

Auf dem Weg in die Chefetage - Wie über Führungsjobs entschieden wird

**Vortrag vor dem Woman's Business Club
am 11. Juli 2007 in Bonn**

**von
Dr. Rosemarie Kay**

Institut für Mittelstandsforschung Bonn

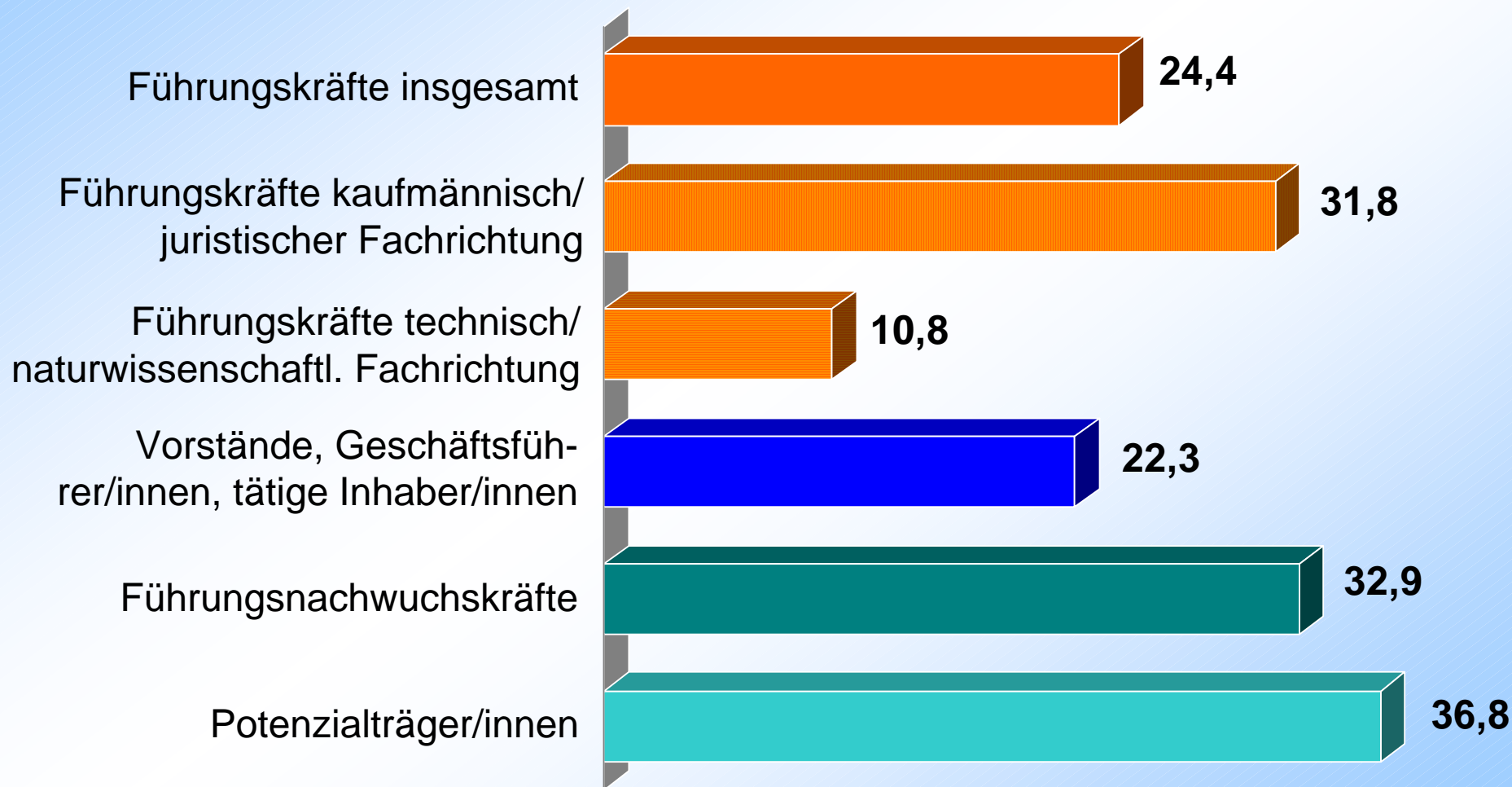
Untersuchungsziele

- Ermittlung des Frauenanteils an den Führungspositionen sowie der Einflussfaktoren auf diesen Anteilswert
- Ermittlung des Einflusses betrieblicher Einstellungs- und Beförderungspraktiken auf die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen
 - Einstellungs-/Beförderungskriterien
 - Rekrutierungs- und Auswahlverfahren
 - Beteiligte Personen
- Abgabe von Empfehlungen, mit welchen Maßnahmen und Initiativen das Land Nordrhein-Westfalen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen beitragen kann

Gliederung des Vortrages

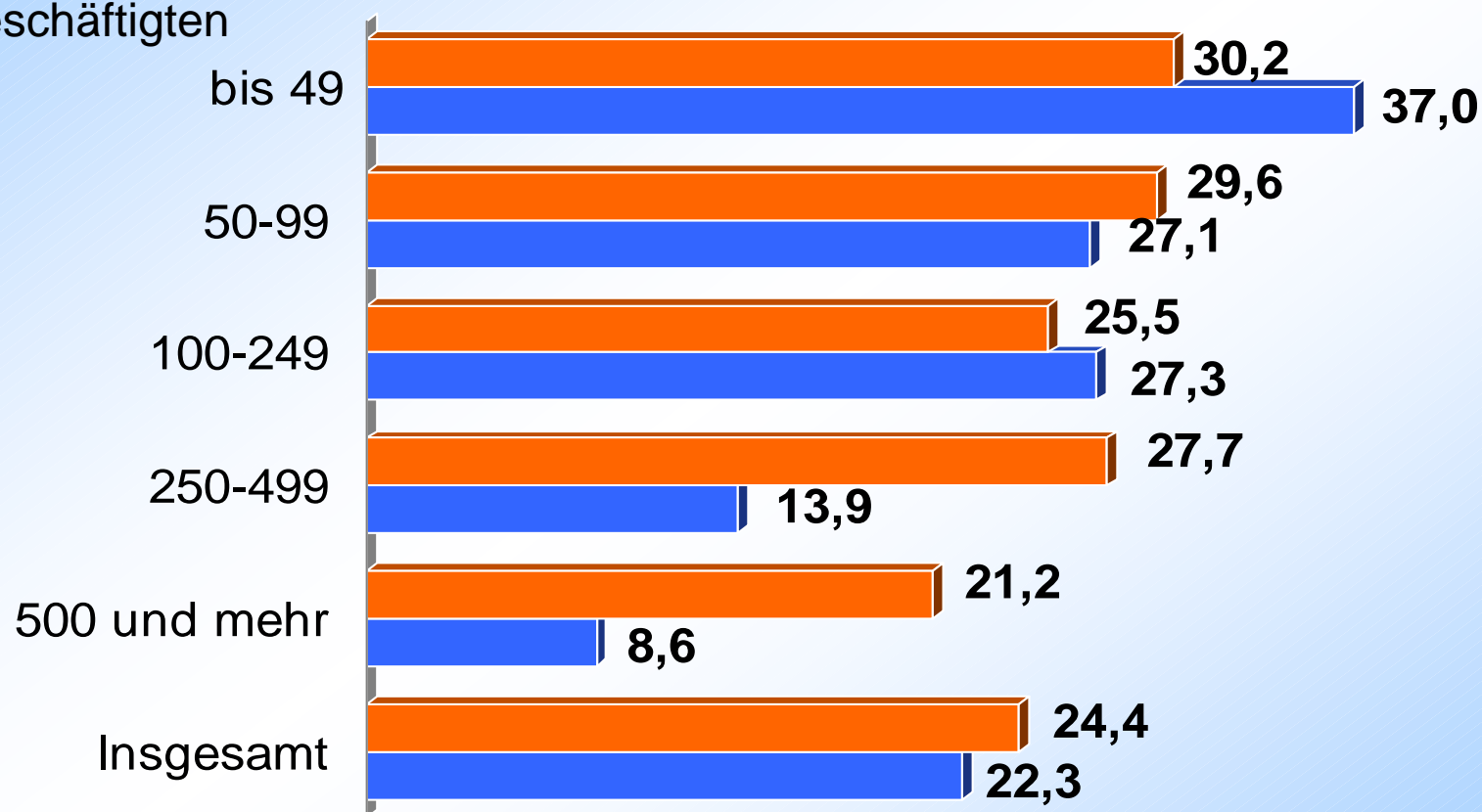
- Frauenanteil an den Führungspositionen
- Besetzung von Führungspositionen seit Jahresbeginn 2004
- Betriebliche Entscheidungsprozesse
 - Zu besetzende Positionen
 - Anforderungen an Führungs- und Führungsnachwuchskräfte
 - Bewerberpool
 - Wege der Personalbeschaffung
 - Auswahlverfahren
 - Ausgewählte Kandidaten
 - An der Auswahlentscheidung beteiligte Personen
- Fazit und Empfehlungen

