werden und lässt Rückschlüsse auf das Klima innerhalb der Organisation zu. Eine positive Einstellung gegenüber Geschlechterdiversität spiegelt sich dann auch in der Zusammenarbeit geschlechtsdiverser Topmanagementteams wider. Es wird daher angenommen, dass je höher der Frauenanteil im mittleren Management ist, umso integrierter verhält sich ein geschlechtsdiverses Topmanagementteam. Um diese Annahme zu testen, wird die nachfolgende Hypothese aufgestellt:

Hypothese 8: *Der Frauenanteil im mittleren Management hat eine direkte positive Auswirkung auf die Verhaltensintegration des Topmanagementteams.*

4.1.2 Positives Diversitätsklima als Erfolgsfaktor

Herrscht in Teams eine offensichtliche Diversität durch äusserliche Merkmale wie bspw., Mann oder Frau zu sein, kann dadurch die Zusammenarbeit beeinträchtigt werden, was in erschwerter Kommunikation (Smith et al., 1994) und langwieriger Entscheidungsfindung (Knight et al., 1999) zum Ausdruck kommen kann. In diversen Teams können sich durch Selbstkategorisierung Untergruppen bilden (Hogg & Terry, 2000; Turner et al., 2008). Das Geschlecht ist einer der relevantesten Faktoren für die Bildung von Statushierarchien in Teams (Sidanius & Pratto, 2001). Aufgrund äusserlicher Merkmale können sogenannte Faultlines entstehen (Kunze & Bruch, 2010; Thatcher, 2011). Unter Teamfaultlines werden hypothetische Linien aufgrund demografischer Kriterien verstanden, die eine Gruppe in zwei oder mehrere Untergruppen teilen (Lau & Murnighan, 1998). Im Einklang mit Argumenten der Theorie sozialer Rollen verdeutlichen Studien, dass Diversität basierend auf demografischen Merkmalen, wie bspw. das Geschlecht, die Zusammenarbeit negativ beeinflusst (Meyer et al., 2011). Dies zeigt sich darin, dass vermehrt Konflikte auftreten (Choi & Sy, 2010) und der Austausch aufgabenrelevanter Informationen reduziert ist (Kearney & Gebert, 2009). Diese Faultlines entstehen insbesondere dann, wenn Frauen

Positionen in Unternehmen besetzen, die über einen langen Zeitraum männerdominiert waren. Nur wenn das Wissen, die Erfahrungen, Kompetenzen der diversen Teammitglieder genutzt werden, lässt sich erfolgreich zusammenarbeiten.

Ein positives Diversitätsklima kann negative Diversitätseffekte geschlechtsdiverser Teams mindern (Drach-Zahavy & Trogan, 2013; Gonzalez & DeNisi, 2009). Das Diversitätsklima in Unternehmen konstituiert sich in den Einstellungen und Reaktionen der Belegschaft auf ein diverses Arbeitsumfeld (Ely & Thomas, 2001). In Unternehmen mit ausgeprägtem positivem Diversitätsklima fördert die empfundene Fairness die Qualität von Beziehungen (Masterson et al., 2000; Moorman et al., 1998; Nielsen & Huse, 2010; Wayne et al., 2002). Ein positives Diversitätsklima fördert kooperatives Verhalten in diversen Teams (Hajro et al., 2017) und reduziert Gender-Faultlines, die Spaltung des Teams aufgrund des Geschlechts (Post & Byron, 2015; Joshi et al., 2015). Somit kann davon ausgegangen werden, dass ein positives Diversitätsklima den Zusammenhang zwischen dem Anteil von Frauen im mittleren Management und der Verhaltensintegration des Topmanagementteams mediiert. Dies führt zu folgender Mediations-Hypothese:

Hypothese 9: *Das Diversitätsklima mediiert den positiven Zusammenhang zwischen dem Frauenanteil im mittleren Management und der Verhaltensintegration von geschlechtsdiversen Topmanagementteams.*

4.1.3 Rahmen schaffen

Um Frauen in Führungspositionen zu akzeptieren und eine gute Zusammenarbeit anzustreben, genügt es nicht, einzelne Frauen in hohe Positionen zu bringen. Eine zugewandte Grundhaltung innerhalb der Organisation ist erforderlich, die sich u.a. im Anteil weiblicher Führungskräfte zeigt. Um ausreichend Frauen in Führungspositionen zu bringen und dort zu halten, müssen entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Zur Förderung von Inklusion in Topmanagements sind nach einer Studie von McKinsey (2017) verschiedene Aspekte relevant. Das Commitment von CEO und Management ist erforderlich, damit aus Lippenbekenntnissen ein konkreter Business Case zur Inklusion von Frauen auf Managementebene wird. Dafür müssen messbare Ziele gesetzt werden, die in regelmässigen Abständen überprüft und kommuniziert werden, um grösstmögliche Transparenz zu schaffen. Darüber hinaus sollen Frauen

in ihrer Führungsrolle gefördert werden, was durch Trainings, Coachings, Mentoring-Programme und Netzwerke umgesetzt werden kann. Die Flexibilisierung der Arbeit schafft darüber hinaus die Infrastruktur für die Inklusion von Frauen im Management. Dazu gehören flexible Arbeitsmodelle, welche Arbeitszeit und -ort betreffen, sowie Rückkehrprogramme für die Integration nach Abwesenheit. Darüber hinaus gilt es Vorurteile gegenüber Frauen in Führungspositionen abzubauen. Das Bewusstsein gegenüber Vorurteilen kann in Trainings adressiert werden. Ein inklusives Mind-Set soll sich dann in Prozessen wie der Gewinnung, Beurteilung und Förderung von Mitarbeitenden widerspiegeln.

Die gewünschten Rahmenbedingungen von Frauen in Führungspositionen unterscheiden sich in Abhängigkeit von ihrer Führungsebene, so das Ergebnis einer Kienbaum-Studie (Ergebnisauszug 2016). 175 deutsche Unternehmen wurden zum Thema Frauen in Führungspositionen befragt. Hier zeigt sich, dass auf Vorstands- und Aufsichtsratsebene ein Kulturwandel als essentielle Stellschraube für die Akzeptanz von Frauen auf diesen Ebenen und somit einer erfolgreichen Zusammenarbeit angesehen wird. Auf den oberen Führungsebenen unter Vorstand und Aufsichtsrat werden neben dem Kulturwandel die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie ein Gender-sensibles Talent-Management als wichtig angesehen.

4.2 Forschungsmethodik

Zur Beantwortung der Forschungsfrage, unter welchen Bedingungen Frauen und Männer im Topmanagement erfolgreich zusammenarbeiten können, wird der gleiche Datensatz verwendet, welcher in der Einleitung (Kapitel 1.4) beschrieben wird. Die verwendete Stichprobe enthält Antworten von 26 Unternehmen, die durch ein geschlechtsdiverses Topmanagementteam geführt werden. Das Topmanagement wird als Team klassifiziert, sobald dieses aus mindestens zwei Personen besteht. Zur Gruppe geschlechtsdiverser Topmanagementteams zählen jene, in denen beide Geschlechter unabhängig von ihrer Anzahl vertreten sind. Die Stichprobe enthält 13 Unternehmen, in denen die Männer auf dieser Ebene dominieren, ein Unternehmen, in denen es mehr Frauen als Männer im Topmanagement gibt, und 12 Unternehmen mit einem ausgeglichenen Verhältnis zwischen Frauen und Männern im Topmanagement. Die Anzahl der Personen im mittleren Management erstreckt sich von zwei bis 108 Personen. In vier Unternehmen besteht das mittlere Management

ausschliesslich aus Männern. Ein Frauenanteil von 10 % bis 20 % lässt sich in fünf Unternehmen finden. In sieben Unternehmen liegt der Frauenanteil bei 20 % bis 30 %, in sechs Unternehmen bei 30 % bis 55 % und in vier Unternehmen beträgt der Frauenanteil im mittleren Management 55 % oder höher.

Zur Prüfung der Skalenreliabilität wurde das Mass der internen Konsistenz, der *Alpha-Koeffizient von Cronbach*, ermittelt. Dieser weist einen Wertebereich von 0 bis 1 auf. Ab einem Wert von .70 wird einem Konstrukt eine gute Reliabilität zugeschrieben (Kline, 2005), Werte ab .90 werden als hoch erachtet (Fissini, 2004).

Für die Testung der Hypothesen ist eine Datenaggregation erforderlich, da die Untersuchung auf Organisationsebene erfolgen soll. Der *Intraclass Correlation Coefficient* (ICC) gibt an, ob eine Aggregation von Daten berechtigt ist. Eine Aggregation von Daten auf Organisationsebene darf nur dann vorgenommen werden, wenn sich die Angaben der Befragten innerhalb eines Unternehmens weniger unterscheiden als zwischen verschiedenen Unternehmen. Dabei sollten die Werte für den ICC1 zwischen .05 und .20 liegen und bei dem ICC2 mindestens .60 betragen.

Im nachfolgenden Abschnitt wird auf die Skalen und Items eingegangen, welche in den Hypothesen 8 und 9 des 4. Kapitels dieser Dissertation verwendet wurden.

Diversitätsklima: Um zu messen, inwieweit in einem Unternehmen Vielfalt wertgeschätzt und gefördert wird, wird das Konstrukt des Diversitätsklimas eingesetzt. Ein starkes Diversitätsklima äussert sich in einer fairen Behandlung aller Mitarbeitenden, der Förderung von Integration und Chancengleichheit am Arbeitsplatz sowie in der Auseinandersetzung mit Fragen der Gleichberechtigung. Das Diversitätsklima wurde mit insgesamt sechs Items gemessen, und zwar mit der 4-Itemskala von McKay et al. (2008), welche durch zwei Items von Avery et al. (2007) ergänzt wurde. Ein Beispielitem lautet: „Die Geschäftsleitung setzt sich sichtbar für Vielfalt in meinem Unternehmen ein.“ Das Diversitätsklima wurde durch die Mitarbeitenden auf einer 7-stufigen Likert-Skala eingeschätzt (von 1 = stimme überhaupt nicht zu über 4 = bin neutral bis 7 = stimme voll und ganz zu, 0 = keine Antwort). Die Skala weist mit einem Cronbachs Alpha von .94 eine sehr gute Reliabilität auf. Die Interrater Reliabilität mit ICC1 = .07 und ICC2 = .71 zeigt, dass die Aggregation berechtigt ist (Bliese, 2000; James et al., 1984; LeBreton & Senter, 2007).

Verhaltensintegration des Topmanagementteams: Um die Kooperation innerhalb des Topmanagementteams abzubilden, wurde das Konstrukt der Verhaltensintegration verwendet. Das Konstrukt besteht aus drei Dimensionen. Die soziale Dimension bildet das kooperative Verhalten. Die beiden funktionalen Dimensionen setzen sich aus der Qualität und Quantität des Informationsaustausches sowie dem Grad der gemeinsamen Entscheidungsfindung zusammen (Simsek et al., 2005). Zur Messung der Verhaltensintegration des Topmanagementteams wurde die von Simsek et al. (2005) entwickelte 9-Itemskala verwendet. In der Befragung wurde das Topmanagementteam selbst befragt. Es wurde eine 5-stufige Likert-Skala eingesetzt (von 1 = stimme überhaupt nicht zu über 3 = bin unentschieden bis 5 = stimme sehr stark zu, 0 = keine Antwort). Ein Beispielitem lautet: „Die Ideen, die die Mitglieder der Geschäftsführung diskutieren, sind sehr gut.“ Die Skala weist mit einem Cronbachs Alpha von .907 eine sehr gute Reliabilität auf. Die Inter-Rater Reliabilität mit ICC1 = .19 und ICC2 = .65 zeigt, dass die Aggregation berechtigt ist (Bliese, 2000; James et al., 1984; LeBreton & Senter, 2007).

Kontrollvariable: Bei der Analyse wurde die Unternehmensgrösse als Kontrollvariable berücksichtigt. Um bei Studien auf Organisationsebene repräsentative Ergebnisse zu zeigen, wird für diese Variable standardmässig kontrolliert (Schminke et al., 2002).

4.3 Analyse

Die Hypothesen wurden mit Hilfe eines Regressionsmodells getestet. Dafür wurde die Wirkung des Frauenanteils im mittleren Management auf die Verhaltensintegration des Topmanagementteams geschätzt und das positive Diversitätsklima als Mediatorvariable sowie die Unternehmensgrösse als Kontrollvariable eingeschlossen. Der angenommene Mediationseffekt wird mittels der non-parametrischen Bootstrapping-Prozedur (N = 5000) nach Preacher und Hayes (2004; 2008) überprüft. Diese Erweiterung des Sobel-Tests (Sobel, 1982) ermöglicht eine Signifikanztestung des indirekten Pfades und besitzt eine grössere Teststärke als die vierschrittige kausale Methode von Baron und Kenny (1986). Die Berechnungen werden mit dem SPSS-Macro PROCESS durchgeführt und dabei der Punktschätzer, der Standardfehler und das 95 %-Konfidenzintervall berechnet. Der Punktschätzer wird als unstandardisierter Regressionskoeffizient interpretiert und mediiert die Beziehung

zwischen dem Diversitätsklima als Mediator und der Verhaltensintegration des Topmanagementteams als abhängige Variable, dabei wird für die Unternehmensgröße kontrolliert. Ist dieser indirekte Effekt signifikant, liegt der Wert null ausserhalb des 95 %-Konfidenzintervalls. Eine vollständige Mediation durch das Diversitätsklima ist gegeben, wenn ein mediiertes Effekt, jedoch kein direkter Effekt zu finden ist (Zhao et al., 2010).

4.4 Ergebnisse

4.4.1 Deskriptive Daten

Die nachfolgenden beiden Abbildungen veranschaulichen die Verhaltensintegration geschlechtsdiverser Topmanagementteams sowie die Verbreitung des Diversitätsklimas in Unternehmen mit geschlechtsdiversen Topmanagementteams. Dabei zeigen die Angaben, wie viel Prozent der Unternehmen den Aussagen im Durchschnitt zustimmten, diese ablehnten oder diese neutral einschätzten (Antwortkategorie 4).

Abbildung 38 zeigt eine insgesamt hohe Verhaltensintegration in Topmanagementteams, die aus Frauen und Männern bestehen. In keinem Unternehmen wurden die Aussagen durchschnittlich abgelehnt, in 15 % der Unternehmen wurden die Aussagen zur Verhaltensintegration neutral eingestuft. Sehr starke Zustimmung findet sich in 7 % der Unternehmen, eine Zustimmung in 48 % der Unternehmen und in 30 % der Unternehmen wurde durchschnittlich eher zugestimmt.

Abbildung 38: Verbreitung der Verhaltensintegration geschlechtsdiverser Topmanagementteams

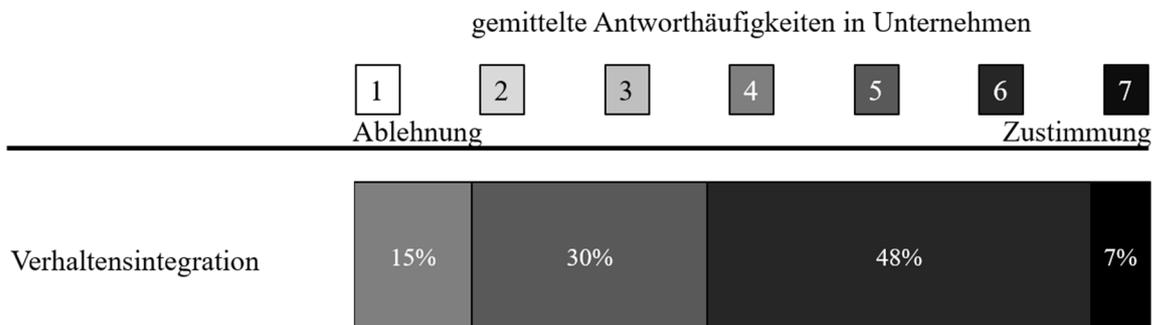
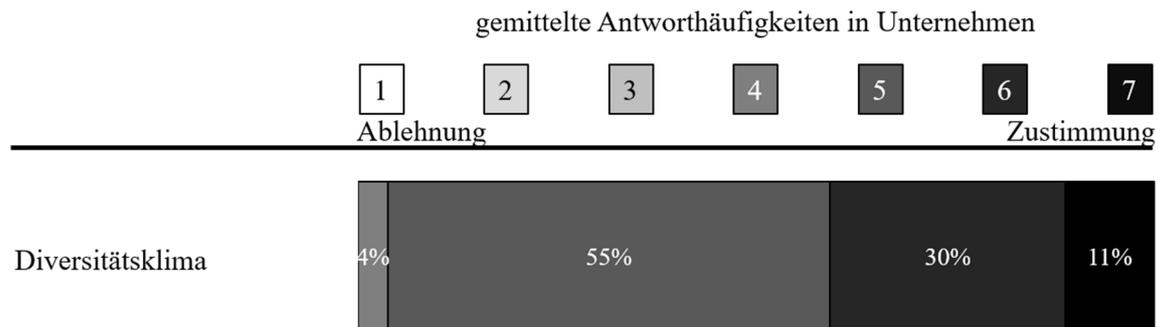


Abbildung 39 präsentiert die Verbreitung des Diversitätsklimas in Unternehmen mit geschlechtsdiversem Topmanagementteam. 96 % der Unternehmen stimmten den

Aussagen eher bis stark zu. In 11 % der Unternehmen wurde den Aussagen sehr stark zugestimmt, in 30 % zugestimmt und in 55 % der Unternehmen eher zugestimmt. Die Aussagen zum Diversitätsklima wurden in 4 % der Unternehmen durchschnittlich neutral eingeschätzt. Keine bis überhaupt keine Zustimmung lag in keinem der Unternehmen durchschnittlich vor.

Abbildung 39: Verbreitung des Diversitätsklimas in Unternehmen mit geschlechtsdiversem Topmanagementteam



In Tabelle 12 sind die Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der in Kapitel 4 verwendeten Variablen dargestellt.