Frauenanteil an verschiedenen Mitarbeitergruppen - in %



Frauenanteil an Führungspositionen nach Beschäftigtengrößenklassen - in %

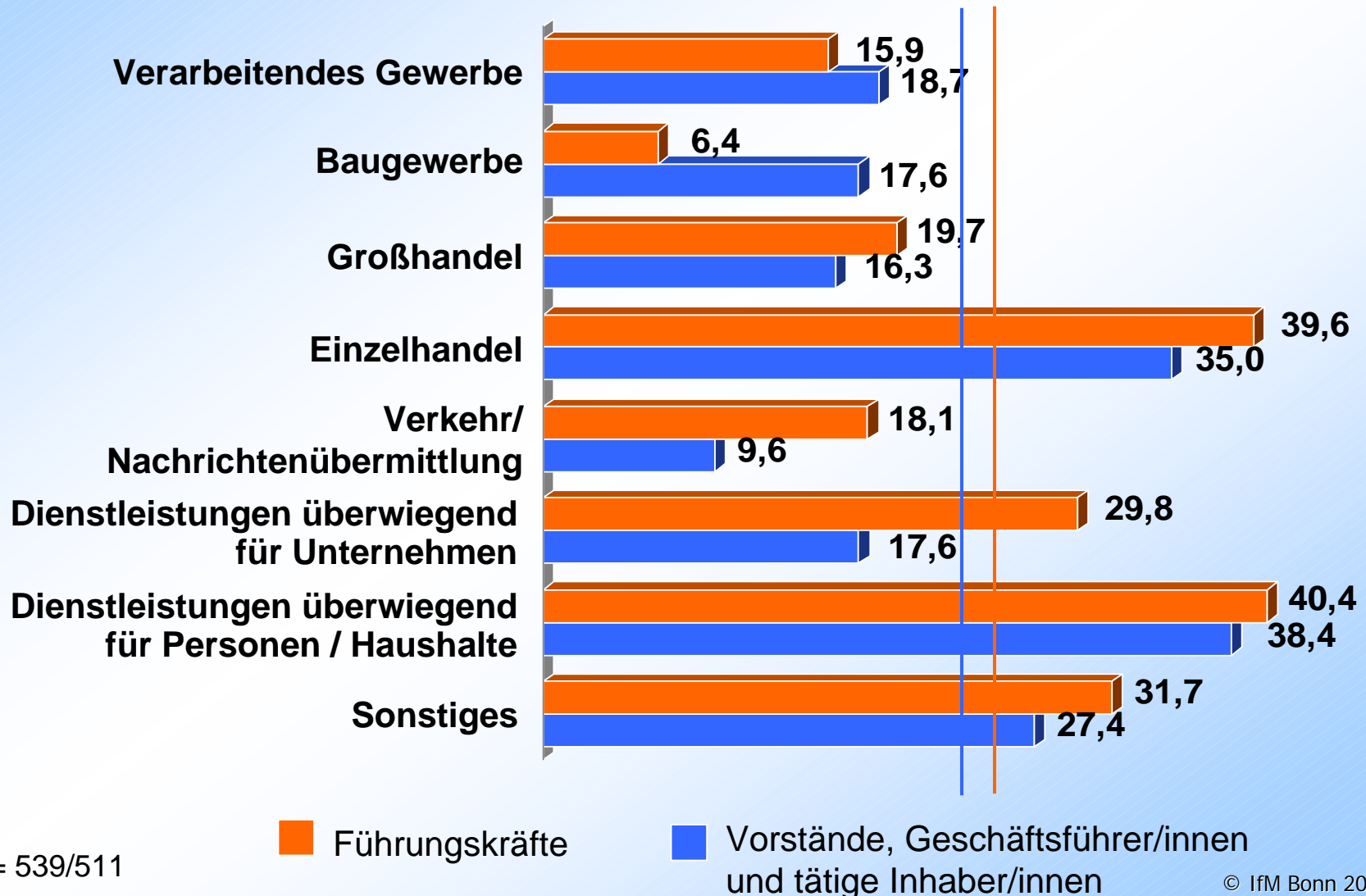
Unternehmen mit
... Beschäftigten



■ Führungskräfte

■ Vorstände, Geschäftsführer/innen
und tätige Inhaber/innen

Frauenanteil an Führungspositionen nach Wirtschaftszweigen - in %



Einflussfaktoren auf den Frauenanteil an den Führungskräften in %

Förderung von und Haltung gegenüber Frauen in Führungspositionen

Unternehmenscharakteristika

Frauenanteil an den Führungskräften in %

Personalpolitische Charakteristika

Signifikante Einflussfaktoren auf den Frauenanteil an den Führungskräften in %

Förderung von und Haltung gegenüber Frauen in Führungspositionen	Frauen in Führungspositionen sind ... notwendig, um die Arbeits- und Führungskultur zu verändern	-
	... unverzichtbar für den Unternehmenserfolg	+
Personalpolitische Charakteristika	Frauenanteil an Arbeiter/innen, Angestellten und Spezialist/innen	+
	Voraussichtliche Entwicklung des Frauenanteils an den Führungskräften in den nächsten fünf Jahren	-
Unternehmenscharakteristika	Einzelhandel	+
	Unternehmensnahe Dienstleistungen	+
	Haushaltsnahe Dienstleistungen	+
	Sonstige Branchen	+

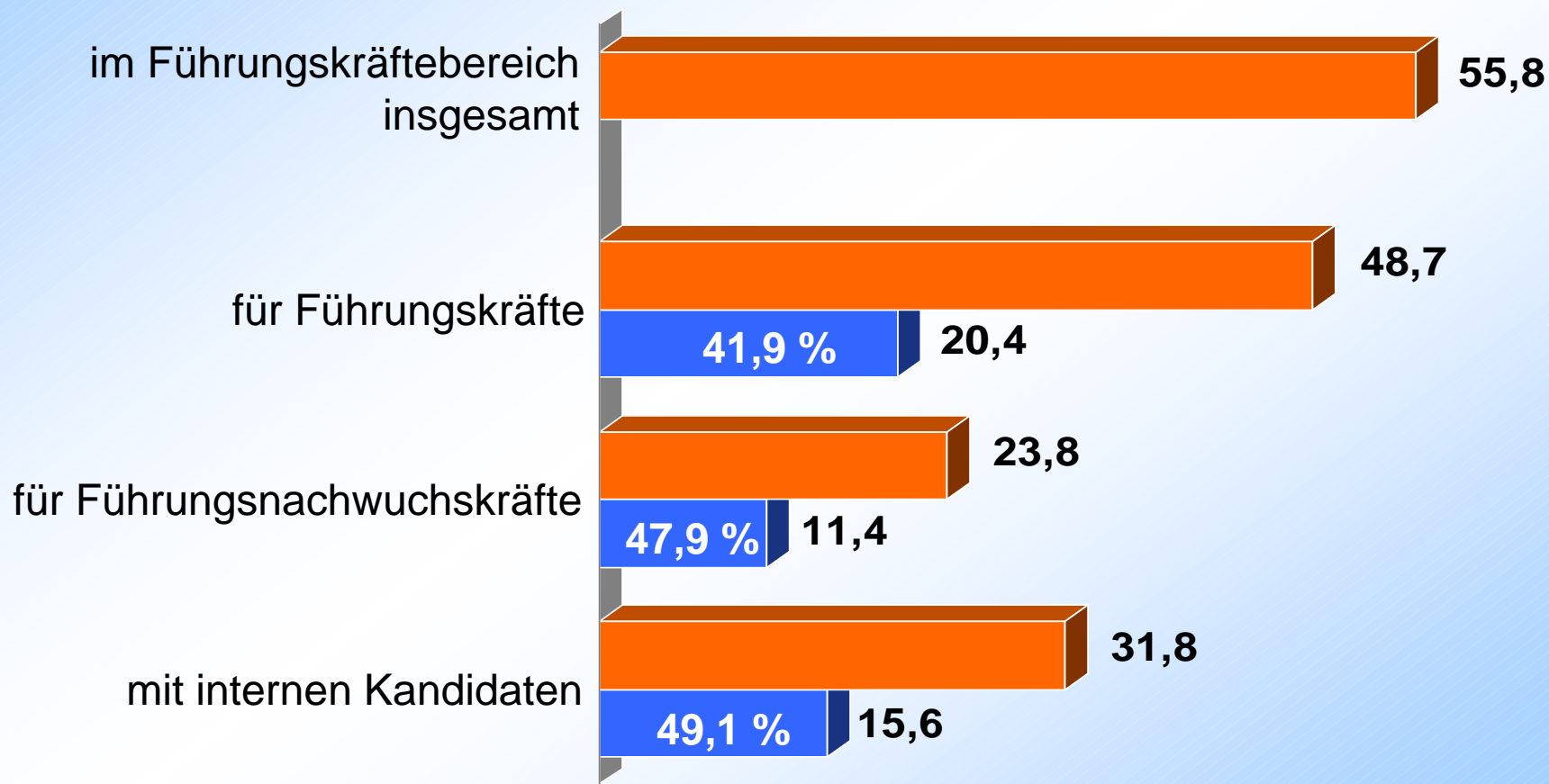
Gliederung des Vortrages

- Frauenanteil an den Führungspositionen
- Besetzung von Führungspositionen seit Jahresbeginn 2004
- Betriebliche Entscheidungsprozesse
 - Zu besetzende Positionen
 - Anforderungen an Führungs- und Führungsnachwuchskräfte
 - Bewerberpool
 - Wege der Personalbeschaffung
 - Auswahlverfahren
 - Ausgewählte Kandidaten
 - An der Auswahlentscheidung beteiligte Personen
- Fazit und Empfehlungen