Tabelle 12: Deskriptive Statistiken und Korrelationen der unabhängigen, abhängigen und der Kontrollvariablen aus Kapitel 4

	M	SD	1	2	3
1 BI	73.42	11.65			
2 DC	72.36	11.74	.55**		
3 FK-w-20%	.67	.48	.26	.31*	
7 U-grösse (log)	374.96	392.74	-.32	-.12	.10

Hinweis: N – 26 Unternehmen; * $p < .05$; ** $p < .01$; BI – Verhaltensintegration des Topmanagementteams; DC – Diversitätsklima; FK-w-20% – Frauenanteil im mittleren Management von mindestens 20 % (Dummy); U-grösse – Unternehmensgrösse; log – Standard-Logarithmus; bei M und SD der Unternehmensgrösse handelt es sich um Werte vor dem Logarithmieren

4.4.2 Ergebnisse der Hypothesentestung

Tabelle 13 zeigt die Ergebnisse der Mediationsanalyse. Die einzelnen Pfade des Modells wurden mittels Regressionsanalysen überprüft. Bei der Prüfung der Pfade zeigt sich ein signifikanter Effekt des Frauenanteils in Führungspositionen auf das Diversitätsklima ($b = .31$, $t = 1.65$, $p < .05$) und des Diversitätsklimas auf die Verhaltensintegration des Topmanagementteams ($b = .55$, $t = 3.33$, $p < .01$). Es besteht kein

signifikanter direkter Effekt des Anteils der Frauen in Führungspositionen auf die Verhaltensintegration des Topmanagementteams, somit konnte Hypothese 8 nicht bestätigt werden. Mit Hilfe des Bootstrapping-Verfahrens (Preacher & Hayes, 2004, 2008) wurde der indirekte Effekt geprüft (N = 5000). Die Ergebnisse bestätigen das Diversitätsklima als Mediator und somit als notwendigen Erfolgsfaktor, damit sich der Anteil von Frauen in Führungspositionen positiv auf die Verhaltensintegration des Topmanagementteams auswirkt ($b = .52$, 95 % CI = [.02;11.15]). Es liegt eine vollständige Mediation vor. Somit bestätigen die Ergebnisse die in Hypothese 9 getroffene Annahme.

Tabelle 13: Mediationsanalyse zu dem Anteil von Frauen in Führungspositionen und der Verhaltensintegration des Topmanagementteams

		<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>95 % CI</i>
<i>indirekter Effekt</i>						
FK-w-20% → DC	x DC → BI	.52	.13		< .05	[.02;11.15]
<i>direkter Effekt (a-Pfad)</i>						
FK-w-20%	→ DC	.31	.24	1.65	< .05	
<i>direkter Effekt (b-Pfad)</i>						
DC	→ BI	.55	.17	3.33	< .01	
<i>direkter Effekt (c'-Pfad)</i>						
FK-w-20%	→ BI	.26	.11	1.34	.19	

Hinweis: N – 26 Unternehmen; BI – Verhaltensintegration des Topmanagementteams; DC – Diversitätsklima; FK-w-20% – Frauenanteil im mittleren Management von mindestens 20 % (Dummy)

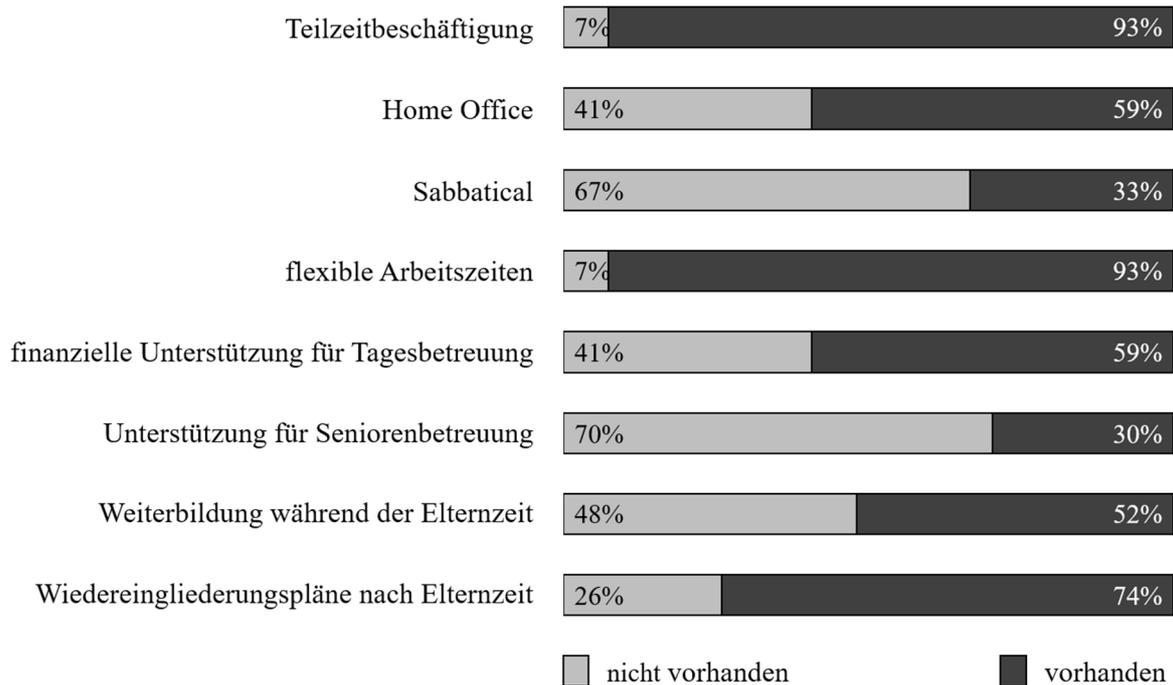
4.4.3 Anwendungsorientierte Exploration

Ein Frauenanteil im mittleren Management von mindestens 20 % sowie ein positives Diversitätsklima begünstigen die Zusammenarbeit geschlechtsdiverser Topmanagementteams. Vor dem Hintergrund, dass Frauen in Deutschland nach wie vor häufiger Betreuungs- und Haushaltspflichten nachkommen (Behrens, 2018), stellt sich die Frage, welche konkreten Angebote der Unternehmen geschlechtsdiverse Topmanagementteams begünstigen und somit Indikator für eine diversitätsförderliche Kultur sein können.

Abbildung 40 verdeutlicht, welche Rahmenbedingungen die in der Stichprobe betrachteten Unternehmen mit geschlechtsdiversen Topmanagementteams bereitstellen. Die Möglichkeit der Teilzeitbeschäftigung und flexible Arbeitszeiten bieten 93 % der Unternehmen. In 59 % der Unternehmen kann im Home Office gearbeitet

werden. Ein Sabbatical ist in einem Drittel der Unternehmen möglich. Die Tagesbetreuung von Kindern wird in 59 % der Unternehmen finanziell unterstützt, eine Unterstützung für die Seniorbetreuung findet sich in 30 % der Unternehmen. Eine Weiterbildung während der Elternzeit ist in 52 % der Unternehmen möglich und Wiedereingliederungspläne nach der Elternzeit existieren in 74 % der Unternehmen.

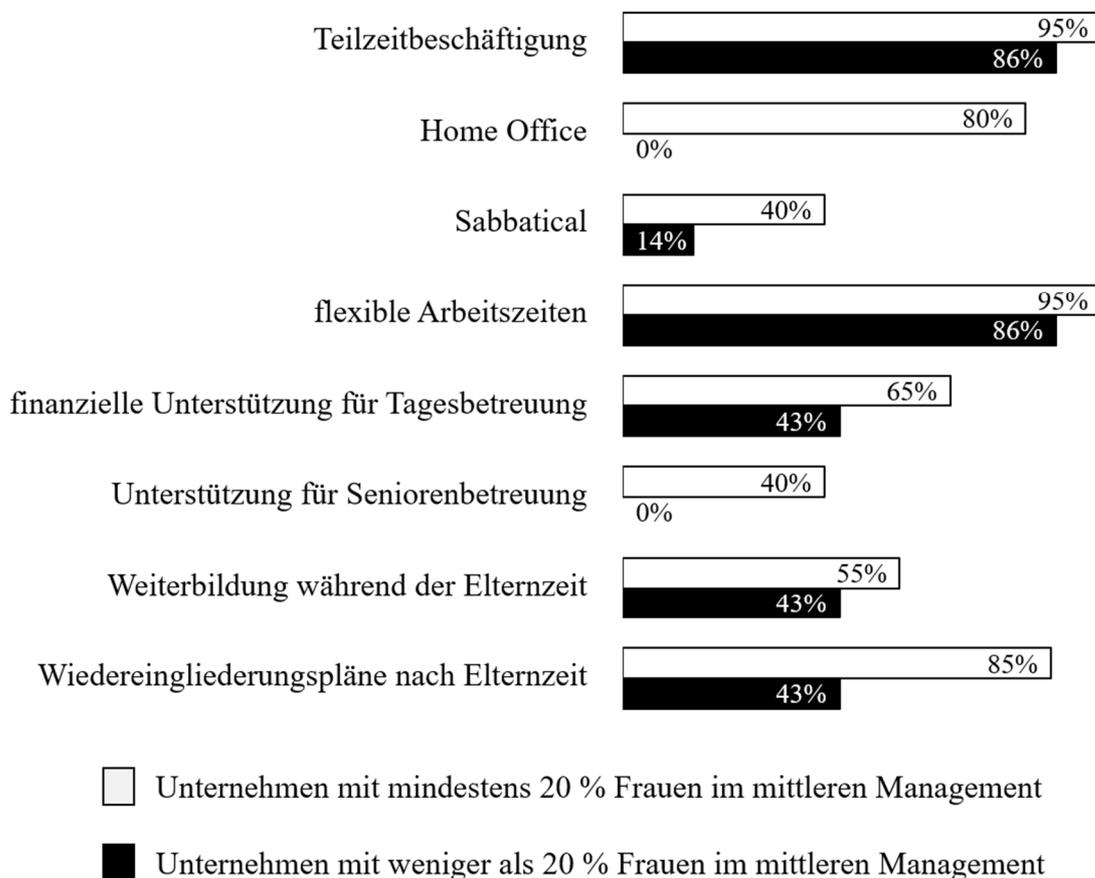
Abbildung 40: Verbreitung von Rahmenbedingungen in Unternehmen mit geschlechtsdiversen Topmanagementteams



Welche Rahmenbedingungen einen erhöhten Frauenanteil im Unternehmen begünstigen, wird in Abbildung 41 verdeutlicht. Hier werden Unternehmen, die von einem geschlechtsdiversen Topmanagementteam geführt werden, mit mindestens 20 % Frauen im mittleren Management mit Unternehmen, die weniger als 20 % Frauen im mittleren Management vorweisen, in Bezug auf die Flexibilität der Arbeit und die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben verglichen. Unternehmen mit mindestens 20 % Frauen im mittleren Management weisen häufiger Komponenten in Bezug auf die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort auf. Besonders deutlich wird dies beim Home Office. In der verwendeten Stichprobe bot keines der Unternehmen mit geringem Frauenanteil im mittleren Management Home Office an, jedoch 80 % der Unternehmen mit erhöhtem Frauenanteil im Management. Auch bei der Möglichkeit, ein Sabbatical zu nehmen, zeigt sich mit 40 % der Unternehmen mit erhöhtem Frauenanteil im Vergleich zu 14 % der Unternehmen mit geringem Frauenanteil im

mittleren Management ein deutlicher Unterschied. Teilzeitbeschäftigung und flexible Arbeitszeiten bieten 95 % der Unternehmen mit erhöhtem Frauenanteil im mittleren Management an, in der anderen Gruppe sind es 86 %. Unternehmen mit höherem Frauenanteil stellen darüber hinaus häufiger Unterstützung in Betreuungsangelegenheiten zur Verfügung, wie bei der Tagesbetreuung von Kindern (65 % im Vergleich zu 43 %) und der Seniorenbetreuung (40 % im Vergleich zu 0 %). Darüber hinaus bieten Unternehmen mit erhöhtem Frauenanteil im mittleren Management stärker Weiterbildungen während der Elternzeit an (55 % im Vergleich zu 43 %) und haben Wiedereingliederungspläne nach der Elternzeit (85 % im Vergleich zu 43 %).

Abbildung 41: Rahmenbedingungen in Unternehmen im Vergleich



Im Vergleich zeigt sich, dass die Unternehmen mit erhöhtem Frauenanteil verstärkt entsprechende Rahmenbedingungen schaffen. Besonders deutlich wird der Unterschied beim Home Office, bei der Unterstützung für Seniorenbetreuung und den Wiedereingliederungsplänen nach der Elternzeit.

4.5 Zwischenfazit

In Kapitel vier wurde der Frage nachgegangen, unter welchen Bedingungen Frauen und Männer im Topmanagement erfolgreich zusammenarbeiten können. Dabei konnten die Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen sowie ein positives Diversitätsklima als entscheidende Stellhebel identifiziert werden. Darüber hinaus müssen Unternehmen mit spezifischen Angeboten den Rahmen schaffen, um den Bedürfnissen einer diversifizierten Belegschaft gerecht zu werden.

Die Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen kommt unter anderem im Frauenanteil im Management zum Ausdruck. Ein erhöhter Frauenanteil in Führungspositionen allein hat keinen Einfluss auf die Zusammenarbeit in geschlechtsdiversen Topmanagementteams. Der Zusammenhang wird vollständig durch ein positives Diversitätsklima mediiert. Eine Kultur, in der Vielfalt geschätzt wird und Integration sowie Chancengleichheit gefördert werden, ist somit Grundvoraussetzung für eine gute Zusammenarbeit eines geschlechtsdiversen Topmanagementteams.

Darüber hinaus können eine gezielte Flexibilisierung der Arbeit sowie unterstützende Massnahmen, um Betreuungspflichten nachzukommen, den Rahmen schaffen, um einer geschlechtsdiversen Belegschaft, gerade in Führungspositionen, gerecht zu werden. Hierbei konnten die Möglichkeiten, im Home Office zu arbeiten sowie ein Sabbatical in Anspruch zu nehmen, als besonders förderlich für einen erhöhten Frauenanteil in Führungspositionen im Bereich der Arbeitsflexibilisierung herausgestellt werden. Darüber hinaus werden in Unternehmen mit erhöhtem Frauenanteil in Führungspositionen die Betreuungspflichten deutlich häufiger unterstützt und des Weiteren Weiterbildungen während der Elternzeit ermöglicht; zudem wird der anschließende Wiedereinstieg ins Unternehmen erleichtert.

Um eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Frauen und Männern im Topmanagement zu begünstigen, müssen sich Unternehmen vermehrt damit auseinandersetzen, wie eine diversitätsförderliche Kultur etabliert und ein Einstellungswechsel herbeigeführt werden kann. Diversität im Allgemeinen, und speziell bezogen auf die Geschlechter, sollte auch in Spitzenpositionen positiv bewertet und als Möglichkeit angesehen werden, zu neuem Wissen und zu vielfältigen Perspektiven zu gelangen.

5 Praxisbeispiele

„Diversity Management ist kein Projekt und keine Reihe von Einzelmassnahmen. Es ist eine Reise und sollte bei jeder Entscheidung mitgedacht werden.“

Aletta Gräfin von Hardenberg, Geschäftsführerin der Charta der Vielfalt (2016)

Anhand von drei Unternehmensbeispielen soll aufgezeigt werden, wie das Diversitätsklima positiv beeinflusst und somit die Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen gesteigert werden kann, was eine Zusammenarbeit von Frauen und Männern begünstigt. Dafür wurden Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Grössenklassen gewählt, die Porsche AG, die Deutsche Telekom AG und die ECE Projektmanagement G.m.b.H. & Co. KG (ECE). Die Informationen wurden durch Experteninterviews gewonnen. Dabei wurde mit Personen des Executives Boards sowie des Personalbereichs bzw. des Bereichs Chancengleichheit gesprochen. Von der Porsche AG wurden Andreas Haffner, Personalvorstand, sowie Manuela Ratz, Leiterin Chancengleichheit, interviewt. Zudem wurden Interviews mit Claudia Plath, Chief Financial Officer, und Manja Zillken, HR Development Expert, von der ECE geführt. Das Praxisbeispiel der Deutschen Telekom AG wird auf Basis von Publikationen vorgestellt.

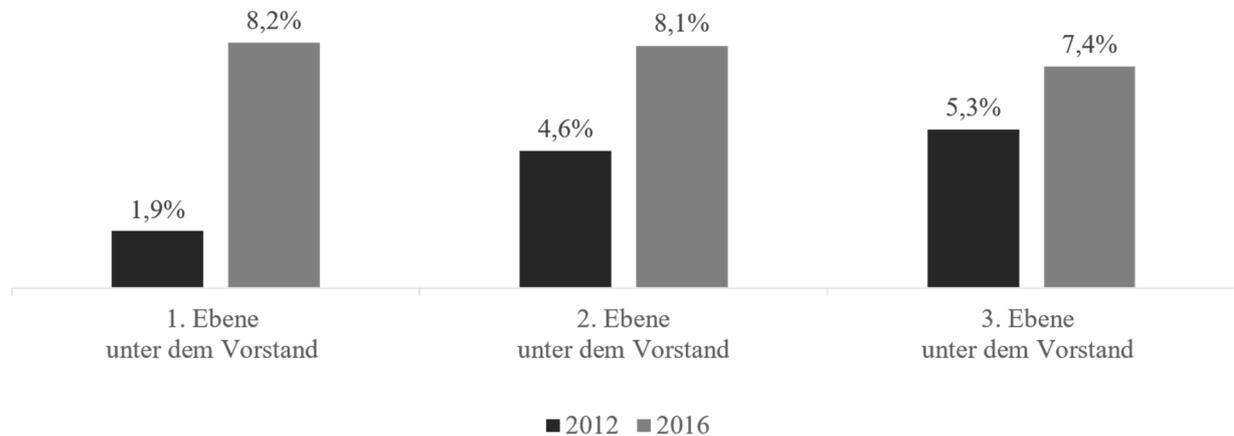
5.1 Porsche AG: Mindset-Change durch monetäre Anreize

Der deutsche Kraftfahrzeughersteller, die Porsche AG, ist 1931 aus einem von Ferdinand Porsche gegründeten Konstruktionsbüro entsprungen, welches 1945 in einer Automobilfabrik aufging. Seit 2009 ist die Porsche AG Teil des Volkswagen-Konzerns. Heute sind 29.777 Mitarbeitende in der Porsche AG beschäftigt.