Neubesetzungen im Führungskräftebereich - in %

Unternehmen, die seit Jahresbeginn 2004

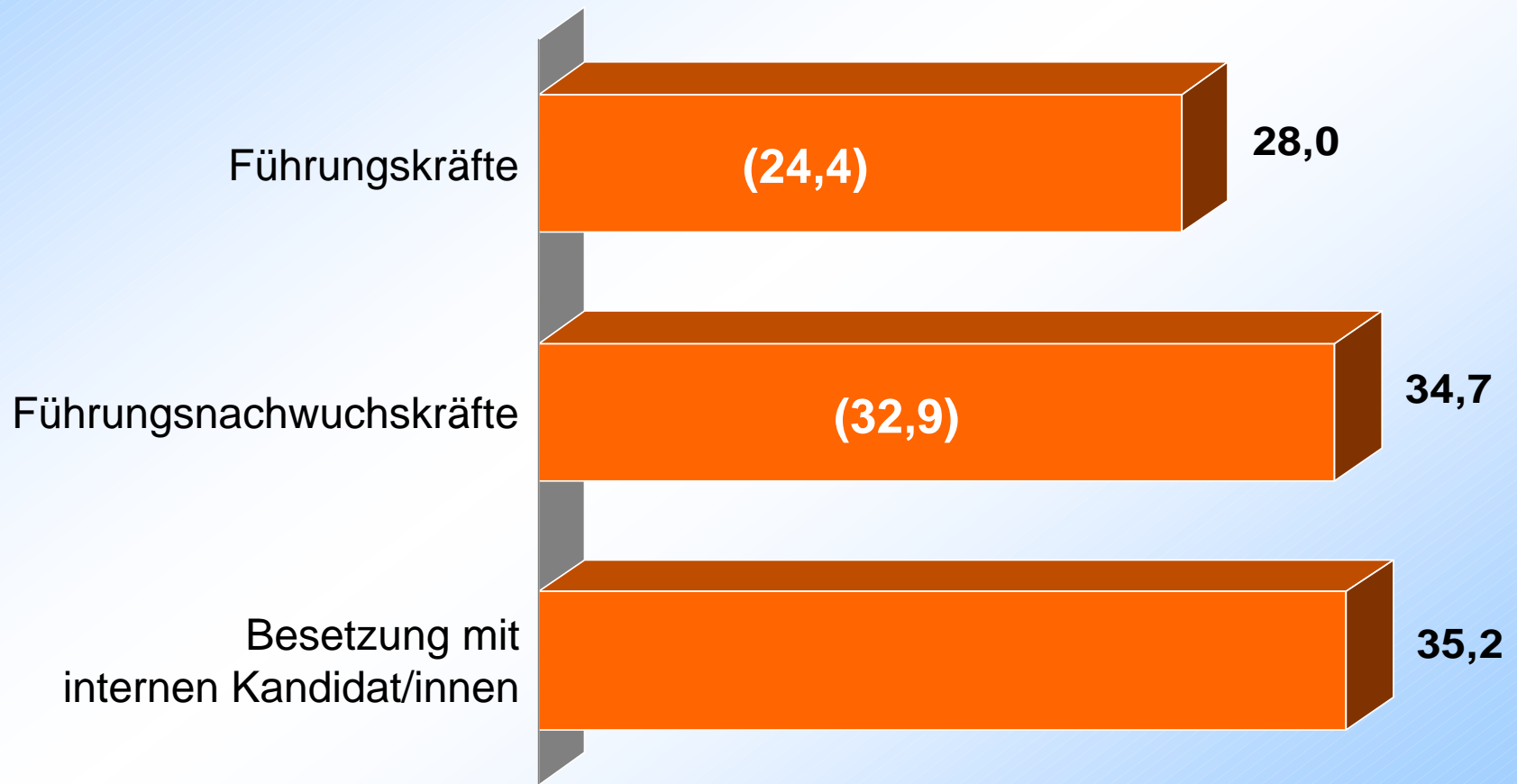
Positionen ... neu besetzt haben



alle Unternehmen

Unternehmen, die Positionen (auch) mit Frauen besetzt haben

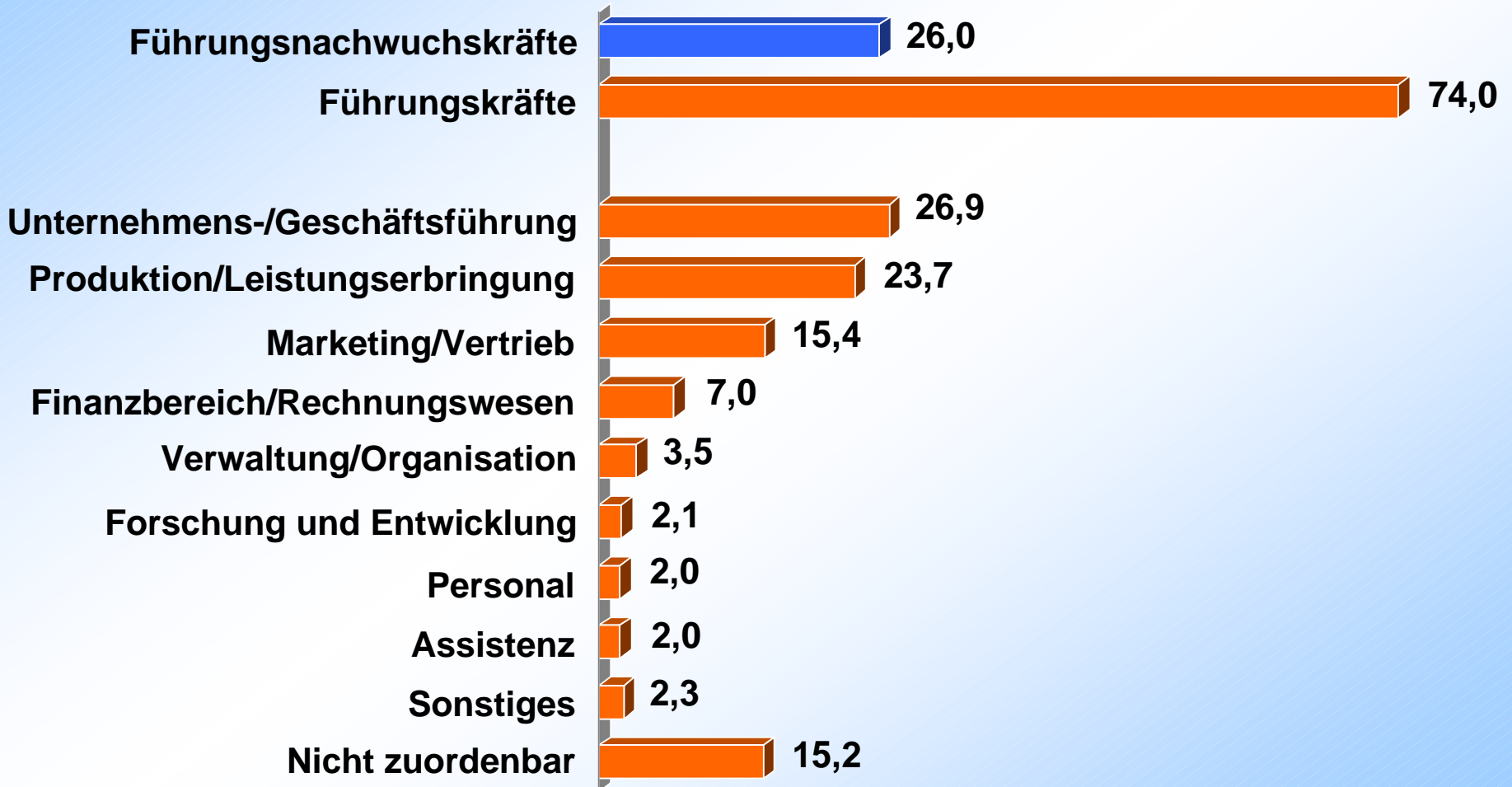
Frauenanteil an den Neubesetzungen im Führungskräftebereich - in %



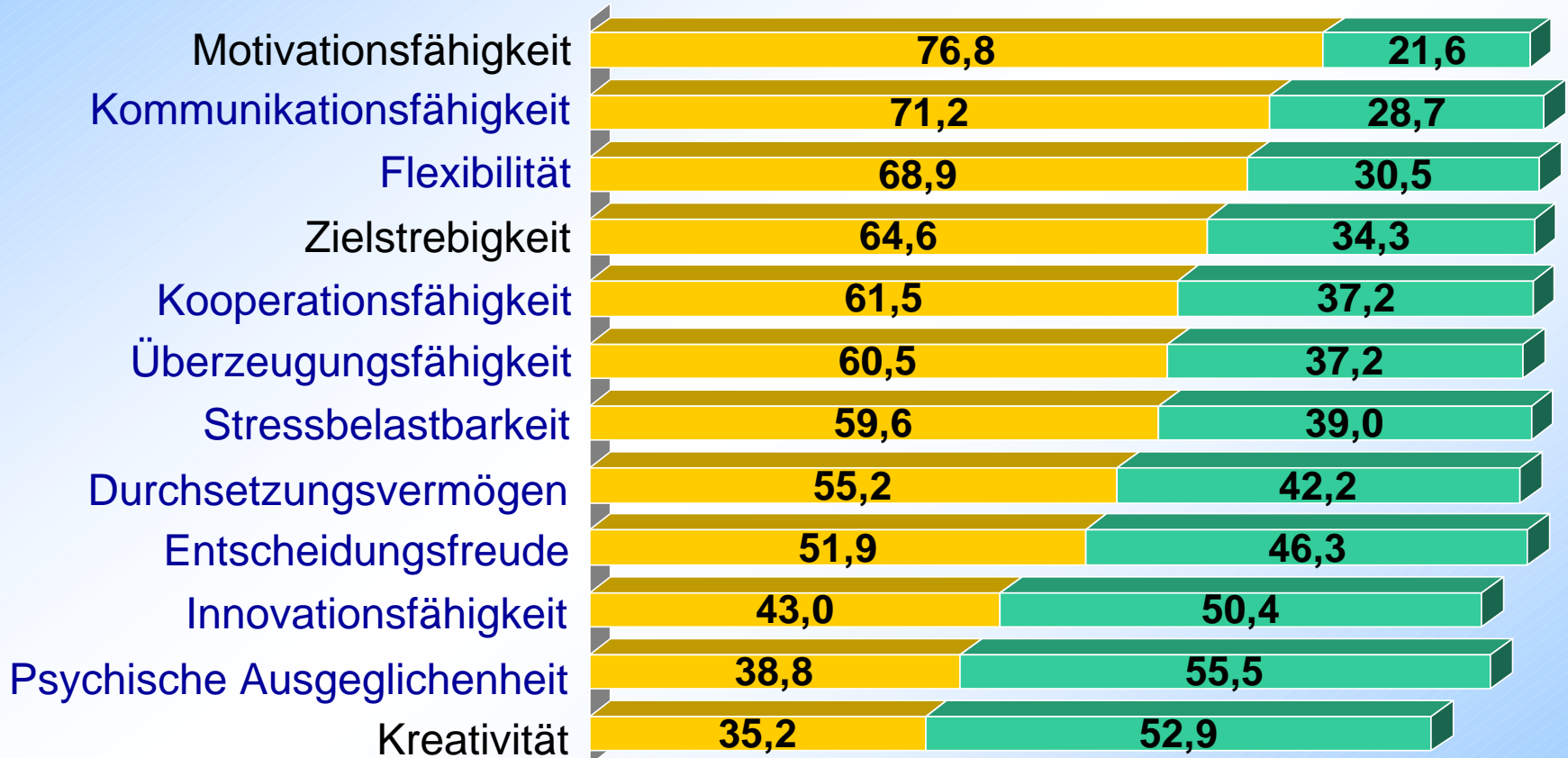
Gliederung des Vortrages

- Frauenanteil an den Führungspositionen
- Besetzung von Führungspositionen seit Jahresbeginn 2004
- Betriebliche Entscheidungsprozesse
 - Zu besetzende Positionen
 - Anforderungen an Führungs- und Führungsnachwuchskräfte
 - Bewerberpool
 - Wege der Personalbeschaffung
 - Auswahlverfahren
 - Ausgewählte Kandidaten
 - An der Auswahlentscheidung beteiligte Personen
- Fazit und Empfehlungen