Vielfalt im Allgemeinen ist für die Porsche AG ein wichtiges Thema. Besondere Relevanz haben dabei seit vielen Jahren Frauen in Führungspositionen. 2012 startete ein Programm zur Erhöhung des Frauenanteils auf Managementebene. Während im Jahr 2012 auf erster Ebene unter dem Vorstand sich der Frauenanteil auf 1,9 % belief, steigerte sich dieser Anteil im Jahr 2016 auf 8,2 %. Auch auf zweiter und dritter Ebene unter dem Vorstand zeigte sich eine Steigerung der Anzahl weiblicher Führungskräfte (auf zweiter Ebene unter dem Vorstand von 4,6 % auf 8,1 %, auf dritter Ebene unter dem Vorstand von 5,3 % auf 7,4 %) (Porsche AG, 2017). Die

Entwicklung des Frauenanteils im Porsche-Management ist in Abbildung 42 dargestellt.

Abbildung 42: Entwicklung des Frauenanteils im Porsche-Management 2012 - 2016



Wie viele andere Unternehmen kann auch die Porsche AG nicht auf weibliche Führungskräfte verzichten. Personalvorstand Andreas Haffner erklärt: „Gemischte Teams erzielen bessere Ergebnisse. Das fällt uns auch in eher männertypischen Bereichen auf.“ Ein Kulturwandel wurde notwendig. Dass dieser nicht einfach umzusetzen ist, war für Herrn Haffner von Anfang an klar: „Wenn man in Runden gross geworden ist, in denen Alphamännchen miteinander gerungen haben, dann tut man sich schwer damit, zu akzeptieren, dass da jetzt auch Frauen am Tisch sitzen.“ Die ganzheitliche, nachhaltige Strategie der Porsche AG zeigt sich im Einsatz verschiedener Stellhebel. Neben der Einführung einer Zielvereinbarung wurden auch die Rahmenbedingungen entsprechend angepasst und so der Kulturwandel vorangetrieben.

5.1.1 Commitment auf oberster Ebene

Es gibt ein klares Commitment des Vorstandes für die Erhöhung der Frauenanteile. „Wir haben uns als Vorstand entschieden, eine Patenschaft für das Thema Chancengleichheit zu übernehmen“, bekräftigt Andreas Haffner. Chancengleichheit wurde zu einem der zentralen Unternehmenszielen benannt (Endres, 2017; S. 90).

Dabei hat sich die Porsche AG auf einen längeren, umfassenden Prozess eingelassen, in dem auch mit Widerständen umgegangen werden musste. „Dieser Kulturwandel ist kein Selbstläufer, sondern bedarf permanenter Arbeit dafür, dass der Frauenanteil

in Führungspositionen sukzessive nach oben kommt“, erklärt Herr Haffner. Es wurde recherchiert, was Mitarbeitende benötigen und bedarfsgerechte Massnahmen entwickelt. Dabei steht im Mittelpunkt die Frauen nicht zu „bevorzugen“, sondern Chancengleichheit für alle Mitarbeitenden sicherzustellen. Seit Anfang 2017 existiert ein eigener Bereich zum Thema Chancengleichheit, welcher sich Themen wie Generationen, Geschlecht, Internationalität und persönlichen Fähigkeiten widmet. Geleitet wird dieser Bereich von Manuela Ratz: „Das Thema Chancengleichheit ist ein Querschnittsthema in der Porsche Strategie 2025. Ziel ist, die Chancen von Vielfalt voll auszuschöpfen und so zum langfristigen Unternehmenserfolg beizutragen. Dazu gehört das Messen des Erfolgs unserer Massnahmen an Zahlen, Daten, Fakten genauso wie die Förderung von Dialog und Wertschätzung innerhalb der Belegschaft.“

5.1.2 Bonusrelevante Beförderung

Der Vorstand bekannte sich deutlich zum Thema Chancengleichheit und führte eine bonusrelevante Beförderungspolitik ein. Der Anteil von Frauen im oberen Tarifbereich jedes Ressorts soll sich auch auf Managementebene widerspiegeln. So werden spezifische Quoten für jedes Ressort festgesetzt, welche in Bereichen mit höherem Frauenanteil auch dementsprechend höher ausfallen. Da jedes Ressort aus verschiedenen Abteilungen und Hauptabteilungen besteht, entsteht eine gewisse Flexibilität und Abteilungen mit einer zu niedrigen Beförderungsquote für Frauen können durch andere Abteilungen innerhalb des gleichen Ressorts ausgeglichen werden. Die Integration der Beförderungsquoten in die Zielvereinbarung für jedes Ressort schafft Verbindlichkeit und, so betont Herr Haffner, „den notwendigen Druck, um das Thema Chancengleichheit in die Organisation zu tragen“. Mit der vergütungsrelevanten Beförderung soll vermieden werden, dass Frauen an der gläsernen Decke scheitern und Männer demotiviert werden. „Gleichzeitig wollten wir verhindern, dass dann eine Zeit lang nur Frauen ernannt werden, das wäre ja nicht fair den männlichen Kollegen gegenüber“ (Endres, 2017; S. 90), betont Konstanze Marinoff, Leiterin Personalmarketing, mit Bezug auf die Gleichstellung beider Geschlechter in der Beförderungspolitik. Manuela Ratz sieht die Quote als „Dooropener“, die zu gegebener Zeit überflüssig werden sollte. Die Fortschritte

werden regelmässig ausgewertet und berichtet. Am Ende des Jahres fließt die Zielerreichung dann in die Festlegung der variablen Vergütung aller Führungskräfte ein.

5.1.3 Rahmenbedingungen

Dass die bonusrelevante Beförderung weiblicher Führungskräfte nicht allein zum Erfolg führt, war für die Porsche AG von Anfang an klar. Herr Haffner erklärt: „Das ist kein Prozess, der von einem auf den anderen Tag umgesetzt werden kann. Viele Führungskräfte haben da Schwierigkeiten.“ Entsprechende Rahmenbedingungen sollten deshalb den Kulturwandel unterstützen.

Kommunikation

Die Relevanz von Vielfalt wird in der Porsche AG immer wieder thematisiert. Mit verschiedenen Kommunikationsmassnahmen sollen die Chancen von Vielfalt transparent gemacht, Vorurteile und alte Denkmuster abgelegt und im Austausch gemeinsam neue Massnahmen entwickelt werden.

Intern existiert bei der Porsche AG ein spezielles Reporting zu den Frauenanteilen. Quartalsweise werden die Personaleinstellungen sowie die Bestandsentwicklung von der Ausbildung bis hin zum Management ausgewertet und den relevanten Entscheidern und Stakeholdern zur Verfügung gestellt. Über neue Projekte und Massnahmen wird die Belegschaft über das Intranet informiert. Darüber hinaus werden verschiedene Austauschformate angeboten, z.B. im Rahmen der Vielfaltstage oder bei Kaminesgesprächen mit Vorständen. Ferner werden in Seminaren Chancen und Herausforderungen von Chancengleichheit und Vielfalt vertieft. Neben dem internen Austausch engagiert sich die Porsche AG im Diversity-Netzwerk des Volkswagenkonzerns und steht auch im Austausch mit Diversity-Verantwortlichen aus anderen Unternehmen, wie u.a. beim Diversity-Kongress der Charta der Vielfalt.

Einbezug der Belegschaft

Um bedarfsgerechte Entscheidungen zu treffen, wird auf die Involvierung der Belegschaft geachtet. Neben Fokusgruppengesprächen gibt es Frauenfrühstücke und Austauschrunden mit dem Vorstand. In 2017 wurde ein Bottom-Up-Prozess initiiert, um auf den Handlungsbedarf der Belegschaft reagieren zu können. Diversity-Tage dienten u.a. dazu, gezielt nach dem Verbesserungsbedarf zu fragen. Bezugnehmend auf die Unternehmensstrategie wurden Handlungsfelder definiert und Aktivitäten abgeleitet, welche dann in Expertenrunden diskutiert wurden. Die Expertenrunden

bestanden aus Personalleitungen und Ressortvertretern. Nach der Präsentation vor dem Vorstand erfolgte die Abstimmung der Aktivitäten mit dem Betriebsrat.

Work-Life-Balance

Die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ist ein wichtiges Thema der Porsche AG. Dafür wurden Massnahmen zur Flexibilisierung der Arbeit in Bezug auf Arbeitszeit und Arbeitsort ergriffen, um auch die Präsenzkultur aufzuweichen. Unter anderem wurden Home Office und das Jobsharing für Führungspositionen, bei dem eine Stelle mit zwei Teilzeit-Führungskräften besetzt wurde, eingeführt. Dadurch sollte die Vereinbarkeit von Familie und Karriere erleichtert werden. „Es ist ein Pilot geplant, bei dem sich eine Frau und ein Mann eine Führungsposition teilen“, hebt Herr Haffner hervor. Zukünftig soll in jedem Ressort mindestens ein Jobsharing-Tandem existieren. „Es soll eine Selbstverständlichkeit werden“, bekräftigt Manuela Ratz. Die flexiblen Arbeitssysteme sollen auch für Männer attraktiv sein und bspw. eine gleichberechtigte Aufteilung der Kinderbetreuung, ein berufsbegleitendes Studium oder die Pflege von Angehörigen ermöglichen. Für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden zudem an allen grösseren Standorten Kitaplätze angeboten.

Weibliche Talente gewinnen und fördern

Für die Gewinnung geeigneter Nachwuchskräfte spricht die Porsche AG Kandidatinnen direkt in Studentinnennetzwerken an. Um gezielt berufserfahrene Frauen zu adressieren, lädt die Porsche AG diese zu exklusiven Karriereevents, z.B. auf der IAA in Frankfurt, ein. Das Employer Branding hat sich gewandelt, erklärt Frau Ratz: „Porsche wird nach wie vor als eher männlich geprägte Marke wahrgenommen. Das hält leider manche weibliche Kandidatin vom Bewerben ab. Umso wichtiger ist es für uns zu zeigen, dass Porsche auch für Frauen ein vielfältiges Arbeitsspektrum und interessante Entwicklungsmöglichkeiten bietet.“ Darüber hinaus gibt es Mentoring-Angebote für die gesamte Belegschaft. Im Rahmen des Konzern-Mentoring-Programms von VW existiert ein spezifisches Coaching für Frauen. Durch dieses Coaching sollen Frauen in ihrer Entscheidung bestärkt werden, eine Führungsposition auszuüben.

5.2 Deutsche Telekom AG: Nachhaltiger Kulturwandel durch Abbau von Vorurteilen

Die Deutsche Telekom AG wurde 1995 gegründet und hat ihren Sitz in Bonn. Mit 165 Millionen Mobilfunk-Kunden, 29 Millionen Festnetz-Kunden, 19 Millionen Breitband-Kunden, rund 6,9 Millionen TV-Kunden und rund 1,8 Millionen betreuten Arbeitsplatzsystemen ist sie eines von Europas grössten Telekommunikationsunternehmen. Über 218.000 Mitarbeitende sind weltweit im Unternehmen beschäftigt.

Für den Konzern hat Vielfältigkeit besondere Relevanz, dabei nimmt die Gleichberechtigung von Mann und Frau einen besonderen Stellenwert ein. Im Jahr 2010 hat sich die Deutsche Telekom AG unter ihrem Personalvorstand Thomas Sattelberger im Rahmen der Initiative *Fair Share* selbst das Ziel gesetzt, konzernweit einen Frauenanteil von 30 % in Führungspositionen zu erreichen (Deutsche Telekom, 2016a). Dieses Vorhaben sei „sehr anspruchsvoll“ (Wisdorff, 2014), bekräftigt Vorstandsmitglied Thomas Kremer. Bis 2020 sollen in den beiden Ebenen unterhalb des Vorstandes mindestens 30 % Frauen vertreten sein (Deutsche Telekom, 2018).

Bereits vier Jahre vor Einführung der gesetzlichen Regelung zum Frauenanteil in Aufsichtsratspositionen war die Deutsche Telekom Mitinitiator einer Initiative zur Erhöhung des Frauenanteils im Management der 30 DAX-Unternehmen. Die Deutsche Telekom AG setzte sich das Ziel, mindestens 30 % Frauen im Aufsichtsrat zu haben. Im Geschäftsjahr 2017 lag der Frauenanteil bei 40 %, seit September 2017 beträgt er 45 %. Darüber hinaus sollen weitere Diversitätskriterien wie internationaler Hintergrund Berücksichtigung finden. In 2015 betrug der Frauenanteil im Vorstand 1/7, welcher in der ersten Umsetzungsperiode bis Ende 2015 gehalten werden sollte. Bis 2020 sollen zwei der sieben Vorstandspositionen mit Frauen besetzt sein. Auch der Anteil von Frauen in Führungspositionen entwickelte sich insgesamt positiv. Im Februar 2010 lag dieser konzernweit bei 19 % und stieg bis Juni 2017 auf 25,4 % an (Deutsche Telekom, 2017).

Das Engagement in Bezug auf die Gleichstellung von Frauen und Männern im Konzern basiert auf einer Grundhaltung: „Wir sind überzeugt davon, dass gemischte Management-Teams bessere Entscheidungen treffen“ (Deutsche Telekom, 2016b). Diese Grundhaltung spiegelt sich im Verständnis der Unternehmenskultur, in der konsequenten Umsetzung von Massnahmen und den entsprechenden

Rahmenbedingungen wider und wurde mit verschiedenen Auszeichnungen honoriert. Im Jahr 2015 wurde die Telekom vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend als einer der *besten Frauenförderer Deutschlands* ausgezeichnet. 2016 gewann die Deutsche Telekom AG den *Female Recruiting Award*. Darüber hinaus wurde zum wiederholten Mal der 2. Platz im *Frauen-Karriere-Index* belegt sowie der *Max-Spohr-Preis* für vorbildliche Förderung von Diversity gewonnen.

5.2.1 Inkludierende Unternehmenskultur

Elke Frank, Leiterin der Personalentwicklung, beschreibt die Kultur der Deutschen Telekom AG wie folgt: „Bei der Deutschen Telekom leben wir eine Kultur der Integrität, des Respekts und der Toleranz für persönliche Fähigkeiten und Lebensstile und legen damit den Grundstein für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Alle Mitarbeiter verdienen Respekt und Wertschätzung – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion und Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität“ (Schnetgöke, 2017). Eine Gleichstellung von Frau und Mann wird angestrebt. Dafür schafft die Deutsche Telekom AG die entsprechenden Rahmenbedingungen und setzt gezielte Massnahmen um. Es müssen sich Einstellungen ändern, um einen ganzheitlichen Kulturwandel voranzutreiben. Claudia Nemat, Vorstandsmitglied der Deutschen Telekom AG, machte im Jahr 2014 die Notwendigkeit einer Einstellungsänderung deutlich: „Unternehmen brauchen mehr Vielfalt auf allen Führungsebenen, um mehr auf Kundenbedürfnisse einzugehen, schneller zu werden und ein besserer Arbeitsplatz zu sein für die nächste Generation. Mit symbolhaften Handlungen meine ich das fieberhafte Bestreben von Unternehmen, ihr Personalressort mit einer Frau zu besetzen, in der Annahme, dass das Thema dann geritzt sei; das ist es natürlich nicht, denn eine einzige Frau im Vorstand wirkt nicht kulturverändernd“ (Bilen, 2014).

5.2.2 Massnahmen und Programme

Die Deutsche Telekom AG fördert die Zusammenarbeit von Frauen und Männern im Management, indem gezielt Vorurteile abgebaut werden. Darüber hinaus wurde ein eigenes Programm entwickelt, um Mitarbeitende, aber gezielt auch Frauen auf Aufsichtsratsmandate vorzubereiten. Darüber hinaus ist der Austausch in Netzwerken ein wichtiger Bestandteil zur Förderung der Chancengleichheit.

Vorurteile abbauen

Dem Konzern ist es ein wichtiges Anliegen, Vorurteile abzubauen, auch gegen Frauen in Führungspositionen. „Jeder von uns verfügt über eine Kiste von Stereotypen; es ist schon viel gewonnen, wenn man das weiss. Dann kann man gegensteuern. Das gilt natürlich im Besonderen für diejenigen, die Personalverantwortung haben, die über Beförderungen und Bewertungen entscheiden“ (Schnetgöke, 2017), erklärt Elke Frank, Leiterin der Personalentwicklung. Im Jahr 2010 wurden *Gender Collaboration Trainings* Pflichtbestandteil der Führungskräfteentwicklung. Dieses Modul zielt auf die Sensibilisierung für das Führen von geschlechtsheterogenen Teams und das Aufzeigen von Potenzialen divers zusammengesetzter Teams ab. Zudem wurde im Jahr 2014 der Baustein *Vielfalt nutzen & unternehmerischen Mehrwert schaffen* in die Leadership-Programme integriert. Zukünftig soll eine Ergänzung in Form eines *Managing Diversity-E-Learning-Moduls* angeboten werden (Deutsche Telekom, 2017). Unbewussten Denkmustern soll entgegengewirkt und es sollen mehr Offenheit und Toleranz geschaffen werden. Über 130 präsenz- und online-basierte Workshops fanden im Jahr 2016 dazu statt (Deutsche Telekom, 2016b). Seit 2017 kann dieses Angebot weltweit genutzt werden.