Art der zu besetzenden Position - in %



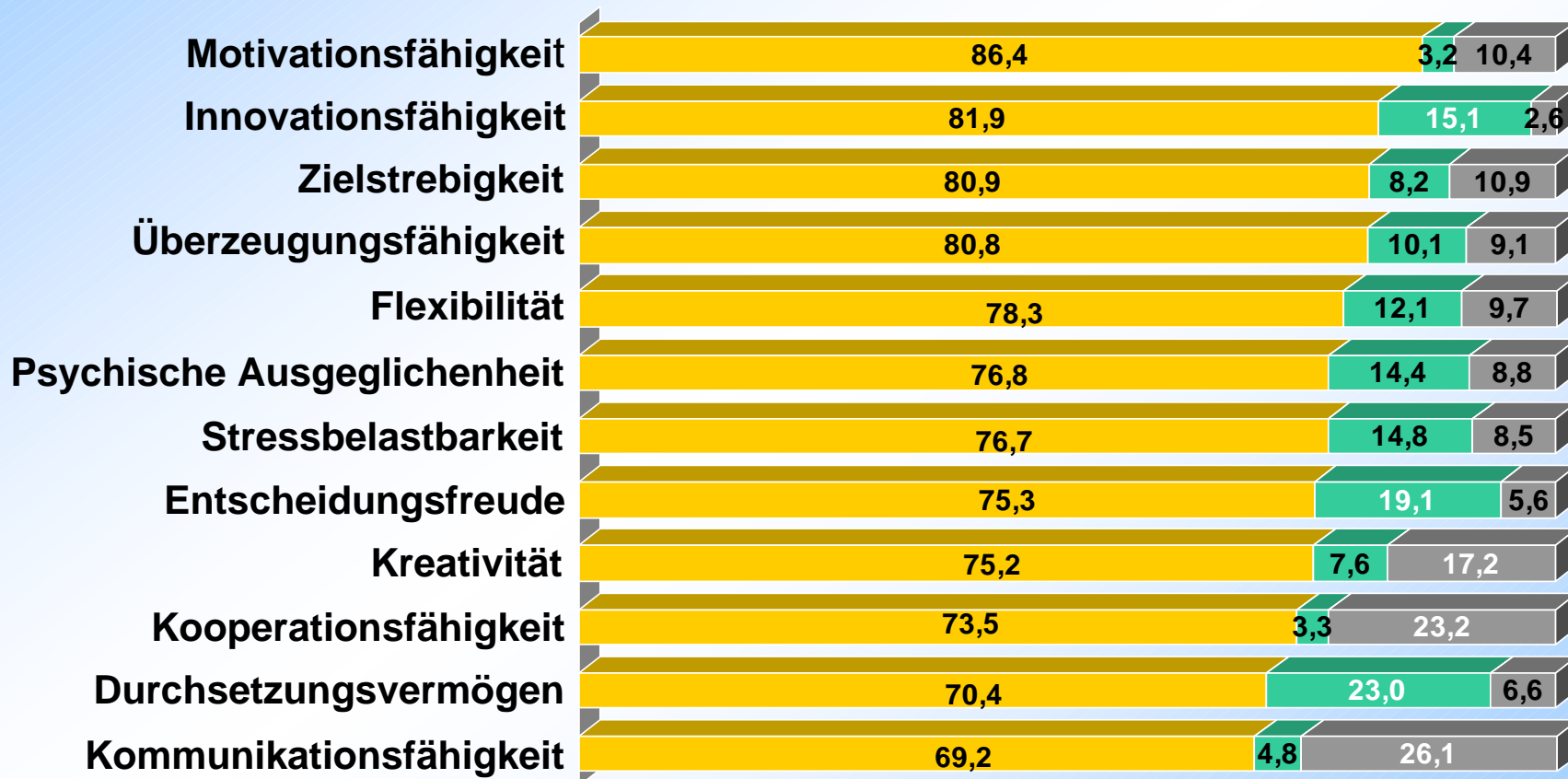
Bedeutung allgemeiner Anforderungen an Führungskräfte - in %



■ sehr wichtig

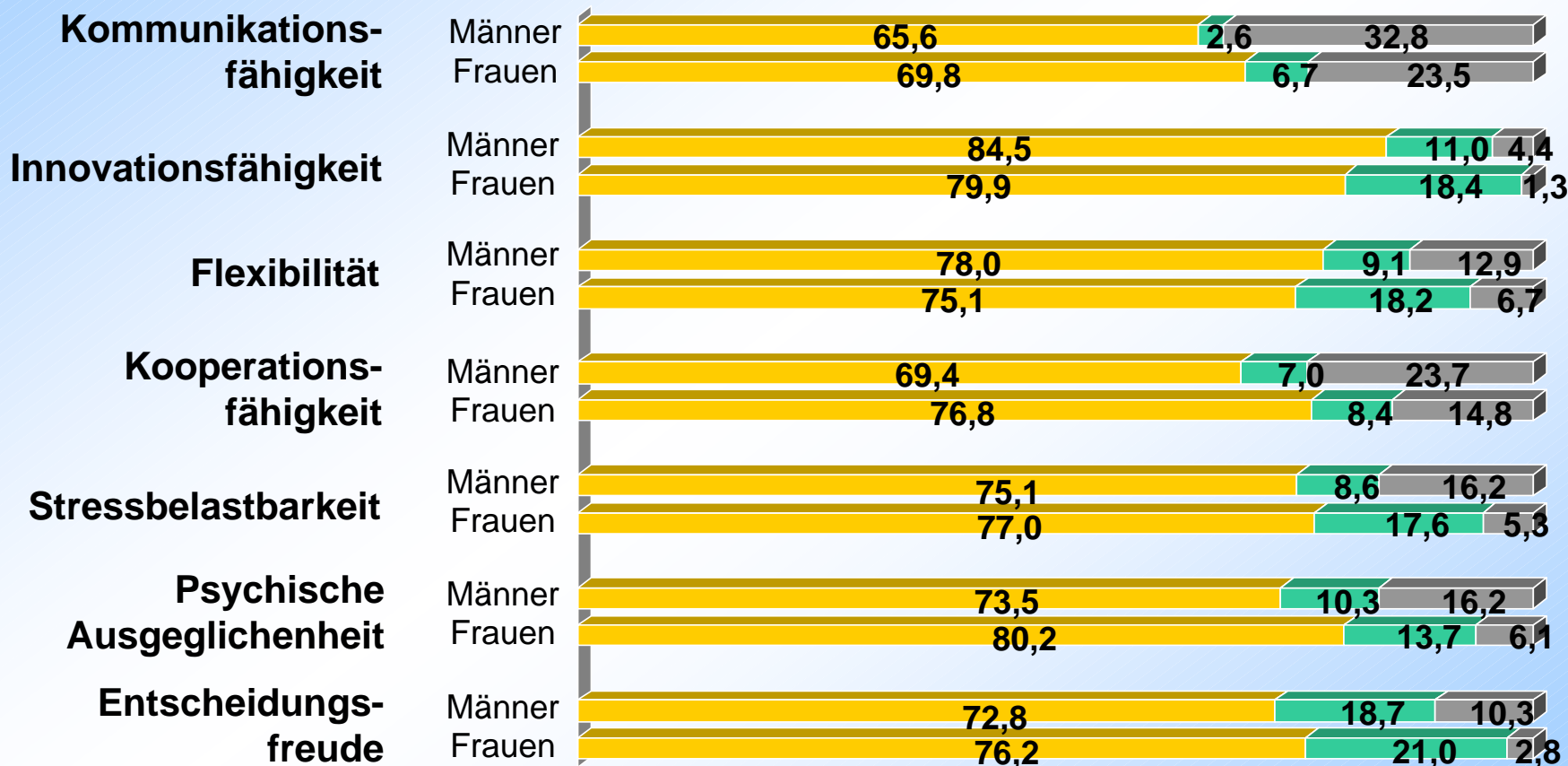
■ wichtig

Zuschreibung von Eigenschaften an Beschäftigte weiblichen bzw. männlichen Geschlechts - in %