Supervisory Board Readiness-Programm

Im Jahr 2015 startete das *Supervisory Board Readiness-Programm*, welches insbesondere Frauen auf eine Position im Aufsichtsrat vorbereiten soll. In sechs Seminartagen werden Frauen fit für die Kontrollgremien gemacht. Davon wird sich an den ersten zwei Tagen gezielt mit der Arbeit von Aufsichtsräten beschäftigt. Dieses Programm dient auch als neuer Talentpool, der Frauen sichtbar macht. Es entstand aus der Überzeugung heraus, dass mehr Frauen zu besseren Entscheidungen beitragen. Vorstandsmitglied Claudia Nemat ist Schirmherrin. Sie hat mit geschlechtsdiversen Teams bessere Erfahrungen als mit reinen Männerteams gemacht. „Entscheider optieren bei identischen Lebensläufen meistens für den Mann, wenn es um Rollen geht, in denen ausgeprägte Führungsfähigkeiten verlangt werden. Von Frauen denkt man oft, sie könnten sich nicht durchsetzen“ (Wiesdorff, 2014), erklärt sie den Veranstaltungshintergrund. Die Teilnehmerinnen möchten mit Hilfe des Programms ihre Kompetenz sichtbar machen. Darüber hinaus werden das Knüpfen von Kontakten und der Austausch zwischen Frauen in Führungspositionen gefördert. Fast 60 Frauen konnten sich seit 2015 für die Übernahme nationaler und internationaler Aufsichtsratsmandate

qualifizieren (Deutsche Telekom, 2018). Nach zwei Durchläufen wurde Ende 2017 mit *Update your Readiness* eine neue Runde des Programms eingesetzt.

Netzwerke

Der Austausch mit anderen Unternehmen sowie innerhalb des Konzerns zum Thema Chancengleichheit von Frauen und Männern ist der Deutschen Telekom AG ein wichtiges Anliegen. Im Jahr 2017 war die Deutsche Telekom AG Gastgeber der Jahreskonferenz *Initiative Chefsache*. Dieses Netzwerk steht unter der Schirmherrschaft von Angela Merkel und umfasst Führungskräfte aus verschiedenen Branchen, die sich dem Thema Chancengleichheit verpflichtet fühlen. Darüber hinaus existieren verschiedene interne Netzwerke, wie bspw. die beiden grossen Frauennetzwerke *women@work* und der Dachverband *W@T-Systems*. Das Väternetzwerk *Heimspiel* fördert den Austausch zwischen den Vätern und soll bei der Deutschen Telekom AG das Bewusstsein für Familienfreundlichkeit schärfen. Das Netzwerk bietet kompetente Ansprechpartner sowie Informationen und Angebote für Väter.

5.2.3 Rahmenbedingungen

Die Deutsche Telekom AG schafft entsprechende Rahmenbedingungen, um die Gleichstellung von Frauen und Männern und damit einhergehend die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu fördern. Vorstandsmitglied Thomas Kremer erklärt: „Es fehlt heute leider häufig an einer Führungskultur, in der familiäre Verpflichtungen selbstverständlicher Bestandteil des Lebenskonzeptes von Managern, egal ob Mann oder Frau, sind. Es muss daher eine aktive Diskussion in den Grossunternehmen gefördert werden, die die Bedenken gegen eine Reduzierung von Arbeitszeit in Experten- und Führungspositionen zerstreut.“ Damit einhergehend veränderte sich der Konzern weg von der Präsenz- hin zu einer Vertrauenskultur und bietet verschiedene Möglichkeiten der Flexibilisierung der Arbeit an.

Förderung der Gleichstellung von Frau und Mann

Das Ziel im Rahmen der Initiative *Fair Share*, weltweit die Führungspositionen im mittleren und oberen Management zu 30 % mit Frauen zu besetzen, wurde in segmentspezifischen Zielsystemen verankert. Somit wird die Frauenquote im eigenen Bereich für Führungskräfte gehaltsrelevant. Durch ein einheitliches Reporting wird die Entwicklung der *Fair Share Quota* erfasst und überprüft.

Diversity-konforme Qualitätsmassstäbe sind bei der Deutschen Telekom AG in alle Produkte und Prozesse des Human Resource Managements integriert. Dies zeigt sich insbesondere in den Auswahl- und Besetzungsprozessen. Im Bewerbungsprozess muss ein Drittel der Interessentenauswahl weiblich sein. Um dies zu erreichen, werden auch Kooperationen mit Personalvermittlungen eingegangen, die auf die Vermittlung von Frauen in Führungspositionen spezialisiert sind. Darüber hinaus wird Wert auf die Transparenz interner Talente gelegt. Es existiert ein allgemeiner segmentübergreifender Pool, in dem Mitarbeitende der mittleren Karrierestufen ihren Lebenslauf hinterlegen können und somit die Möglichkeit haben, ihre Sichtbarkeit im Konzern zu erhöhen. Dadurch wird ermöglicht, Frauen im Besetzungsprozess gezielt anzusprechen und zu berücksichtigen. Bei der strategischen Nachfolgeplanung gilt es als Mindestanforderung, auf der Liste vielsprechender Nachfolger eine Frau vorzuschlagen. Frau Frank bekräftigt: „Für unsere diskriminierungsfreie Personalauswahl sind wir mehrfach ausgezeichnet worden, unter anderem bereits zwei Mal mit dem HR Excellence Award und dem Förderpreis Psychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie“ (Schnetgöke, 2017). Eine transparente und geschlechtsneutrale Entlohnung wird durch die Tarifverträge und Kollektivvereinbarungen sichergestellt.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die Deutsche Telekom AG schaffte umfangreiche Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, welche sowohl an Berufsanfänger als auch an Experten und Führungskräfte in unterschiedlichen Lebensphasen adressiert sind.

Mitarbeitende sollen aufgrund von Elternzeit nicht in ihrer Entwicklung im Unternehmen beeinträchtigt sein. Daher gibt es das Mentoring-Programm *Karriere mit Kind(ern)* rund um die Elternphase für Fach- und Führungskräfte. Dies soll zur Bindung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden beitragen und eine reibungslose Rückkehr nach der Elternzeit ermöglichen. Die Mentorin oder der Mentor steht dabei während maximal 20 Monaten zur Seite. Über das Mitarbeiternetzwerk Stay in contact kann sich während der Abwesenheit bspw. zum Wiedereinstieg mit anderen Beschäftigten in Elternzeit ausgetauscht werden. Dieses Programm soll zur Vermeidung von Karrierebrüchen beitragen und den Kulturwandel in Richtung besserer Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben vorantreiben (Deutsche Telekom, 2018).

Seit 2011 wird eine *Ausbildung in Teilzeit* ermöglicht, um alleinerziehende Mütter und Väter anzusprechen. Dieses Angebot gilt für Personen bis zum 25. Lebensjahr und umfasst eine wöchentliche Arbeitszeit von mindestens 25 Stunden (Deutsche Telekom, 2018).

Der Ausbau des *Kinderbetreuungsangebots* seit 2013 unterstützt Beschäftigte mit Kind zusätzlich. An den grossen Standorten sind insgesamt 550 Betreuungsplätze vorhanden. Um Betreuungsengpässe abzufedern, gibt es an 17 Standorten Eltern-Kind-Büros, aber auch eine Tagespflegestelle oder eine mobile Tagesmutter für die Betreuung der Kinder im eigenen Zuhause. Die Telekom übernimmt die Kosten für maximal drei Tage im Jahr pro Kind. Betreuungsplätze, Tagesmütter, Babysitter oder Au-Pairs werden zudem über die AWO Lifebalance GmbH vermittelt, welche auch Kontakt zu Haushaltshilfen herstellt. Während der Sommerferien wird gemeinsam mit dem ElternService AWO für sechs- bis zwölfjährige Kinder der Mitarbeitenden an zehn grossen Standorten eine zweiwöchige Betreuung angeboten. Die Zehn- bis Vierzehnjährigen können am Telekom-Feriencamp teilnehmen (Deutsche Telekom, 2018).

Flexibilisierung der Arbeit

Flexible Arbeitszeitmodelle sollen ebenfalls zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben beitragen. Dabei verfolgt die Deutsche Telekom ein Gleitzeitmodell. Die sogenannten Betriebsbesetzungszeiten, die Arbeitszeitfenster, geben den Rahmen vor. Arbeitszeiten können dadurch flexibel ausgeglichen werden. Längere Auszeiten werden über die Einzahlung auf ein Lebensarbeitszeitkonto finanziert. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, zusätzlichen *Urlaub ohne Entgelt* zu beziehen, wodurch auch die Elternzeit verlängert werden kann. Eine Bildungsauszeit ist für bis zu vier Jahre möglich.

Die Deutsche Telekom AG ist sich der Vorbildfunktion von Führungskräften bewusst. Für die Erhöhung der Bereitschaft und der Förderung eines Perspektivenwechsels haben im Rahmen der Flexibilisierung der Arbeit zuerst Führungskräfte in einem Pilotversuch sechs Monate lang Instrumente wie Home Office, Führen in Teilzeit, Sabbaticals selbst erfahren. So fungierten sie als Multiplikatoren und Botschafter des Kulturwandels. „Das fördert enorm die Bereitschaft, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Alltag nicht aus den Augen zu verlieren“ (Deutsche Telekom, 2014),

betont Thomas Kremer. Dabei ist auch ein permanenter Dialog wichtig, in dem durch regelmäßige Gespräche die Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung gemeinsam besprochen werden können. *Mobile Working* wurde nach Abschluss des Verbandstarifvertrages mit ver.di im Jahr 2017 als neue Arbeitsform konzernweit eingeführt. Allgemein fördert die Deutsche Telekom AG mobile Arbeitsformen. Um damit einhergehende Belastungen zu reduzieren, verpflichtete der Konzern die Führungskräfte zu einem verantwortlichen Umgang mit E-Mails und Telefonaten. Mitarbeitende müssen ausserhalb der regulären Arbeitszeit nicht auf Anrufe oder andere Kontaktversuche reagieren, auf der anderen Seite sollen Führungskräfte die kommunizierten Erwartungen an die Erreichbarkeit auch vorleben.

Als eines der ersten Unternehmen in Deutschland hat die Deutsche Telekom AG ein Rückkehrrecht aus Teilzeit eingeführt. Innerhalb von drei Monaten können Teilzeitbeschäftigte jederzeit ohne Berücksichtigung der betrieblichen Belange zu ihrer ursprünglichen Wochenarbeitszeit zurückkehren (Deutsche Telekom, 2014).

Jährlich werden zusätzliche *Führungspositionen in Tandemplätzen* angeboten. Dabei teilen sich zwei Führungskräfte einen Job.

5.3 ECE: Veränderung durch eine langfristige Mixed Leadership-Strategie

Von Professor Werner Otto 1965 gegründet, ist die ECE Projektmanagement G.m.b.H. & Co. KG (ECE) weiterhin in Familienbesitz. Geschäftsführer ist seit dem Jahr 2000 Alexander Otto, der Sohn des Firmengründers. In den Sparten Shopping, Office, Traffic und Industries entwickelt, plant, realisiert und managt die ECE grosse Gewerbeimmobilien und ist in Europa führend auf dem Gebiet der innerstädtischen Einkaufszentren. Darüber hinaus realisiert die ECE Bürohäuser, Industriebauten, Logistikzentren, Hotels und komplexe Gebäudetypen. Im In- und Ausland sind 3.600 Mitarbeitende bei der ECE beschäftigt.

Die ECE setzt auf nachhaltige Personalentwicklung und ein familienfreundliches Umfeld. Sie wurde als „Top Employee Deutschland 2018“ zertifiziert, wobei die Work-Life-Balance-Angebote, die Mitarbeiterorientierung und die Entwicklungsmöglichkeiten ausgezeichnet wurden. Die ECE setzt sich das Ziel, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu optimieren, und erhielt dafür 2016 durch die gemeinnützige Hertie-Stiftung zum zweiten Mal das Zertifikat zum audit berufundfamilie. Im Jahr

2015 wurde der ECE der Helga-Stödter-Preis für ihr Engagement in der Förderung von Frauen in Führungspositionen verliehen (ECE, 2018b).

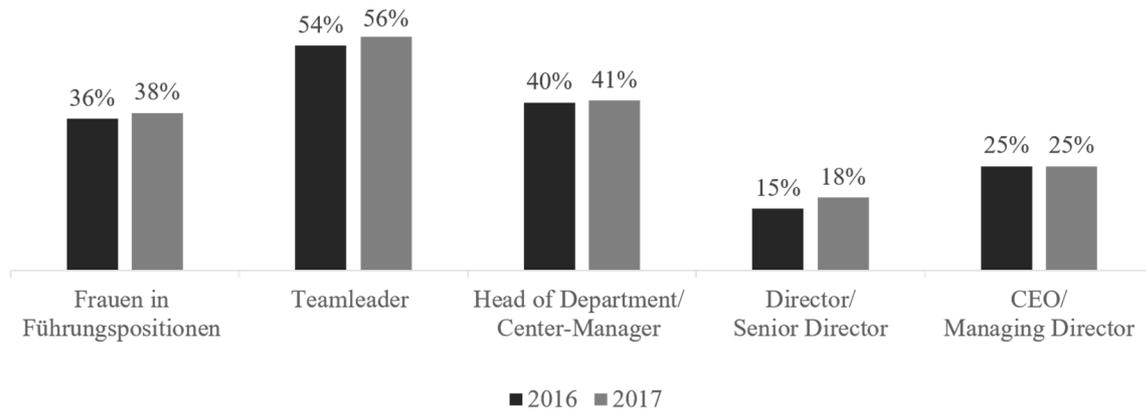
5.3.1 Weichenstellung durch den CEO

Den Impuls für das Aufbrechen des männerdominierten Unternehmens gab der Vorsitzende der Geschäftsführung Alexander Otto. Er setzte sich gezielt mit dem Thema Gleichstellung von Frau und Mann auseinander und begann den Frauenanteil auf den verschiedenen Ebenen zu analysieren. Dadurch wurden der stark abnehmende Frauenanteil bei zunehmender Hierarchieebene und das ausschliesslich aus Männern bestehende Management Board offensichtlich. Eine Mixed-Leadership-Strategie wurde erarbeitet und war als Agendapunkt ständiger Begleiter in wichtigen Meetings. Herr Otto besetzte zwei Positionen des Management-Boards bewusst mit Frauen. Im Jahr 2013 wurde Claudia Plath Chief Financial Officer und im Folgejahr Joanna Fisher Managing Director Center Management. „Als erstes weibliches Mitglied in der Geschäftsführung der ECE zu bestehen, war anfangs sicherlich nicht leicht. Die Männerriege, die wahrscheinlich vorher eher eine Ellenbogenkultur gewohnt war, musste sich natürlich auch umstellen. Mit Frau Fisher, der zweiten Frau im Management Board hat sich die Zusammenarbeit dann nochmals verbessert“, berichtet Frau Plath. Ihre Wahrnehmung wird auch von den übrigen Mitgliedern des Management Boards geteilt, welche den Austausch und den Zusammenhalt als angenehmer erleben. Um hierarchische Barrieren abzubauen, wurde eine DU-Kultur über alle Ebenen bis zum CEO eingeführt. Durch eine Ansprechperson im Bereich Diversity Management wurde die Basis geschaffen, um Massnahmen gebündelt voranzutreiben. Gestartet ist die ECE damit, den Fokus auf die Frauen zu lenken. Sie sollten stärker sichtbar werden und Führungsverantwortung übernehmen. Heute liegt der Schwerpunkt auf der gleichberechtigten Förderung von Frauen und Männern. Dafür wurden Prozesse und Strukturen angepasst und im Rahmen des Diversity Managements Vorurteile abgebaut und der Mehrwert von Genderdiversity aufgezeigt. Claudia Plath, die seit 1996 bei der ECE ist, beschreibt den Wandel folgendermassen: „Früher bewegte ich mich auf Immobilienmessen, Meetings oder Veranstaltungen in einer reinen Männerwelt. Man ist nicht davon ausgegangen, dass Frauen in Führungsfunktionen das Gleiche leisten wie Männer. Alexander Otto hat sich intensiv mit diesem Thema auseinandergesetzt und auch hier einen Kulturwandel

angestossen. Heute ist die Kultur viel offener und Frauen werden ebenso als Leistungsträger des Unternehmens wahrgenommen.“

Die ECE konnte im Management Board den Frauenanteil von 0 % im Jahr 2011 auf 25 % im Jahr 2015 steigern. Der Frauenanteil auf allen Führungsebenen belief sich Ende 2017 auf 37,7 % (ECE, 2018a).

Abbildung 43: Frauen in Führungspositionen – 2016 und 2017 im Vergleich



Regelmässige Erhebungen der Frauenanteile auf den verschiedenen Hierarchieebenen, verbunden mit dem Festlegen von Zielgrössen, führten zu einer kritischen Analyse des Besetzungsprozesses von Führungspositionen. Die Vergabe von Positionen über Empfehlungen wurde abgelöst durch einen internen Ausschreibungsprozess, bei dem jeder die Möglichkeit hat, sich zu bewerben. Lässt sich eine Position nicht intern besetzen, wird extern ausgeschrieben. „Nach der Anpassung des Auswahlprozesses waren mehr Frauen im Rennen“, verdeutlicht Manja Zillken, HR Development Expert bei der ECE, die Wirksamkeit. Darüber hinaus werden Führungspositionen auch in Teilzeit angeboten, was für Frauen ein zusätzlicher Attraktivitätsfaktor sein kann. Ein Entlohnungssystem unabhängig vom Geschlecht der Person wird als Selbstverständlichkeit gesehen.

5.3.2 Gleichstellungsprogramme

Um das Ziel der Gleichstellung von Frauen und Männern bei der ECE zu erreichen, sollen Potenzialträger gefördert werden. Anfangs wurden die Frauen in den Mittelpunkt gerückt. Es gibt Business-Breakfasts für Frauen, bestehende weibliche Führungskräfte fungieren als Impulsgeber und teilen ihre Erfahrungen und Erfolgsrezepte, zudem werden Vorträge mit externen Referenten organisiert. In den letzten

Jahren hat die ECE ein Frauen-Mentoring-Programm namens *Compass* aufgesetzt. Für die Teilnahme an diesem zwölfmonatigen Programm ist eine Bewerbung mittels Motivations- und Empfehlungsschreiben erforderlich. Aus allen Bewerbungen werden 12 Teilnehmerinnen ausgewählt, die einem Mentor oder einer Mentorin aus dem Topmanagement zugeordnet werden. Alle fünf Wochen findet ein Treffen statt, in dem ein umfassender Einblick in die Führungsarbeit gegeben wird. Die Teilnehmerinnen erhalten Zugang zu wichtigen Netzwerken und werden stärker sichtbar, was ihre Karrierechancen erhöhen soll (ECE, 2018b). Mittlerweile soll der Fokus auf allen Mitarbeitenden liegen. Dies zeigt sich im Topmanagement-Nachwuchsprogramm für Frauen und Männer. Zu Beginn dieses Programms schlugen Management-Board und Directors Kandidaten und Kandidatinnen vor, welche dann während eines 12-monatigen Programms für Topmanagement-Positionen entwickelt wurden. Im Laufe der Zeit wurde das Programm geöffnet, um nicht nur eine Führungslaufbahn zu begünstigen, sondern ebenfalls fachliche Expertisen zu stärken. Zudem wurde der Auswahlprozess überarbeitet. Frau Zillken erklärt: „Wir wollten den Auswahlprozess so gestalten, dass sich alle Personen angesprochen fühlen, die die Gegenwart und die Zukunft der ECE erfolgreich mitgestalten wollen.“ Mitarbeitende bewerben sich mit einem Motivationsvideo für das Programm *Room4Excellence*, absolvieren Persönlichkeits- und Intelligenztests und werden abschliessend intensiv interviewt. Der Auswahl der Teilnehmenden liegt der Wunsch nach einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Frauen und Männern zugrunde. Das Programm ist nun auf 18 Monate ausgelegt und fördert gezielt Fach- und Führungskräfte mit einem individuell abgestimmten Curriculum.

Zudem stellt die ECE Austauschformate zur Verfügung. In 2017 wurde ein Tag unter dem Motto *Karriere anders denken* veranstaltet. Zu neun Unterthemen wurden die Entwicklungsmöglichkeiten von männlichen und weiblichen Fach- und Führungskräften beleuchtet und über Rahmenbedingungen diskutiert, die Karrieren ermöglichen. Gerade die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist der ECE ein wichtiges Anliegen.

5.3.3 Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

„In der Vergangenheit wurde oft weniger nach effektiver Leistung bewertet, sondern viel mehr Wert auf Anwesenheit und Präsenz gelegt. Dort hat die ECE bewusst

angesetzt, Veränderungen herbeigeführt und neue Arbeitsmodelle geschaffen. Ebenfalls ist das (häufig männlich geprägte) Statusdenken ein Thema, mit dem ich mich nicht identifizieren kann. Solche Faktoren können Frauen durchaus davon abhalten, Führungsverantwortung zu übernehmen“, so beschreibt Frau Plath die Ausgangssituation der ECE. Heute gehören flexible Arbeitszeiten, mobiles Arbeiten und Job Sharing zum Angebot der ECE. Die flexiblen Arbeitszeiten basieren auf Vertrauensarbeitszeit, da nicht die Anwesenheit, sondern die Arbeitsergebnisse im Vordergrund stehen. Die Mitarbeitenden haben so die Möglichkeit, in Absprache mit ihrem Vorgesetzten Arbeitszeiten flexibel zu gestalten. Teilzeit und Jobsharing ermöglicht die ECE in der Zentrale und den Centern deutschlandweit, und dies auch in Führungspositionen. Darüber hinaus werden die Mitarbeitenden mit allen Voraussetzungen versorgt, um mobil zu arbeiten. So kann von unterwegs oder auch von zu Hause gearbeitet werden. Die Vereinbarkeit wird durch Sonderurlaubstage und Sabbaticals weiter unterstützt (ECE, o.D.). Neben der Förderung von Fach- und Führungskarrieren ist bei der ECE das Abgeben von Verantwortung ebenfalls möglich. So kann beispielsweise in einer intensiven Lebensphase von der Führungsverantwortung zurückgetreten werden. „Uns ist es ein wichtiges Anliegen, über alle Ebenen zu schauen, was Mitarbeitende benötigen, um eine gute Balance zwischen Berufs- und Privatleben herstellen zu können“, verdeutlicht Frau Zillken.

Das *Projektteam Beruf und Familie* berücksichtigt darüber hinaus verstärkt die Bedürfnisse von Mitarbeitenden mit Kind. Beispielsweise vermittelt der ECE-Kooperationspartner PME Familienservice kostenlos Unterstützungen, die die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben erleichtern, wie Kinderbetreuung, Altenpflege und Haushaltshilfen. Bei kurzfristigen Betreuungsengpässen können die Mitarbeitenden in der Hamburger Zentrale ein Eltern-Kind-Büro nutzen, welches einen Arbeitsplatz und Spielbereich beinhaltet (Auslastungsquote 2017: 20 %). Für Centermitarbeitende steht die Kids@Office-Box zur Verfügung. Diese ist mit Spielzeug bestückt und ermöglicht es so nach Absprache, Kinder mit zur Arbeit zu nehmen. Unter bestimmten Voraussetzungen werden darüber hinaus freiwillige Zuschüsse zur Kinderbetreuung gezahlt. Während der Elternzeit besteht die Möglichkeit, sich über aktuelle Unternehmensgeschehnisse zu informieren und über ein Patenschaftssystem relevante Informationen zu erhalten. Dadurch wird die

Rückkehr nach der Elternzeit erleichtert. Ebenfalls unterstützt wird diese durch das Angebot, die Führungsposition in Teilzeit auszuüben.

5.4 Zwischenfazit

Die Unternehmensbeispiele verdeutlichen unterschiedliche Massnahmen, um das positive Diversitätsklima zu stärken, die Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen zu fördern und schlussendlich die erfolgreiche Zusammenarbeit von Frauen und Männern im Topmanagement zu begünstigen. In den drei Beispielen wird deutlich, dass nicht kurzfristige Einzelmassnahmen verfolgt werden, sondern ein strategischer Ansatz gewählt wird.

Das Thema Chancengleichheit gehört in allen drei Praxisbeispielen zur Unternehmensstrategie, welche von oberster Ebene vorgegeben wird und an messbare Zielvorgaben geknüpft ist, welche regelmässig analysiert werden. Um eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen zu gewährleisten, werden Prozesse und Strukturen geprüft und verändert. Dies wird unter anderem in der Anpassung des Rekrutierungsprozesses, der Förderprogramme und Karrieremöglichkeiten, aber auch in der Unternehmenskommunikation nach innen und aussen deutlich. Erste Ansätze strebten nach einer gezielten Förderung von Frauen, welche durch die gleichberechtigte Behandlung von Frauen und Männern abgelöst wird bei der kein Geschlecht bevorteilt bzw. benachteiligt werden soll.

Zusätzlich zu den Vorgaben der Unternehmensspitze gibt es zentrale Ansprechpersonen für das Thema Chancengleichheit bzw. Diversity. Ihre Aufgabe ist es das Strategiekonzept durch Bottom-up-Aktivitäten zu ergänzen und Vorbehalte gegenüber Frauen in Führungspositionen und gegenüber einer geschlechtsdiversen Zusammenarbeit zu adressieren und abzubauen.

Darüber hinaus werden durch die Flexibilisierung der Arbeit und der Unterstützung von privaten Verpflichtungen Rahmenbedingungen geschaffen, die den Bedürfnissen einer geschlechtsdiversen Belegschaft entgegenkommen. In den drei Unternehmensbeispielen werden Möglichkeiten zum Aufbrechen der Präsenzkultur sowie des Ausübens einer Führungsfunktion in Teilzeit aufgezeigt sowie Unterstützungsangebote für Beschäftigte mit Kind vorgestellt.

6 Zusammenfassende Diskussion und Praxisimplikationen

„But it is clear that an evolution on company boards is accompanied by a revolution in people’s mindsets.“

Viviane Reding, frühere Vizepräsidentin der Europäischen Kommission (2012)

6.1 Kernerkenntnisse und Implikationen für die Praxis

Die vorliegende Dissertation verfolgt das Ziel, einen Beitrag zur Steigerung der Qualität der Zusammenarbeit von Frauen und Männern im Topmanagement zu leisten und dabei die Wirkung mit Fokus auf die Wahrnehmung von weichen Faktoren im Unternehmen herauszustellen. Drei Forschungsfragen stehen hierbei im Fokus:

Forschungsfrage 1: *Wie werden weibliche im Vergleich zu männlichen Führungskräften wahrgenommen und welchen Einfluss hat ihr Führungsverhalten auf weiche Faktoren?*

Forschungsfrage 2: *Welchen Einfluss hat ein geschlechtsdiverses Topmanagementteam auf weiche Faktoren?*

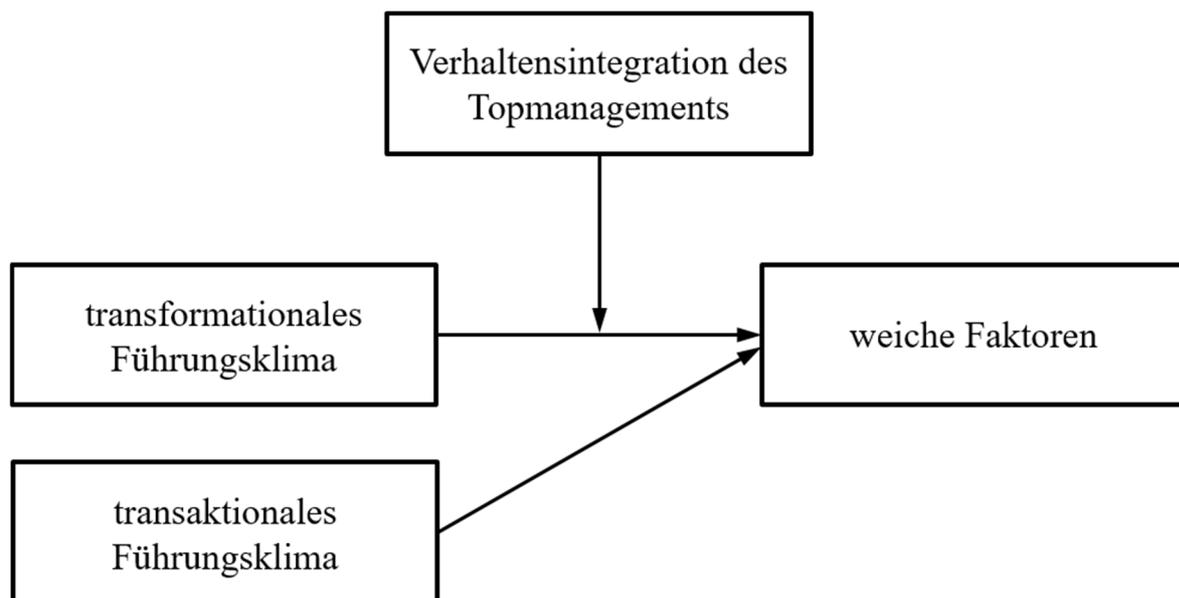
Forschungsfrage 3: *Unter welchen Bedingungen können Frauen und Männer im Topmanagement erfolgreich zusammenarbeiten?*

In Kapitel 2 werden weibliches und männliches Führungsverhalten in Bezug auf die transaktionale und die transformationale Führung sowie der Einfluss des Führungsverhaltens auf weiche Faktoren untersucht. Dabei wird auch eine Unterscheidung vorgenommen, ob die Führungskräfte von einem Mann oder einer Frau beurteilt werden. Es zeigt sich, dass Frauen sowohl als transaktionaler als auch als transformationaler wahrgenommen werden. Diese geringen Effekte zeigen sich unabhängig davon, ob die Führungskräfte von einem Mann oder einer Frau beurteilt werden, und ebenfalls unabhängig davon, ob sie im mittleren oder Topmanagements angesiedelt sind. Darüber hinaus wird verdeutlicht, dass sowohl das transaktionale als auch das transformationale Führungsklima das Wohlbefinden von Mitarbeitenden positiv beeinflusst. Die transformationale Führung erzielt dabei eine stärkere Wirkung auf das kollektive affektive Commitment, die kollektive Arbeitszufriedenheit, die kollektive organisationale Identifikation und die Vertrauenskultur als die transaktionale Führung. Generell zeigt sich, dass Frauen ihre Führungsrolle aktiver wahrnehmen und somit weiche Faktoren stärker beeinflussen.

In Kapitel 3 rücken das Topmanagement als Team und die Frage in den Fokus, wie sich ihre Zusammensetzung, geschlechtshomogen oder geschlechtsdivers auf weiche Faktoren auswirkt. Es zeigt sich, dass nicht die Zusammensetzung des Topmanagementteams Einfluss nimmt, sondern die Qualität der Zusammenarbeit der einzelnen Teammitglieder, welche in der Verhaltensintegration zum Ausdruck kommt. Je kooperativer das Topmanagementteam zusammenarbeitet und den Informationsaustausch innerhalb des Teams fördert sowie gemeinsame Entscheidungen trifft, desto grösser ist der Einfluss transformationaler Führung auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Die weichen Faktoren – kollektives affektives Commitment, kollektive Arbeitszufriedenheit, kollektive organisationale Identifikation und Vertrauenskultur – sind in Unternehmen, die ein Topmanagementteam mit hoher Verhaltensintegration vorweisen, mindestens um 10 % stärker ausgeprägt als in Unternehmen mit geringer Verhaltensintegration des Topmanagementteams.

Das transaktionale und transformationale Führungsklima in Unternehmen stellen somit wesentliche Einflussgrössen für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden dar. Die Wirkung des transformationalen Führungsklimas wird durch die Verhaltensintegration des Topmanagements weiter gestärkt. Dies wird in Abbildung 44 veranschaulicht.

Abbildung 44: Einflussgrössen weicher Faktoren

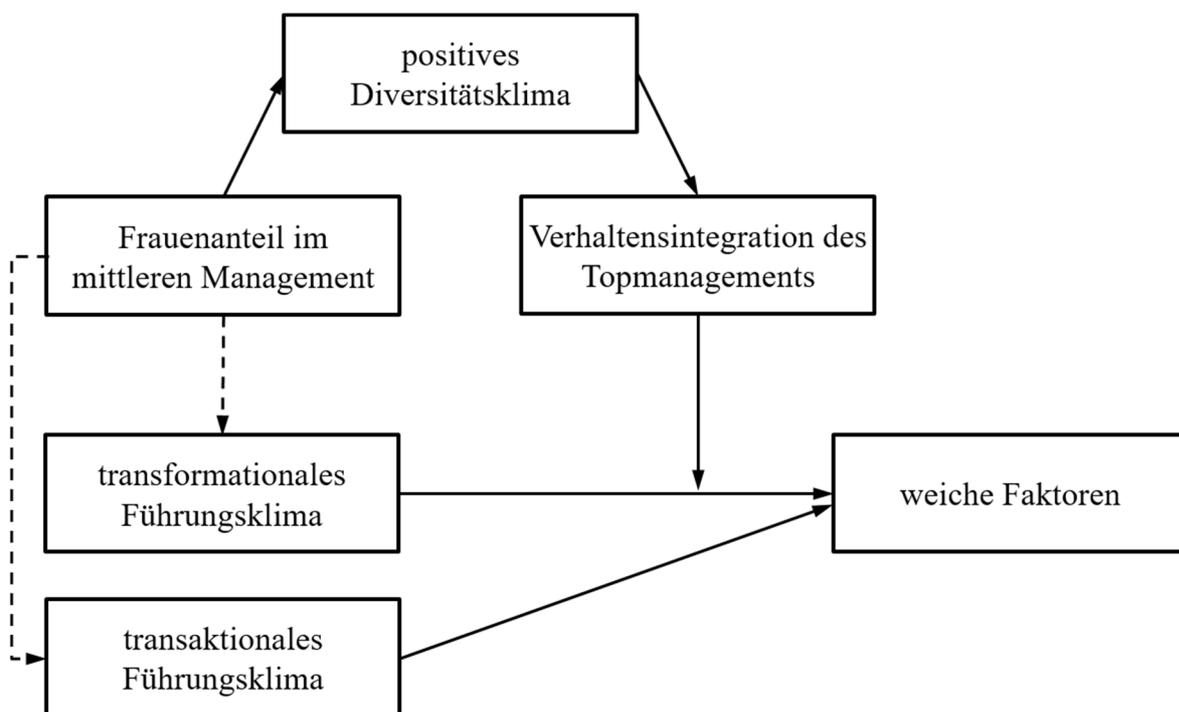


Aus diesen Ergebnissen wird deutlich, dass der Einfluss von einzelnen Frauen in Topmanagementpositionen in männerdominierten Umfeldern sich nicht entfalten kann,

wenn der entsprechenden Weichen für eine gute geschlechtsdiverse Zusammenarbeit gestellt sind. Diesen Erfolgsfaktoren widmet sich das nachfolgende Kapitel.

In Kapitel 4 wird die Zusammenarbeit geschlechtsdiverser Topmanagementteams untersucht und Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit werden identifiziert. Dabei ist das Klima in Organisationen entscheidend. Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen bildet eine gute Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Frauen und Männern im Topmanagementteam. Erst durch ein positives Diversitätsklima wird jedoch die Zusammenarbeit direkt beeinflusst. Die entscheidende Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist somit die Wertschätzung und Förderung von Vielfalt im Unternehmen, was sich in einer fairen Behandlung aller Mitarbeitenden, dem Fördern von Integration und Chancengleichheit am Arbeitsplatz sowie in der Auseinandersetzung mit Fragen der Gleichberechtigung äußert. Die Verhaltensintegration des Topmanagementteams wiederum übt einen positiven Einfluss auf die Wahrnehmung weicher Faktoren im Unternehmen aus. In Kapitel 2 zeigt sich, dass bei Frauen die transaktionale und transformationale Führung stärker ausgeprägt ist als bei Männern, was ebenfalls die Wahrnehmung weicher Faktoren im Unternehmen positiv beeinflusst. Abbildung 45 zeigt diesen Gesamtzusammenhang.

Abbildung 45: Gesamtmodell der Dissertation



Das positive Diversitätsklima stellt einen entscheidenden Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit von Frauen und Männern im Topmanagement dar. Das Organisationsklima ist veränderbar und kann aktiv gestaltet werden (Reichers & Schneider, 1990; Rentsch, 1990). Massnahmen im Rahmen des Human Resource Managements können somit das Klima innerhalb einer Organisation beeinflussen (Kopelman et al., 1990). Alle Diversity-Massnahmen, die darauf abzielen, die negative Grundhaltung zu Unterschieden abzubauen, vermögen einen positiven Einfluss auf das Diversitätsklima auszuüben.