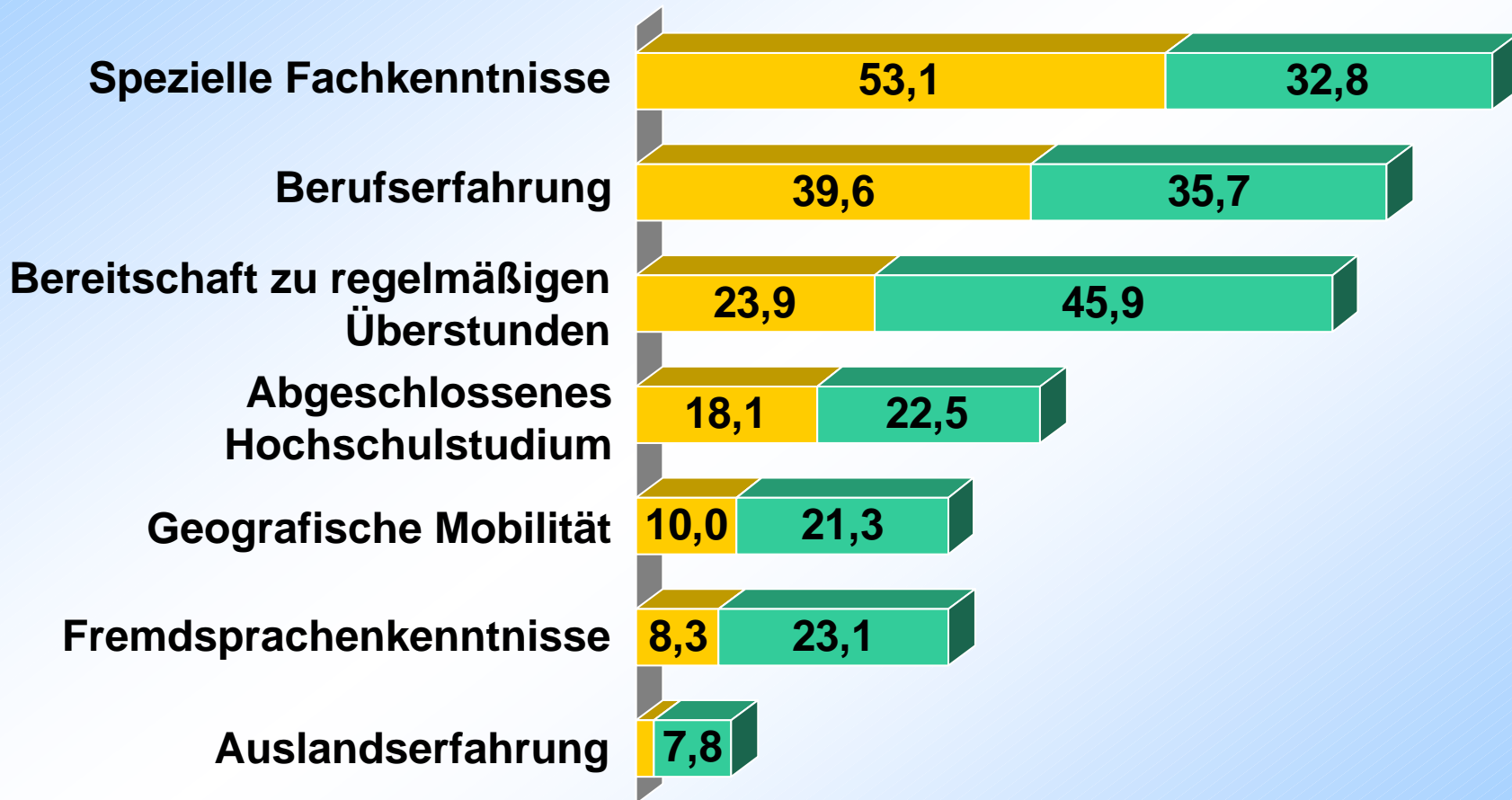
■ kein Unterschied
 ■ eher bei Männern
 ■ eher bei Frauen

Zuschreibung von Eigenschaften an Beschäftigte weiblichen bzw. männlichen Geschlechts nach Geschlecht der Befragten - in %



■ kein Unterschied
 ■ eher bei Männern
 ■ eher bei Frauen

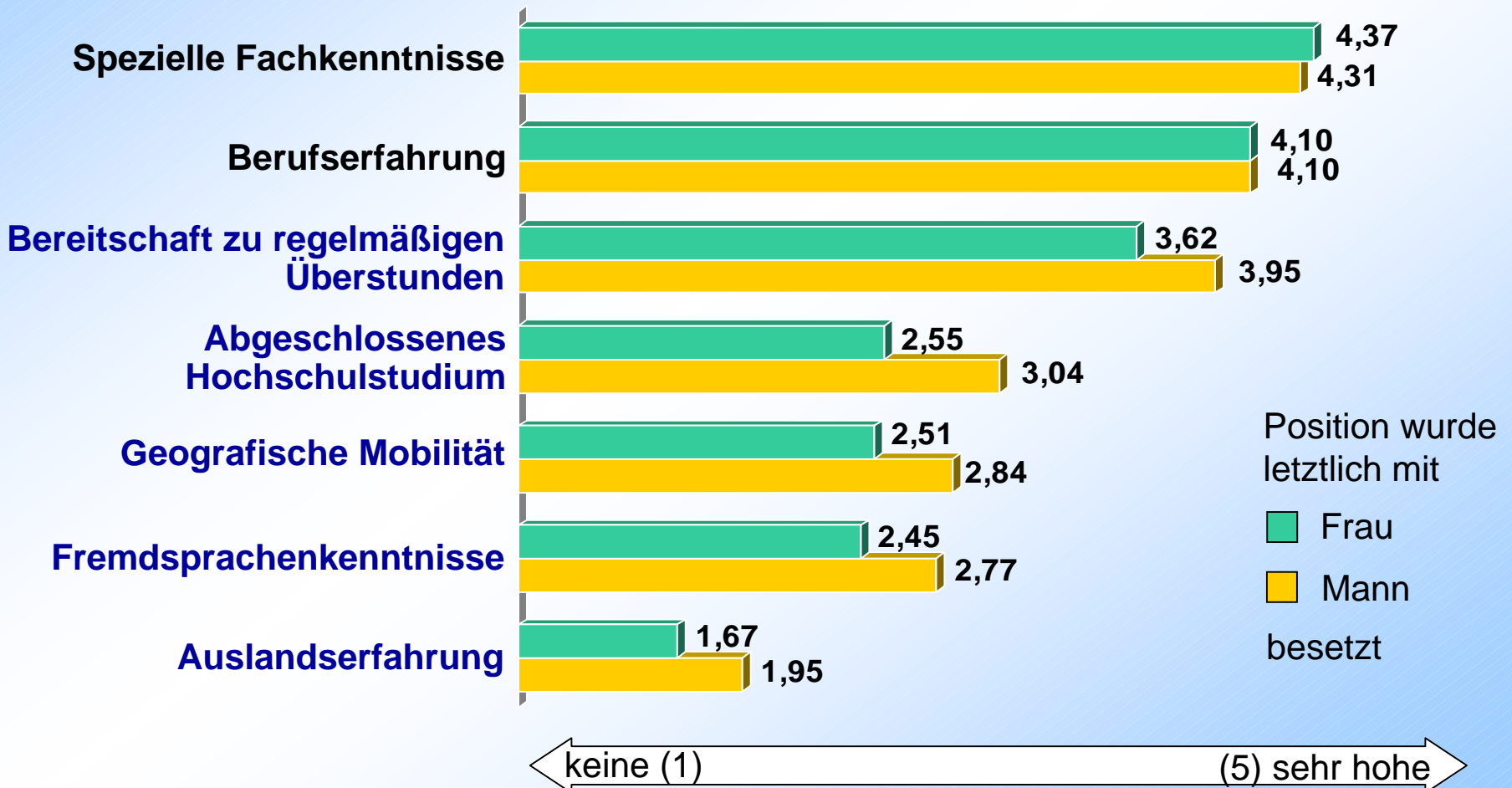
Bedeutung stellenspezifischer Anforderungen an Führungs- und Führungsnachwuchskräfte - in %



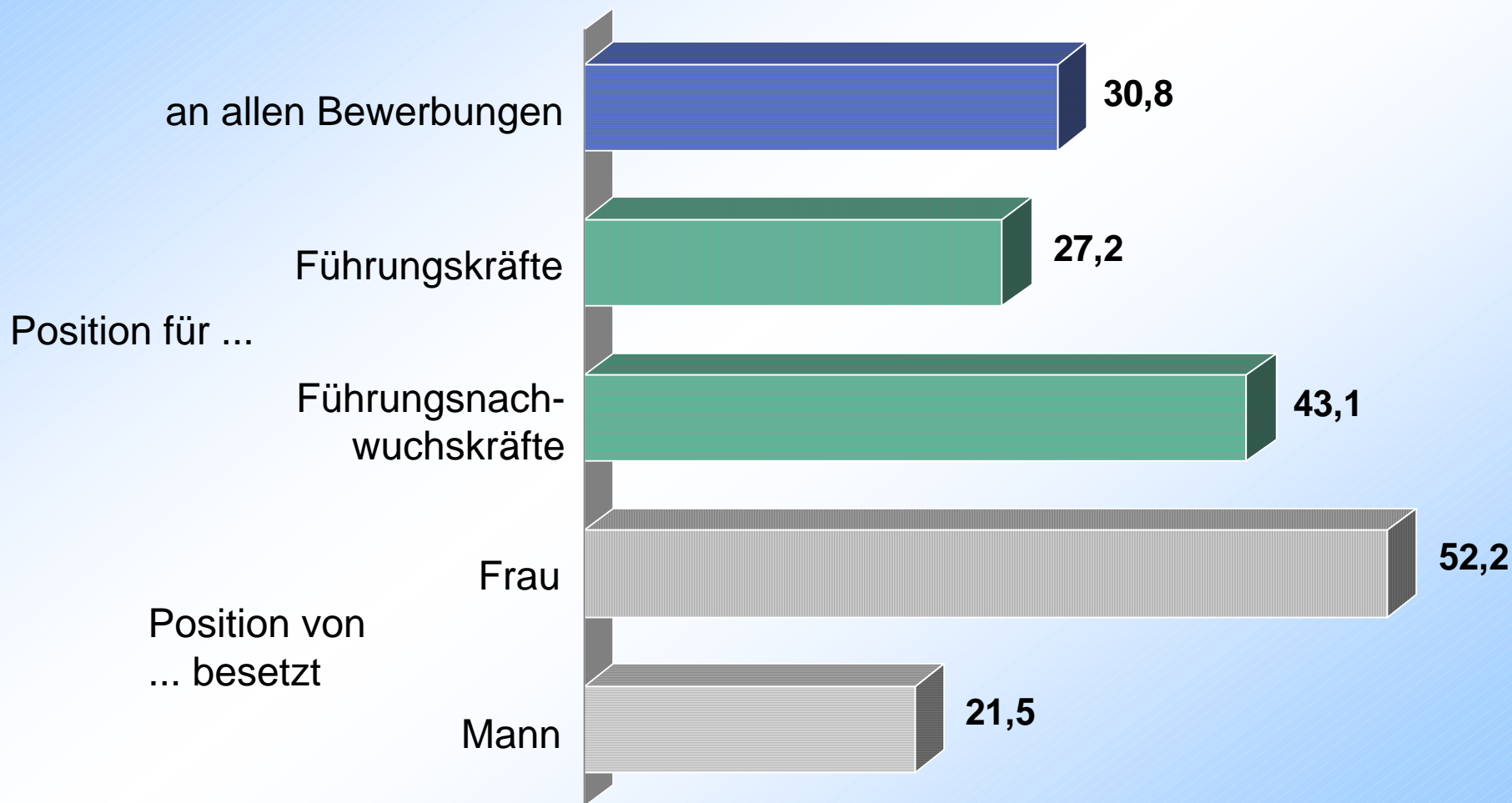
■ sehr große Bedeutung

■ große Bedeutung

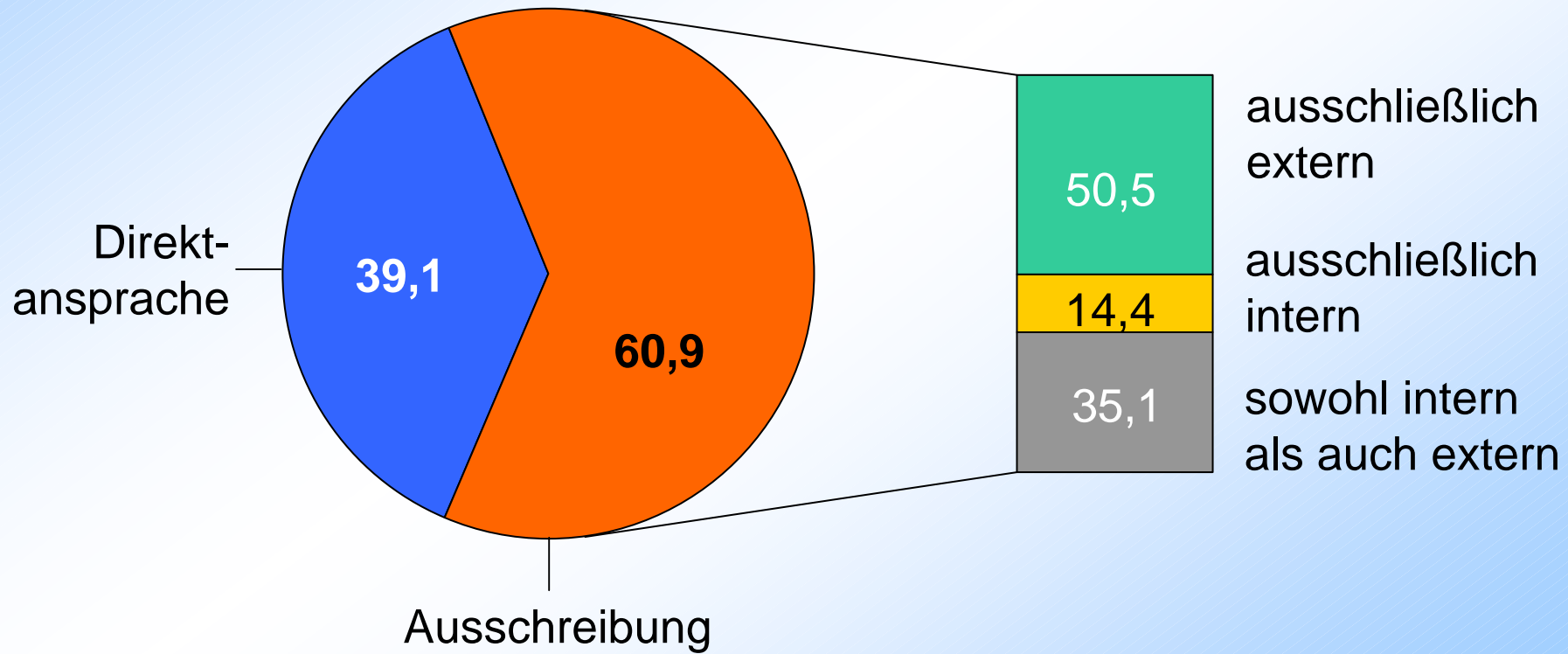
Bedeutung stellenspezifischer Anforderungen in Abhängigkeit davon, ob die Stelle letztlich mit einem Mann oder einer Frau besetzt wurde - Mittelwerte