Erfolgreiches Diversity Management besteht jedoch nicht aus Einzelmassnahmen, sondern hat die Änderungen von Einstellungen und Grundhaltungen zum Ziel. Daher müssen vorhandene Strukturen, Prozesse und Denkmuster verändert werden. Die Praxisbeispiele in Kapitel 5 zeigen folgende Gemeinsamkeiten, die als Kenngrössen eines erfolgreichen Diversity Managements in Bezug auf die Zusammenarbeit von Frauen und Männern im Topmanagement gewertet werden können.

- Es besteht ein klares Commitment zur Chancengleichheit für Frauen und Männer in der Unternehmensführung auf oberster Ebene.
- Chancengleichheit für Frauen und Männer ist Bestandteil der Unternehmensstrategie und an konkrete Zielvorgaben geknüpft. Die Zielsetzung wird regelmässig überprüft.
- Prozesse und Strukturen im Unternehmen werden dahingehend überprüft und modifiziert, dass kein Geschlecht bevorteilt wird. Durch die Inklusion und Wertschätzung des einen Geschlechts soll das andere nicht benachteiligt werden. Dies gilt insbesondere für Förderprogramme und Karrieremöglichkeiten.
- Durch Massnahmen zur Flexibilisierung der Arbeit und Unterstützung von privaten Verpflichtungen und Bedürfnissen wird der Rahmen für eine diversitätsförderliche Arbeitsumgebung geschaffen.
- Es gibt zentrale Ansprechpartner für das Thema Diversity/Chancengleichheit, welche das Strategiekonzept unterstützen und zudem Bottom-up-Aktivitäten steuern.
- Vorurteile werden gezielt adressiert und Aufklärungsarbeit wird geleistet.

In Unternehmen soll ein Klima gestaltet werden, in dem die Potenziale von Frauen und Männern genutzt werden.

6.2 Limitationen der Arbeit

Als grösste methodische Einschränkung ist das Querschnittsdesign zu nennen. Die vorliegende Arbeit stellt eine Momentaufnahme dar, es wird kein zeitlicher Verlauf abgebildet. Diese Limitation kommt am stärksten bei den Mediations- und Moderationsanalysen zum Tragen, da diese auf der Annahme einer Wirkkette basieren (MacKinnon et al., 2007; MacKinnon et al., 2002).

Bei der vorliegenden Arbeit ist darüber hinaus zu beachten, dass die quantitativen und qualitativen Daten ausschliesslich aus Unternehmen in Deutschland stammen. Die Kultur in Deutschland unterscheidet sich systemisch von der Kultur in anderen Ländern (Hofstede et al., 2000, Hofstede, 1983). Daher können die Erkenntnisse lediglich mit Einschränkungen auf Unternehmen in anderen Kulturen übertragen werden. Aufgrund der Globalisierung werden kulturelle Aspekte an Bedeutung gewinnen. Für Deutschland jedoch sind die Ergebnisse repräsentativ, da unterschiedliche Unternehmensgrössen und Branchen in der Stichprobe enthalten sind.

Bei der qualitativen Datengewinnung besteht die Einschränkung im sogenannten informant bias (Ernst, 2003). Es wurden einzelne Schlüsselpersonen der Unternehmen interviewt, die ihre subjektive Perspektive einbringen. Dies kann zu Datenverzerrungen führen (Gerhart et al., 2000).

Eine Replikation der Ergebnisse wäre darüber hinaus wünschenswert. In bisherigen Studien stand die Wirkung geschlechtsdiverser Topmanagementteams auf finanzielle Leistungskriterien im Vordergrund. Der Einfluss auf das Wohlbefinden von Mitarbeitenden ist ein wenig erforschtes Gebiet im Rahmen der Topmanagementforschung.

Das in Kapitel 2 betrachtete geschlechtsspezifische Führungsverhalten und dessen Einfluss auf weiche Faktoren wurden aufgrund der Datenbasis in separaten Analysen untersucht. Die quantitativen Daten lassen keine direkte Zuordnung von Mitarbeitenden und Führungskraft auf Individualebene zu. Somit kann die Wirkung der Führung ausschliesslich auf aggregiertem Niveau erfolgen.

6.3 Implikationen für weiterführende Forschung

Die Erkenntnisse und Limitationen der vorliegenden Arbeit geben Anregungen für weitere Forschung. Für zukünftige Untersuchung ist ein Längsschnittdesign anzustreben, da dieses die Wirkmechanismen im zeitlichen Verlauf abbilden kann.

Die vorliegende Arbeit fokussiert auf Unternehmen in Deutschland. Weiterer Forschungsbedarf besteht in der Untersuchung der Fragestellungen in anderen Kulturkreisen und multinationalen Unternehmen. Die qualitative Untersuchung basiert auf Experteninterviews. Bei weiterführender Forschung wäre es von Interesse, weitere Unternehmensvertreter einzubeziehen. Die Perspektive der Mitarbeitenden in der qualitativen Untersuchung kann dabei ergänzende Erkenntnisse zur Wirkung geschlechtsdiverser Topmanagementteams liefern.

Im vorliegenden Datensatz ist keine direkte Zuordnung von Mitarbeitenden und Führungskraft möglich. Diese kann in zukünftigen Untersuchungen vertiefende Erkenntnisse zur Wirksamkeit geschlechtsspezifischen Führungsverhaltens liefern.

Die Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit eines geschlechtsdiversen Topmanagementteams aus Kapitel 4 sollten in nachfolgenden Untersuchungen ergänzt werden. So ist es beispielsweise erstrebenswert, die Erkenntnisse aus den Praxisbeispielen mittels Ergebnissen aus quantitativen Daten zu untermauern.

6.4 Abschliessendes Fazit

Die Anzahl geschlechtsdiverser Topmanagementteams in Unternehmen in Deutschland wird zukünftig weiter steigen. Daher ist es für Unternehmen entscheidend, sich der Vorteile geschlechtsdiverser Topmanagementteams bewusst zu werden und die Stellhebel für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu kennen.

Die vorliegende Arbeit untersucht die Wirkung geschlechtsdiverser Topmanagementteams auf weiche Faktoren im Unternehmen und stellt wesentliche Erfolgsfaktoren einer geschlechtsdiversen Zusammenarbeit heraus. Dabei wird in einem ersten Schritt das Führungsverhalten von Frauen und Männern betrachtet. Tendenziell nehmen Frauen ihre Führungsrolle stärker wahr. Darüber hinaus zeigt sich, dass die transaktionale und transformationale Führung das Wohlbefinden der Mitarbeitenden positiv beeinflusst. Die Wirkung transformationaler Führung wird durch eine kooperative Zusammenarbeit des Topmanagementteams gestärkt. Die

Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Frauen und Männern im Topmanagementteam bildet dabei die Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen. Erst durch ein positives Diversitätsklima wird jedoch die Zusammenarbeit direkt positiv beeinflusst. Gezielte Diversity-Massnahmen können auf das Klima in Organisationen einwirken.

Anhand von Literaturrecherchen und Unternehmensbeispielen werden konkrete Ansatzpunkte gegeben, wie die Zusammenarbeit von Frauen und Männern im Topmanagement erfolgreich gestaltet werden kann.

7 Anhang

7.1 Übersicht der verwendeten Items

Transformationales Führungsklima (basierend auf Podsakoff et al., 1996)

Einleitung: Wir möchten in dieser Befragung wissen, wie Sie den Führungsstil Ihres Vorgesetzten wahrnehmen. Haben Sie mehrere Vorgesetzte, beurteilen Sie bitte denjenigen, mit dem Sie derzeit am häufigsten zu tun haben.

Wie häufig trifft zu, was in den folgenden Aussagen behauptet wird?

niemals (1), selten (2), manchmal (3), recht häufig (4), extrem häufig/immer (5), keine Antwort (0)

Mein direkter Vorgesetzter ...

Visionen aufzeigen

1. ... sucht stets nach neuen Chancen für das Unternehmen.
2. ... zeichnet für unser Unternehmen ein interessantes Bild von der Zukunft.
3. ... hat ein klares Verständnis davon, wohin wir gehen.
4. ... inspiriert andere mit seinen Plänen für die Zukunft.
5. ... bringt andere dazu, sich für seine Träume von der Zukunft voll einzusetzen.

Geistige Anregung

6. ... bringt mir neue Sichtweisen auf Dinge nahe.
7. ... bringt mich durch seine Ansichten dazu, einige meiner Vorstellungen zu überdenken.
8. ... regt mich dazu an, auf neue Weise über Probleme nachzudenken.

Hohe Leistungserwartung

9. ... zeigt uns, dass er viel von uns erwartet.
10. ... besteht ausschliesslich auf Bestleistungen.
11. ... wird sich mit einem zweiten Platz nicht zufrieden geben.

Gruppenziele fördern

12. ... fördert die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitsgruppen.
13. ... ermuntert die Mitarbeiter, „Teamspieler“ zu sein.
14. ... schafft es, dass die Mitarbeiter gemeinsam für das gleiche Ziel arbeiten.
15. ... entwickelt einen Gemeinschaftssinn und Teamgeist unter seinen Mitarbeitern.

Vorbild sein

16. ... führt durch Vorbildhandeln.
17. ... ist ein gutes Vorbild.
18. ... führt als Vorbild.

Individuelle Unterstützung

19. ... handelt, ohne meine Gefühle zu berücksichtigen. (negative formulierte Aussage)
20. ... zeigt Respekt für meine Gefühle
21. ... beachtet meine persönlichen Bedürfnisse.
22. ... behandelt mich, ohne meine Gefühle zu berücksichtigen. (negativ formulierte Aussage)

Transaktionales Führungsklima (basierend auf Podsakoff et al., 1984)

Einleitung: Wir möchten in dieser Befragung wissen, wie Sie den Führungsstil Ihres Vorgesetzten wahrnehmen. Haben Sie mehrere Vorgesetzte, beurteilen Sie bitte denjenigen, mit dem Sie derzeit am häufigsten zu tun haben.

Wie stark stimmen Sie den folgenden Aussagen über Ihren Vorgesetzten zu?

stimme überhaupt nicht zu (1), stimme nicht zu (2), stimme eher nicht zu (3), bin neutral (4), stimme eher zu (5), stimme zu (6), stimme voll und ganz zu (7), keine Antwort (0)

Mein direkter Vorgesetzter ...

1. ... gibt mir immer positive Rückmeldung, wenn ich meine Arbeit gut mache.
2. ... würdigt mich persönlich, wenn ich hervorragende Arbeit mache.
3. ... erkennt meine gute Leistung häufig nicht an. (negative formulierte Aussage)
4. ... erkennt es ganz besonders an, wenn ich meine Arbeit sehr gut mache.
5. ... lobt mich, wenn ich meine Arbeit überdurchschnittlich gut mache.

Diversitätsklima (basierend auf McKay et al., 2008)

Einleitung: Im Folgenden möchten wir gerne von Ihnen wissen, wie Ihr Unternehmen mit Vielfalt umgeht. Mit Vielfalt ist die Unterschiedlichkeit von Mitarbeitern hinsichtlich Geschlecht, Alter, Behinderung, Nationalität, etc. gemeint.

Wie stark stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

stimme überhaupt nicht zu (1), stimme nicht zu (2), stimme eher nicht zu (3), bin neutral (4), stimme eher zu (5), stimme zu (6), stimme voll und ganz zu (7), keine Antwort (0)

1. Ich vertraue darauf, dass mein Unternehmen mich fair behandelt.
2. Mein Unternehmen pflegt eine Arbeitsumgebung, in der Vielfalt wertgeschätzt wird.
3. Mein Unternehmen respektiert Meinungen von Menschen wie mir.
4. Die Geschäftsleitung setzt sich sichtbar für Vielfalt in meinem Unternehmen ein.
5. Ich glaube, dass sich mein Unternehmen angemessen um die Integration und Chancengleichheit aller Mitarbeiter am Arbeitsplatz bemüht.
6. Ich vertraue darauf, dass sich die Führungskräfte meines Unternehmens, mit Fragen der Gleichbehandlung am Arbeitsplatz auseinandersetzen.

Kollektives affektives Commitment (basierend auf Allen & Meyer, 1990)

Einleitung: Die folgenden Aussagen betreffen Ihre persönlichen Überzeugungen. Sie beziehen sich auf die letzten 6 Monate.

Wie stark stimmen Sie den Aussagen zu?

stimme überhaupt nicht zu (1), stimme nicht zu (2), stimme eher nicht zu (3), bin neutral (4), stimme eher zu (5), stimme zu (6), stimme voll und ganz zu (7), keine Antwort (0)

1. Ich fühle, dass meine Arbeit etwas Positives im Leben anderer Menschen bewirkt.
2. Ich weiss ganz genau, wie meine Arbeit zum Wohl anderer beiträgt.
3. Ich bin mir sehr bewusst, dass meine Arbeit andere positiv beeinflusst.
4. Ich glaube, ich könnte mich mit einem anderen Unternehmen ohne weiteres genauso verbunden fühlen wie mit diesem.
5. Wenn jemand unser Unternehmen lobt, fühlt es sich an wie ein persönliches Kompliment.

Kollektive Arbeitszufriedenheit (basierend auf Colbert et al., 2001)

Einleitung: Die folgenden Fragen beziehen sich auf Ihre Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten in Ihrem Arbeitsumfeld.

sehr unzufrieden (1), unzufrieden (2), eher unzufrieden (3), unentschieden (4), eher zufrieden (5), zufrieden (6), sehr zufrieden (7), keine Antwort (0)

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit ...

1. ... Ihrer Tätigkeit?
2. ... Ihren Kollegen?
3. ... Ihren Entwicklungschancen?
4. ... Ihrem Gehalt?
5. ... Ihren Weiterbildungsmöglichkeiten?

Kollektive organisationale Identifikation (basierend auf Mael & Ashforth, 1992)

Einleitung: Mit Hilfe der folgenden Fragen soll die Attraktivität Ihres Unternehmens als Arbeitgeber eingeschätzt werden.

Wie stark stimmen Sie zu?

stimme überhaupt nicht zu (1), stimme nicht zu (2), stimme eher nicht zu (3), bin neutral (4), stimme eher zu (5), stimme zu (6), stimme voll und ganz zu (7), keine Antwort (0)

1. Die meisten Angestellten sind stolz, für dieses Unternehmen zu arbeiten

Verhaltensintegration des Topmanagementteams (basierend auf Simsek et al., 2005)

Einleitung: Die folgenden Aussagen thematisieren verschiedene Aspekte der Zusammenarbeit und der Arbeitsleistung der Geschäftsführung. Wie stark stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

stimme überhaupt nicht zu (1), stimme nicht zu (2), bin unentschieden (3), stimme zu (4), stimme sehr stark zu (5), keine Antwort (0)

1. Die Ideen, die die Mitglieder der Geschäftsführung diskutieren, sind sehr gut.
2. Die Lösungen, die die Mitglieder der Geschäftsführung diskutieren, sind sehr gut.
3. Der Dialog zwischen den Mitgliedern der Geschäftsführung führt zu einem hohen Mass an Kreativität und Innovation.
4. Wenn ein Teammitglied der Geschäftsführung viel zu tun hat, helfen die anderen Teammitglieder ihm häufig bei der Bewältigung seiner Arbeit.
5. Dass die Mitglieder der Geschäftsführung sich in ihren Verantwortungsbereichen gegenseitig vertreten können, erleichtert vieles für sie.
6. Die Mitglieder der Geschäftsführung helfen sich gegenseitig bei komplexen Aufgaben und der Einhaltung von Abgabeterminen.
7. Die Mitglieder der Geschäftsführung informieren sich für gewöhnlich gegenseitig, wenn ihre Handlungen die Arbeit anderer Teammitglieder beeinflussen.
8. Die Mitglieder der Geschäftsführung verstehen die arbeitsbezogenen Probleme und Bedürfnisse der anderen Mitglieder sehr gut.
9. Die Mitglieder der Geschäftsführung diskutieren für gewöhnlich die Erwartungen, die sie aneinander stellen.

Vertrauenskultur (basierend auf Huff & Kelley, 2003)

Einleitung: Die folgenden Aussagen betreffen Ihre persönlichen Überzeugungen.

Sie beziehen sich auf die letzten 6 Monate.

*stimme überhaupt nicht zu (1), stimme nicht zu (2), stimme eher nicht zu (3), bin neutral (4),
stimme eher zu (5), stimme zu (6), stimme voll und ganz zu (7), keine Antwort (0)*

-
1. In diesem Unternehmen herrscht ein Klima grossen Vertrauens.

 2. In diesem Unternehmen haben die Mitarbeiter grosses Vertrauen in die Führungskräfte.

 3. Wenn ein Mitarbeiter des Unternehmens etwas verspricht, wird er alles tun, um sein Versprechen auch zu halten.

 4. Führungskräfte dieses Unternehmens vertrauen darauf, dass ihre Mitarbeiter die richtigen Entscheidungen treffen.

7.2 Experteninterviews

Tabelle 14: Verzeichnis der Interviewpartnerinnen und -partner

Datum	Gesprächspartner/-in	Funktion
24.11.2017	Andreas Haffner	Personalvorstand Porsche AG
13.12.2017	Manuela Ratz	Leiterin Chancengleichheit Porsche AG
22.03.2018	Manja Zillken	HR Development Expert ECE Projektmanagement G.m.b.H. & Co. KG
29.03.2018	Claudia Plath	Chief Financial Officer ECE Projektmanagement G.m.b.H. & Co. KG

Tabelle 15: Leitfaden des halbstandardisierten Interviews

Gesprächseinstieg	
Relevanz von Chancengleichheit für Frau und Mann	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welchen Stellenwert hat das Thema Chancengleichheit von Frau und Mann in Ihrem Unternehmen? ▪ Wie erleben Sie die Kultur im Hinblick auf die Gleichstellung von Frauen und Männern? Welche Veränderungen stellen Sie fest? ▪ Warum sollen Ihrer Meinung nach Frauen ins Topmanagement? ▪ Welche Unterschiede haben Sie im Führungsverhalten von Frauen und Männern bisher erlebt?
Erfolgsfaktoren und Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was sind aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Männern und Frauen im Topmanagement? ▪ Wie konnte der Anteil von Frauen in Managementpositionen erhöht werden? ▪ Welche konkreten Massnahmen werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt, um den Kulturwandel in Richtung Chancengleichheit für Frauen und Männer voranzutreiben? ▪ Welche speziellen Förderprogramme gibt es für Frauen (Vorbereitung auf Führungsposition)? Gibt es ein vergleichbares Angebot für Männer? ▪ Was sind aktuelle Projekte zu diesem Thema? Was ist zukünftig geplant? ▪ Was sind Ihre Kernerkenntnisse aus dem bisherigen Prozess?

Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none">▪ Was sind notwendige Rahmenbedingungen, damit eine Gleichstellung von Frau und Mann gelingen kann?▪ Welche Rahmenbedingungen müssen Unternehmen schaffen, damit Frauen ins Topmanagement gelangen und welche um dort zu bleiben?
Überzeugungsarbeit	<ul style="list-style-type: none">▪ Wie konnte die Belegschaft von der Notwendigkeit eines Kulturwandels überzeugt werden?▪ Mit welchen Massnahmen/Argumenten haben Sie die Führungskräfte überzeugt?▪ Was war die grösste Herausforderung / Widerstände in dem Prozess?▪ Welche Anreize haben Sie eingesetzt?▪ Welche weiteren Massnahmen wurden getroffen, um Vorurteile abzubauen?
Gesprächsabschluss	

Literaturverzeichnis

- Acar, F. P. (2016). The effects of top management team composition on SME export performance: an upper echelons perspective. *Central European Journal of Operations Research*, 24(4), 833-852.
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2004). Gender diversity in the boardroom. *European Corporate Governance Institute, Finance Working paper*, 57, 30.
- Aiken, L. S., West, S. G. & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63(1), 1-18.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 634-665.
- Ankersen, W. & Berg, C. (2018). Schlusslicht Deutschland. Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management. AllBright-Bericht Mai 2018. https://static1.squarespace.com/static/56e04212e707ebf17e7d7cd2/t/5af88cf62b6a28d7522c910a/1526238462041/AllBright+Bericht_Mai+2018.pdf (abgerufen am 01.06.2018).
- Antonakis, J. & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295.
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Top management team diversity and innovativeness: The moderating role of interfunctional coordination. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 249-261.

- Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C. & Tonidandel, S. (2007). Unequal attendance: The relationships between race, organizational diversity cues, and absenteeism. *Personnel Psychology*, 60(4), 875-902.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ayman, R., & Korabik, K. (2010). Leadership: Why gender and culture matter. *American Psychologist*, 65(3), 157.
- Ayman, R., Korabik, K. & Morris, S. (2009). Is transformational leadership always perceived as effective? Male subordinates' devaluation of female transformational leaders. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(4), 852-879.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Bandura, A. (1979). *Sozial-kognitive Lerntheorie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bantel, K. A. & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic management journal*, 10(S1), 107-124.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.

- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1989). Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and Psychological Measurement*, 49, 509-527.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology*, 45(1), 5-34.
- Bear, S., Rahman, N. & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207-221.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274-289.
- Behrens, D. A., Kreimer, M. & Mucke, M. (2018). Teilzeitarbeit – Familienbedingte Erwerbsentscheidung mit Folgewirkung? In *Familie–Beruf–Karriere* (pp. 63-94). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Bem, S. L. (1993). *The lenses of gender: Transforming the debate on sexual inequality*. Yale University Press.
- Berger, J., Rosenholtz, S. J. & Zelditch, M., Jr. (1980). Status organizing processes. In A. Inkeles, N. J. Smelser & R. H. Turner (Eds.), *Annual Review of Sociology* (Vol. 6, pp. 479–508). Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Berscheid, E. (1985). Interpersonal attraction. *Handbook of Social Psychology*, 2, 413-484.
- Bilen, S. (2014). „Wir sollten aufhören, junge Menschen zu dressierten Idioten zu machen“. *manager magazin* 18(3). <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/it/top-managerin-im-interview-claudia-nemat-a-985656.html> (abgerufen am 06.03.2018).
- Bilimoria, D., & Piderit, S. K. (1994). Board committee membership: Effects of sex-based bias. *Academy of management journal*, 37(6), 1453-1477.

- Bliese, P. D. (2000). *Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis*. In K. J. Klein & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*, 349-381. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boes, A., Bultemeier, A., Kämpf, T., Langes, B., Lühr, T., Marrs, K. & Trinczek, R. (2014). Ein historischer Möglichkeitsraum für die Karrierechancen von Frauen. In *Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten* (pp. 13-34). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Bortz, J. & Schuster, C. (2011). *Statistik für Human-und Sozialwissenschaftler: Limitierte Sonderausgabe*. Springer-Verlag.
- Bourgeois, L. J. (1980). Performance and consensus. *Strategic Management Journal*, 1(3), 227-248.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Bowers, C. A., Pharmer, J. A., & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis. *Small group research*, 31(3), 305-327.
- Brockner, J. & Higgins, T. E. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 35-66.
- Bruch, H. & Ghoshal, S. (2003). Unleashing organizational energy. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 45-51.
- Bruch, H., Shamir, B. & Cole, M. (2005). Promotion-oriented leadership and prevention-oriented leadership: Two ways of influencing follower motivation. In *Academy of Management Conference*.

- Bruch, H., Shamir, B. & Eilam-Shamir, G. (2007). Managing Meanings in Times of Crisis and Recovery: CEO Prevention-Oriented Leadership. In R. Hooijberg, J.G. Hunt, J. Antonakis, K.B. Boal mit N. Lane (Eds.), *Monographs in Leadership and Management (Vol. 4)*. Being there even when you are not: Leading through strategy, structures, and systems, (p. 127-153). Oxford: Elsevier.
- Campbell, K. & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of business ethics*, 83(3), 435-451.
- Campbell, K. & Mínguez-Vera, A. (2010). Female board appointments and firm valuation: Short and long-term effects. *Journal of Management & Governance*, 14(1), 37-59.
- Cannella, A. A. & Hambrick, D. (2001). Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. *Academy of Management Executive*, 15(3), 36-44.
- Cannella, A. A. & Holcomb, T. R. (2005). A multi-level analysis of the upper-echelons model. In *Multi-level issues in strategy and methods* (pp. 195-237). Emerald Group Publishing Limited.
- Cannella Jr, A. A., Park, J. H., & Lee, H. U. (2008). Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of team member colocation and environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 51(4), 768-784.
- Carmeli, A. (2008). Top management team behavioral integration and the performance of service organizations. *Group & Organization Management*, 33(6), 712-735.
- Carmeli, A. & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 207-218.
- Carmeli, A. & Schaubroeck, J. (2006). Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. *The Leadership Quarterly*, 17(5), 441-453.

- Carmeli, A., Schaubroeck, J. & Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 399-411.
- Carmeli, A., Tishler, A. & Edmondson, A. C. 2012. CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1): 31-54.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A. & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778.
- Carter, S., Shaw, E., Lam, W. & Wilson, F. (2007). Gender, entrepreneurship, and bank lending: The criteria and processes used by bank loan officers in assessing applications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 427-444.
- Carter, D. A., Simkins, B. J. & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial review*, 38(1), 33-53.
- Certo, S. T., Lester, R. H., Dalton, C. M. & Dalton, D. R. (2006). Top management teams, strategy and financial performance: A meta-analytic examination. *Journal of Management studies*, 43(4), 813-839.
- Choi, S., & Rainey, H. G. (2010). Managing diversity in US federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public Administration Review*, 70(1), 109-121.
- Choi, J. N. & Sy, T. (2010). Group-level organizational citizenship behavior: Effects of demographic faultlines and conflict in small work groups. *Journal of Organizational behavior*, 31(7), 1032-1054.
- Colbert, A. E., Barrick, M. R. & Bradley, B. H. (2014). Personality and leadership composition in top management teams: Implications for organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 67(2), 351-387.
- Colbert, A., Heller, D. & Ilies, R. (2001). *Job satisfaction: A cross-cultural review*. Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Volume 2: Organizational Psychology, 25-53, London: Sage Publications Ltd.

- Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H. & Barrick, M. R. (2008). CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of Management Journal*, 51(1): 81-96.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conyon, M. J. & He, L. (2017). Firm performance and boardroom gender diversity: A quantile regression approach. *Journal of Business Research*.
- Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Costanzo, L. A. & Di Domenico, M. (2015). A Multi-level dialectical-paradox lens for top management team strategic decision-making in a corporate venture. *British Journal of Management*, 26(3), 484-506.
- Cox, T. H. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco, CA: Barrett-Koehler.
- Daily, C. M., Certo, S. T., & Dalton, D. R. (1999). A decade of corporate women: Some progress in the boardroom, none in the executive suite. *Strategic management journal*, 20(1), 93-100.
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1-19.
- Deaux, K. & Major, B. (1987). Putting gender into context: An interactive model of gender-related behavior. *Psychological Review*, 94(3), 369-389.
- Deckop, J. R., Jurkiewicz, C. L. & Giacalone, R. A. (2010). Effects of materialism on work-related personal well-being. *Human Relations*, 63(7), 1007-1030.
- Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072-1089.

- Destatis (2017). Statistisches Jahrbuch 2017. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/StatistischesJahrbuch2017.pdf?__blob=publicationFile (abgerufen am 08.06.2018).
- Deutsche Telekom (2014). Deutsche Telekom unterstützt Karriere mit Kind. <https://www.telekom.com/de/medien/medieninformationen/detail/deutsche-telekom-unterstuetzt-karrieren-mit-kind-348374> (abgerufen am 06.03.2018).
- Deutsche Telekom (2016a). Corporate Responsibility-Bericht 2016. <https://www.corporate-bericht.telekom.com/site17/beschaefigte/vielfalt-und-chancengleichheit#atn-5377-7307> (abgerufen am 06.03.2018).
- Deutsche Telekom (2016b). Telekom holt Silber im Frauen-Karriere-Index. <https://www.telekom.com/de/karriere/karriere-news/details/telekom-holt-silber-im-frauen-karriere-index-351932> (abgerufen am 06.03.2018).
- Deutsche Telekom (2017). Frauenquote: Mehr Frauen an die Spitze. <https://www.telekom.com/de/konzern/mitarbeiter/content/frauenquote--mehr-frauen-an-die-spitze-335620> (abgerufen am 06.03.2018).
- Deutsche Telekom (2018). Deutsche Telekom – das Geschäftsjahr 2017. https://www.geschaeftsbericht.telekom.com/site0218/fileadmin/GB17/DE/PDF/20180221_Telekom_GB2017_DE_zur-Freigabe.pdf (abgerufen am 05.03.2018).
- DiTomaso, N., Post, C. & Parks-Yancy, R. (2007). Workforce diversity and inequality: Power, status, and numbers. *Annu. Rev. Sociol.*, 33, 473-501.
- Drach-Zahavy, A. & Trogan, R. (2013). Opposites attract or attack? The moderating role of diversity climate in the team diversity-interpersonal aggression relationship. *Journal of occupational health psychology*, 18(4), 449.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.

- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. & van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591.
- Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of personality and social psychology*, 60(5), 685.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G. & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3-22.
- ECE (2018a). Nachhaltigkeitsbericht 2016/2017 – Gemeinsam Lebenswelten gestalten. http://www.ece.de/fileadmin/PDF_deutsch/Unternehmensbroschueren/ECE_Nachhaltigkeitsbericht.pdf (abgerufen am 15.03.2018).
- ECE (2018b). Vom Fordern zum Fördern. <https://www.ece.de/unternehmen/ideas-to-innovations/team-excellence/> (abgerufen am 13.03.2018).
- ECE (o.D.). Mit Erfolg vereinbar – Beruf und Familie in der ECE. http://www.ece.de/fileadmin/PDF_deutsch/Unternehmensbroschueren/191-791_ECE_Personalbroschuere_A5quer_Ansicht.pdf(abgerufen am 13.03.2018).
- Eckel, C. C. & Grossman, P. J., (2008). Men, women and risk aversion: Experimental evidence. In C. Plott, V. Smith (Eds.), *Handbook of Experimental Economics Results* (pp. 1061-1073). Elsevier: Amsterdam.
- Edmondson, A. C. & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1246-1264.
- Edmunds, L., & Pryce-Jones, J. (2008). Relationships between employee happiness, overtime, sick leave and intention to stay or leave. *Selection & Development Review*, 24(2), 8-12.
- Elenkov, D. S. & Manev, I. M. (2005). Top management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context. *Journal of Management*, 31(3): 381-402.

- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.
- Endres, H. (2017). Eine Frage der Technik. *Harvard Business Manager*, Sonderheft 1/2017.
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate governance: An international review*, 11(2), 102-111.
- Erkut, S., Kramer, V. W. & Konrad, A. M. (2008). Critical mass: does the number of women on a corporate board make a difference? Women on Corporate Boards of Directors. *International Research and Practice*, 350-366.
- Ernst, H. (2003). Ursachen eines Informant Bias und dessen Auswirkung auf die Validität empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 73(12), 1249-1276.
- Ernst & Young (2016). Diversity in Deutschland. Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt. [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-diversity-studie-2016/\\$FILE/EY-diversity-studie-2016.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-diversity-studie-2016/$FILE/EY-diversity-studie-2016.pdf) (abgerufen am 30.03.2018)
- Ernst & Young (2018). Mixed Leadership Barometer. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-mixed-leadership-barometer-januar-2018/\\$FILE/ey-mixed-leadership-barometer-januar-2018.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-mixed-leadership-barometer-januar-2018/$FILE/ey-mixed-leadership-barometer-januar-2018.pdf) (abgerufen am 10.06.2018).
- Eurostat (2018). Beschäftigung nach Geschlecht, Alter, Stellung im Beruf und Beruf. <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (abgerufen am 10.06.2018).
- Farrel, K., & Hersch, P. L. (2001). *Additions to Corporate Boards: Does gender matter?* University of Nebraska-Lincoln. Working paper 28 November.
- Fassina, N. E., Jones, D. A. & Uggerslev, K. L. (2008). Relationship Clean-Up Time: Using Meta-Analysis and Path Analysis to Clarify Relationships Among Job Satisfaction, Perceived Fairness, and Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 34(2), 161-188.

- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.
- Firestone, W. A. (1987). Meaning in method: The rhetoric of quantitative and qualitative research. *Educational Researcher*, 16, 16-21.
- Fisseni, H. J. (2004). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik: mit Hinweisen zur Intervention*. Hogrefe Verlag.
- Fleener, B. A., Ayman, R. & Ellington, J. K. (2011). A multi-level, multi-source study of charismatic leadership, gender, and performance. In *26th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL*.
- Flick, U. (1999). *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*, 4. Aufl., Reinbek bei München: Rowohlt.
- Flick, U., Kardorff, E. & von Steinke, I. (2010). Was ist qualitative Sozialforschung? Einleitung und Überblick, in: Flick, U., Kardorff, E. & von Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung: ein Handbuch*, 8. Aufl., Reinbek bei Hamburg, S. 13-29.
- Forsa (2007). Frauen in Führungspositionen: Erfahrungen, Einschätzungen, Erwartungen, Wünsche. http://www.heinerthorborg.com/generation_ceo/Praesentation%20Forsa%20gekuerzt.pdf (abgerufen am 15.03.2018).
- Francoeur, C., Labelle, R. & Sinclair-Desgagné, B. (2008). Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of business ethics*, 81(1), 83-95.
- Freud, S. (1993). Abriss der Psychoanalyse. In *GESAMMELTE WERKE: XVII: CHRONOLOGISCH GEORDNET* (pp. 64-64).
- Gerhart, B., Wright, P. M., McMahan, G. C. & Snell, S. A. (2000). Measurement error in research on human resources and firm performance: how much error is there and how does it influence effect size estimates? *Personnel psychology*, 53(4), 803-834.
- Gerson, J. M. & Peiss, K. (1985). Boundaries, negotiation, consciousness: Reconceptualizing gender relations. *Social Problems*, 32, 317-331.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice*. Cambridge: Harvard University Press.

- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Anchor Books.
- Gonzalez, J. A. & Denisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 21-40.
- Gschmack, S., Reimer, M. & Schaeffer, U. (2015). TMT heterogeneity and strategic decision quality. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 16695). Academy of Management.
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Priola, V., Sacramento, C. A., Woods, S. A., Higson, H. E., Budhwar, P. S. & West, M. A. (2014). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Woods, S. A., Sacramento, C. A. & West, M. A. (2013). Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 123-141.
- Hafsi, T. & Turgut, G. (2013). Boardroom diversity and its effect on social performance: Conceptualization and empirical evidence. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 463-479.
- Hajro, A., Gibson, C. B. & Pudelko, M. (2017). Knowledge exchange processes in multicultural teams: Linking organizational diversity climates to teams' effectiveness. *Academy of Management Journal*, 60(1), 345-372.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.
- Hambrick, D. C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the 'team' label. *Research in Organizational Behavior*, 16, 171-213.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.

- Hardy, G. E., Woods, D., & Wall, T. D. (2003). The impact of psychological distress on absence from work. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 306.
- Harris, G. E. & Cameron, J. E. (2005). Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(3), 159.
- Hartmann, J., Boerner, S., & Hüttermann, H. (2013). Mehr Chefinnen, mehr Erfolg?. *Personalmagazin*, 15(4), 24-27.
- Hastings, P. (2012). Breaking the Glass Ceiling: Women in the Boardroom. http://www.paulhastings.com/docs/default-source/PDFs/gender_parity_report_ex-changes.pdf (abgerufen am 06.03.2018).
- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling. <http://afhayes.com/public/process2012.pdf>. (abgerufen am 05.05.2017)
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to Mediation. *Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*, New York: Guilford.
- Hayes, A. F. & Matthes, J. (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior research methods*, 41(3), 924-936.
- Hilb, M. (2011). Integriertes Personal-Management: Ziele-Strategien-Instrumente (Vol. 20). Luchterhand.
- Hilb, M. (2016). Integrierte Corporate Governance: Ein neues Konzept zur wirksamen Führung und Aufsicht von Unternehmen. Springer-Verlag.
- Hillman, A. J., Cannella Jr., A. A. & Harris, I. C. (2002). Women and racial minorities in the boardroom: How do directors differ? *Journal of management*, 28(6), 747-763.

- Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 7th edition. Ohio: Thomson/South Western.
- Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2), 46-74.
- Hofstede, G. & Peterson, M. F. (2000). Culture: National values and organizational practices. *Handbook of organizational culture and climate*, 3, 401-416.
- Hogg, M. A. & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of management review*, 25(1), 121-140.
- Holst, E. & Wrohlich, K. (2018). Spitzengremien grosser Unternehmen: Geschlechterquote für Aufsichtsräte greift, in Vorständen herrscht beinahe Stillstand. *DIW-Wochenbericht*, 85(1/2), 3-17.
- Hörlezeder, P. A. (2015). Transformational Leadership at the CEO-TMT-Interface: The Mediating Influence of Behavioral Integration.
- Huff, L. & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: a seven-nation study. *Organization Science*, 14 (1), 81-90.
- Hutt, C. (1972). *Males and females*. Harmondsworth, Middlesex, England: Penguin.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2017). IAB Betriebspanel. <http://www.iab.de/de/erhebungen/iab-betriebspanel.aspx> (abgerufen am 10.06.2018).
- Jackson, S. E. (1991). Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse work force. In *Symposium on Group Productivity and Process, 1989, Texas A & MU, College Station, TX, US*. Sage Publications, Inc.
- Jackson, S. E., May, K. E. & Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decisions making teams. In R. A. Guzzo and E. Salas (Eds.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 204-261.

- James, L. R., Demaree, R. G. & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of applied psychology*, 69(1), 85.
- Jarzabkowski, P. & Searle, R. H. (2004). Harnessing diversity and collective action in the topmanagement team. *Long Range Planning*, 37, 399-419.
- Jeong, S. H. & Harrison, D. A. (2017). Glass Breaking, Strategy Making, and Value Creating: Meta-Analytic Outcomes of Women as CEOs and TMT members. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1219-1252.
- Joecks, J., Pull, K. & Vetter, K. (2013). Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a “critical mass?” *Journal of business ethics*, 118(1), 61-72.
- Joshi, A., Son, J. & Roh, H. (2015). When can women close the gap? A meta-analytic test of sex differences in performance and rewards. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1516-1545.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Kanter, R. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York.
- Kark, R., Waismel-Manor, R. & Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 620-640.
- Kearney, E. & Gebert, D. (2009). Managing Diversity and Enhancing Team Outcomes: The Promise of Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77-98.

- Kienbaum (2016). Frauen in Führungspositionen – Auszug aus der Kienbaum-BDI-Studie zum Umgang mit dem Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe an Führungspositionen. <http://www.marktmeinungsmensch.de/studien/bdi-kienbaum-studie-frauen-in-fuehrungspositionen-/studie/> (abgerufen am 15.03.2018).
- Kilduff, M., Angelmar, R., & Mehra, A. (2000). Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization science*, 11(1), 21-34.
- Kim, T., Bateman, T., Gilbreath, B. & Andersson, L. (2009). Employee Cynicism and Top Management Credibility: A comprehensive model. *Human Relations*, 62, 1435-1458.
- Kline, R. B. (2005). Methodology in the social sciences.
- Knies, E., Jacobsen, C. B. & Tummers, L. G. (2017). Leadership and organizational performance: State of the art and research agenda.
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A. & Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 445-465.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(1), 3-21.
- Kocher, E. (2017). Rechtliche Rahmenbedingungen für die Gleichstellung in der abhängigen Erwerbsarbeit. *djbZ Zeitschrift des Deutschen Juristinnenbundes*, 20(3), 120-122.
- Kohaut, S., Möller, I. (2017). Führungspositionen in Betrieben und Verwaltungen: Oberste Chefetage bleibt Männerdomäne, IAB-Kurzbericht 24/2017, Nürnberg. <http://doku.iab.de/kurzber/2017/kb2417.pdf> (abgerufen am 30.06.2018).

- Köllen, T. (2014). A Review of Minority Stress Related to Employees' Demographics and the Development of an Intersectional Framework for Their Coping Strategies in the Workplace. In *The Role of Demographics in Occupational Stress and Well Being* (pp. 41-82). Emerald Group Publishing Limited.
- Konrad, A. M. & Kramer, V. W. (2006). How many women do boards need. *Harvard business review*, 84(12), 22.
- Konrad, A. M., Kramer, V. W. & Erkut, S. (2008). Critical Mass: The Impact of Three or More Women on Corporate Boards. *Organizational Dynamics*, 37(2), 145-164.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P. & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. *Organizational climate and culture*, 282, 318.
- Korabik, K. & Ayman, R. (2007). Gender and leadership in the corporate world: A multiperspective model. In J. L. Chin, B. Lott, J. K. Rice & J. Sanchez-Hucles (Eds.), *Women and leadership: Transforming visions and diverse voices* (pp. 106-124). Malden, MA: Blackwell.
- Kossek, E. E. & Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of organizational behavior*, 14(1), 61-81.
- Kuchynkova, L. (2013). Managerial leadership style in terms of gender. *Socialiniai Tyrimai*, 20(3), 4.
- Kunze, F., Boehm, S. & Bruch, H. (2013). Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50(3), 413-442.
- Kunze, F. & Bruch, H. (2010). Age-based faultlines and perceived productive energy: The moderation of transformational leadership. *Small Group Research*, 41(5), 593-620.

- Kunze, F., De Jong, S. B. & Bruch, H. (2016). Consequences of collective-focused leadership and differentiated individual-focused leadership: Development and testing of an organizational-level model. *Journal of Management*, 42(4), 886-914.
- Lau, D. C. & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: the compositional dynamics of organizational groups. *The Academy of Management review*, 23(2), 325-340.
- Laws, J. L. (1975). The psychology of tokenism: An analysis. *Sex roles*, 1(1), 51-67.
- LeBreton, J. M. & Senter, J. L. (2007). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*.
- Lewin, K. & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry*, 1, 292-300.
- Ling, Y. A. N., Simsek, Z., Lubatkin, M. H. & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal*, 51(3), 557-576.
- Lohmann-Haislah, A. (2012). Stressreport Deutschland 2012: Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd68.pdf?__blob=publicationFilehttps://www.baua.de/DE/Angebote/Pulika-tionen/Berichte/Gd68.pdf?__blob=publicationFile (abgerufen am 03.08.2018).
- Lopez-Zafra, E., Garcia-Retamero, R. & Martos, M. P. B. (2012). The relationship between transformational leadership and emotional intelligence from a gendered approach. *The Psychological Record*, 62(1), 97.
- Low, D. C., Roberts, H. & Whiting, R. H. (2015). Board gender diversity and firm performance: Empirical evidence from Hong Kong, South Korea, Malaysia and Singapore. *Pacific-Basin Finance Journal*, 35, 381-401.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A metaanalytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.

- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.
- Maccoby, E. E. (Ed.). (1966). *The development of sex differences*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Maccoby, E. E. & Jacklin, C. N. (1974). *The psychology of sex differences*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J. & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 593-614.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G. & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological methods*, 7(1), 83.
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management journal*, 43(4), 738-748.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T. & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- Mayer, R. C. & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- McKay, P. F., Avery, D. R. & Morris, M. A. (2008). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 61, 349-374.

- McKinsey & Company (2017). Women Matter: Time to accelerate – Ten years of insights into gender diversity. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Global%20Themes/Women%20matter/Women%20Matter%20Ten%20years%20of%20insights%20on%20the%20importance%20of%20gender%20diversity/Women-Matter-Time-to-accelerate-Ten-years-of-insights-into-gender-diversity.ashx> (abgerufen am 08.03.2018).
- Messersmith, J. G. & Chang, Y. Y. (2017). On the same page: Exploring the link between cross-level leadership fit and innovation. *Human Performance*, 30(1), 1-20.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1997). Das Experteninterview – Wissenssoziologische Voraussetzung und methodische Durchführung, in Friebertshäuser, B./Prenzel, A. (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*, Weinheim u.a., S. 481-491.
- Meyer, B., Shemla, M. & Schermuly, C. C. (2011). Social category salience moderates the effect of diversity faultlines on information elaboration. *Small Group Research*, 42(3), 257-282.
- Michel, J. G. & Hambrick, D. C. (1992). Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management Journal*, 35(1), 9-37.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L. & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management journal*, 41(3), 351-357.
- Murnighan, J. K. & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 165-186.
- Nguni, S., Slegers, P. & Denessen, E. (2007). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. In *Educational Administration Abstracts* (Vol. 42, No. 2, p. 145).
- Nielsen, S. & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate governance: An international review*, 18(2), 136-148.

- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 46(9), 1236-1244.
- Nyberg, A., Holmberg, I., Bernin, P., & Alderling, M. (2011). Destructive managerial leadership and psychological well-being among employees in Swedish, Polish, and Italian hotels. *Work*, 39(3), 267-281.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F. & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 21-37.
- O'Reilly, C. A., Snyder, R. & Boothe, J. (1993). Effects of executive team demography on organizational change. *Organizational Change and Redesign*, 147-175.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*, 2nd Ed., Newbury Park u. a.
- Piaget, J. (1966). Autobiographie. *Cahiers Vilfredo Pareto*, 129-159.
- Pitts, D. W., & Recascino Wise, L. (2010). Workforce diversity in the new millennium: Prospects for research. *Review of Public Personnel Administration*, 30(1), 44-69.
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P. & MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 113-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63, 539-569.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A. & Huber, V. L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 21-63.
- Porsche AG (2017). Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht der Porsche AG 2016. Performance. <https://newsroom.porsche.com/de/geschaefts-nachhaltigkeit-bericht-2016/downloads.html> (abgerufen am 15.03.2018).
- Post, C. & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546-1571.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36(4), 717-731.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Raes, A. M. L. (2008). *Top management team impact on organizations: Determinants from Inside and Outside the Boardroom*. University of Maastricht, Netherlands.
- Raes, A. M., Bruch, H. & De Jong, S. B. (2013). How top management team behavioural integration can impact employee work outcomes: Theory development and first empirical tests. *Human Relations*, 66(2), 167-192.
- Raes, A. M. L., Glunk, U., Heijltjes, M. G. & Roe, R. A. (2007). Top management team and middle managers making sense of leadership. *Small Group Research*, 38(3), 360-386.

- Reichers, A. E. & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. *Organizational climate and culture*, 1, 5-39.
- Reineke, K., Isidor, R. & Steinmetz, H. (2016). Women in Top Management Teams and Firm Performance: the Moderating Role of Recruiting Source. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 16825). Academy of Management.
- Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of applied psychology*, 75(6), 668.
- Rothmann, S. (2008). Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing. *SA journal of industrial psychology*, 34(3), 11-16.
- Ruiz-Jiménez, J. M., del Mar Fuentes-Fuentes, M. & Ruiz-Arroyo, M. (2016). Knowledge combination capability and innovation: The effects of gender diversity on top management teams in technology-based firms. *Journal of business ethics*, 135(3), 503-515.
- Samad, A. (2015). Towards an understanding of the effect of leadership on employee wellbeing and organizational outcomes in Australian universities. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 441-448.
- Schaffer, B. S. & Riordan, C. M. (2003). A review of cross-cultural methodologies for organizational research: A best-practices approach. *Organizational Research Methods*, 6(2), 169-215.
- Schminke, M., Cropanzano, R. & Rupp, D. E. (2002). Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 881-905.
- Schnetgöke, D. (2017). „Ich freue mich über das, was Quoten bewirken.“ <https://www.telekom.com/de/blog/karriere/karriere/-ich-freue-mich-ueber-das--was-quoten-bewirken---508290> (abgerufen am 05.03.2018).
- Schulze, M. (2012). Das Verhältnis von Motivation und Commitment in Unternehmen.

- Schwarze, B., Frey, A. & Hübner, A. G. (2013). Frauen im Management – ja wo stecken Sie denn? *Wirtschaftsinformatik & Management*, 2013(6), 20-29.
- Seierstad, C., Gabaldon, P. & Mensi-Klarbach, H. (Eds.). (2017). *Gender Diversity in the Boardroom: Volume 2: Multiple Approaches Beyond Quotas*. Springer.
- Shamir, B. & Hooijberg, R. (2007). Strategic leadership as management of meanings. Being there even when you are not: Leading through strategy, structures, and systems, 4, 105-125.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E. & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41, 384-409.
- Shrout, P. E. & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological methods*, 7(4), 422-445.
- Sidanius, J. & Pratto, F. (2001). Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression. *Cambridge University Press*.
- Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H. & Dino, R. N. (2005). Modeling the multi-level determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*, 48(1), 69-84.
- Singh, V., Terjesen, S. & Vinnicombe, S. (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European management journal*, 26(1), 48-58.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, Jr. H. P., O'Bannon, D. P. & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412-438.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, 13, 290-312.

- Spurgeon, P., & Cross, V. (2006). Gender Differences in Management Behaviour and Leadership Style. *International Journal of Diversity in Organisations, Communities & Nations*, 5(6).
- Steinbach, A. L., Holcomb, T. R., Holmes, R. M., Devers, C. E. & Cannella, A. A. (2017). Top management team incentive heterogeneity, strategic investment behavior, and performance: A contingency theory of incentive alignment. *Strategic Management Journal*.
- Stempel, C. R., Rigotti, T. & Mohr, G. (2015). Think transformational leadership – Think female? *Leadership*, 11(3), 259-280.
- Swann, W. B., Jr. (1984). Quest for accuracy in person perception: A matter of pragmatics. *Psychological Review*, 91, 457-477.
- Tafvelin, S., Armelius, K., & Westerberg, K. (2011). Toward understanding the direct and indirect effects of transformational leadership on well-being: A longitudinal study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 480-492.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches* (Vol. 46). Sage.
- Thatcher, S. & Patel, P. C. (2011). Demographic faultlines: A meta-analysis of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1119.
- Tsui, A. S., Egan, T. D. & O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579.
- Turner, J. (2008). The social identity perspective in intergroup relations: Theories, themes, and controversies. *Blackwell handbook of social psychology: Intergroup processes*, 4, 133-152.
- van Engen, M. L. (2001). *Gender and leadership: A contextual perspective*. Doctoral dissertation, Tilburg University, Tilburg, the Netherlands.
- van Knippenberg, D., Dawson, J. F., West, M. A. & Homan, A. C. (2011). Diversity faultlines, shared objectives, and top management team performance. *Human Relations*, 64(3), 307-336.

- van Knippenberg, D. & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 515-541.
- Vera, D. & Crossan, M. M. (2004). Strategic leadership and organization learning. *Academy of Management Review*, 29, 222-240.
- Vinkenburg, C. J., van Engen, M. L., Eagly, A. H. & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 10-21.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, 62(1), 17.
- Wagner, W. G., Pfeffer, J. & O'Reilly III, C. A. (1984). Organizational demography and turnover in top-management groups. *Administrative Science Quarterly*, 74-92.
- Wahlbeck K, Braddick F, Gabilondo A et al. (2010). Europäischer Pakt für psychische Gesundheit und Wohlbefinden. Collating forces to put mental health on the EU political agenda. *Die Psychiatrie*, 7 (2), 8-74.
- Waldman, D. A. & Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, 24(2), 266-285.
- Wallace, J. C., Edwards, B. D., Paul, J., Burke, M., Christian, M. & Eissa, G. (2016). Change the referent? A meta-analytic investigation of direct and referent-shift consensus models for organizational climate. *Journal of Management*, 42(4), 838-861.
- Walumbwa, F. O., Wu, C. & Orwa, B. (2006). Leadership, procedural justice climate, work attitudes, and organizational citizenship behavior. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2006, No. 1, pp. C1-C6). Academy of Management.
- Watson, W. E., Kumar, K. & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590-602.

- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of applied psychology*, 87(3), 590.
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of management*, 27(2), 141-162.
- Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Wilson, E. O. (1975). *Sociobiology: The new synthesis*. Cambridge: Harvard University Press.
- Wisdorff, F. (2014). Wie die Telekom die Frauenquote erfüllen will. <https://www.welt.de/wirtschaft/article134969155/Wie-die-Telekom-die-Frauenquote-erfuellen-will.html> (abgerufen am 05.03.2018).
- Wolfram, H. & Gratton, L. (2014). Gender Role Self-Concept, Categorical Gender, and Transactional-Transformational Leadership: Implications for Perceived Workgroup Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 338-353.
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 84.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American psychologist*, 62(1), 6.
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521-537.

- Zenger, T. R. & Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32(2), 353-376.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G. & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.
- Zott, C. & Huy, Q. N. (2007). How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 70-105.

Lebenslauf

Geraldine Mildner

geraldine.mildner@gmail.com

geboren am 8. Mai 1985 in Berlin, Deutschland

Ausbildung

- 2014 – 2018 **Universität St. Gallen**, St. Gallen, Schweiz
Doktoratsstudium in „Strategy and Management“ (Dr. oec. HSG)
- 2007 – 2012 **Universität Potsdam**, Potsdam, Deutschland
Studium der BWL mit den Schwerpunkten Organisation & Personalwesen, Marketing-Management, Corporate & Professional Services (M.Sc.) und Studium der Soziologie (B.A.)
- 2004 – 2007 **Berufsausbildung zur Werbekauffrau**,
marketing team GmbH, Panketal, Deutschland

Berufserfahrung

- seit 2018 **ALDI SUISSE AG**, Schwarzenbach, Schweiz
Managerin HR
- 2016 – 2017 **energy factory St. Gallen AG**, St. Gallen, Schweiz
Mitglied der Geschäftsleitung
- 2012 – 2016 **energy factory St. Gallen AG**, St. Gallen, Schweiz
Consultant, Trainer und Coach im Bereich Leadership, Organisationsentwicklung und strategisches Personalmanagement
- 2012 – 2016 **Universität St. Gallen**, St. Gallen, Schweiz
Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM)
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl von Prof. Dr. Heike Bruch
- 2008 – 2012 **Universität Potsdam**, Potsdam, Deutschland
Lehrstuhl für Organisation & Personalwesen
Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektmitarbeiterin am Lehrstuhl von Prof. Dr. Dieter Wagner
- 2008 – 2010 **freiberufliche Werbekauffrau**, Deutschland