Frauenanteil am Bewerberpool - in %

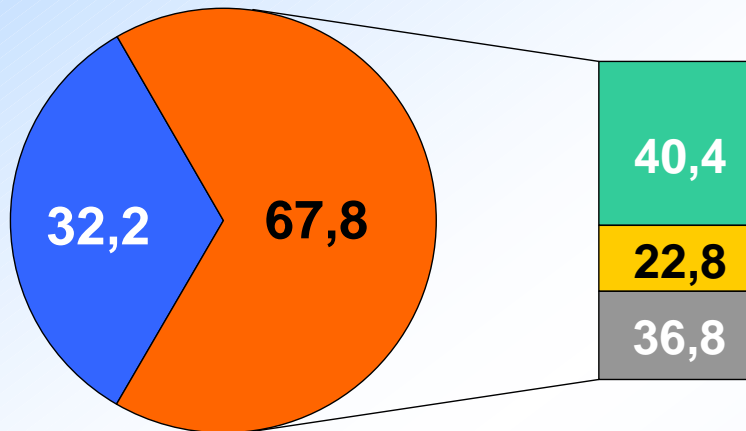


Rekrutierungswege - in %

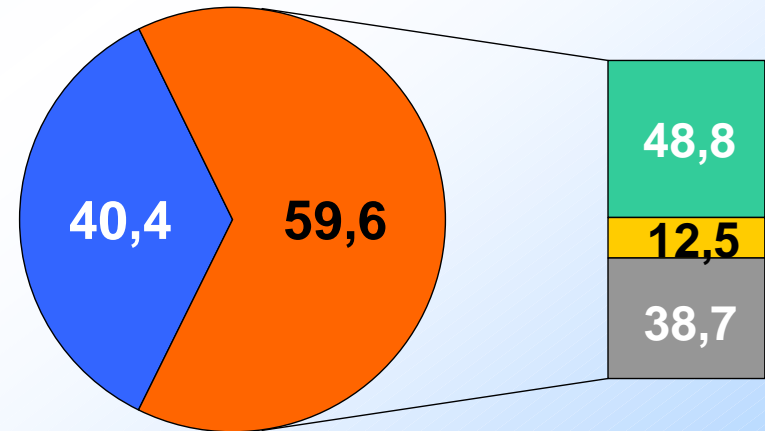


Rekrutierungswege in Abhängigkeit davon, ob die Stelle letztlich mit einem Mann oder einer Frau besetzt wurde - in %

von Frau besetzt



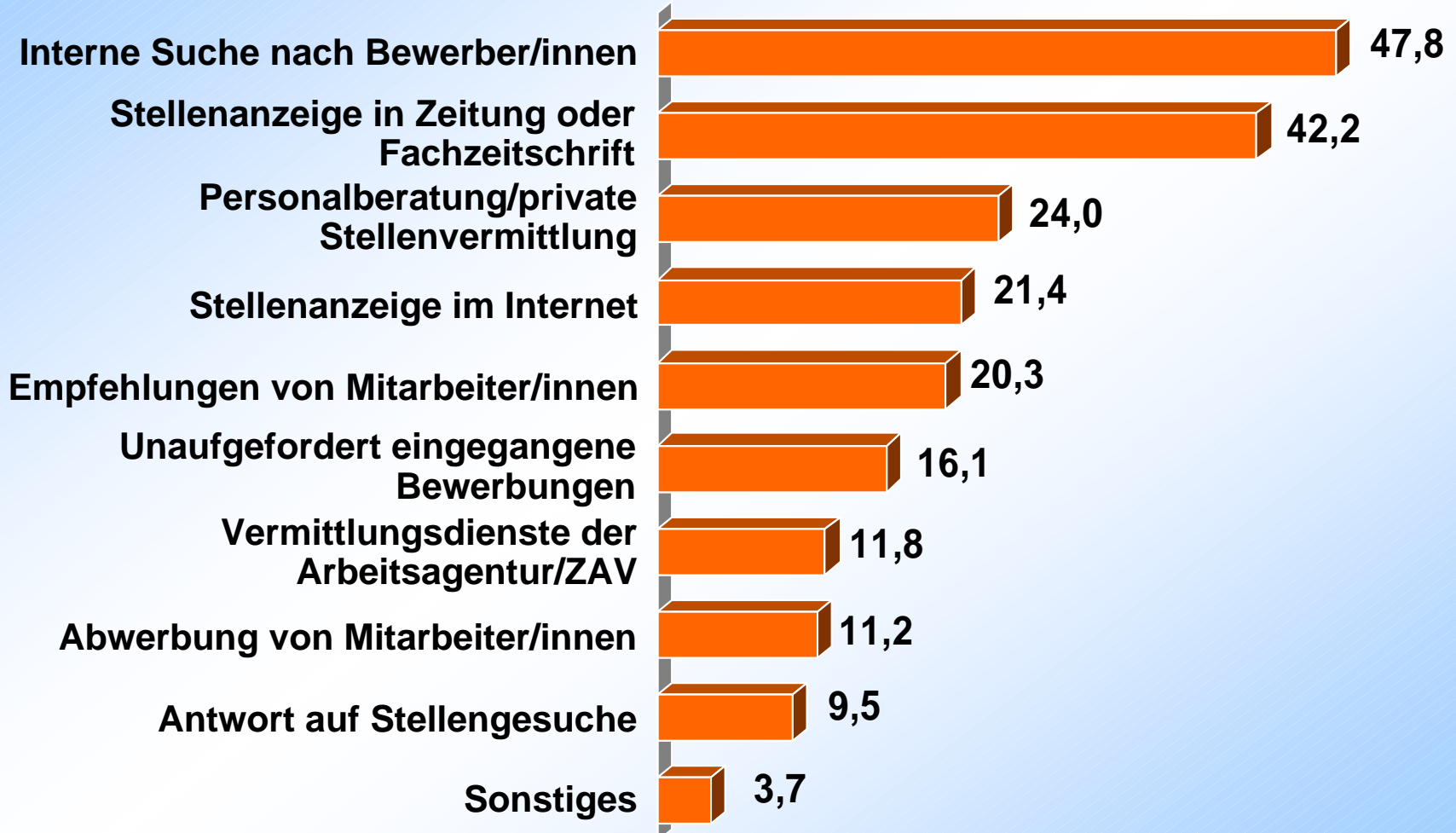
von Mann besetzt



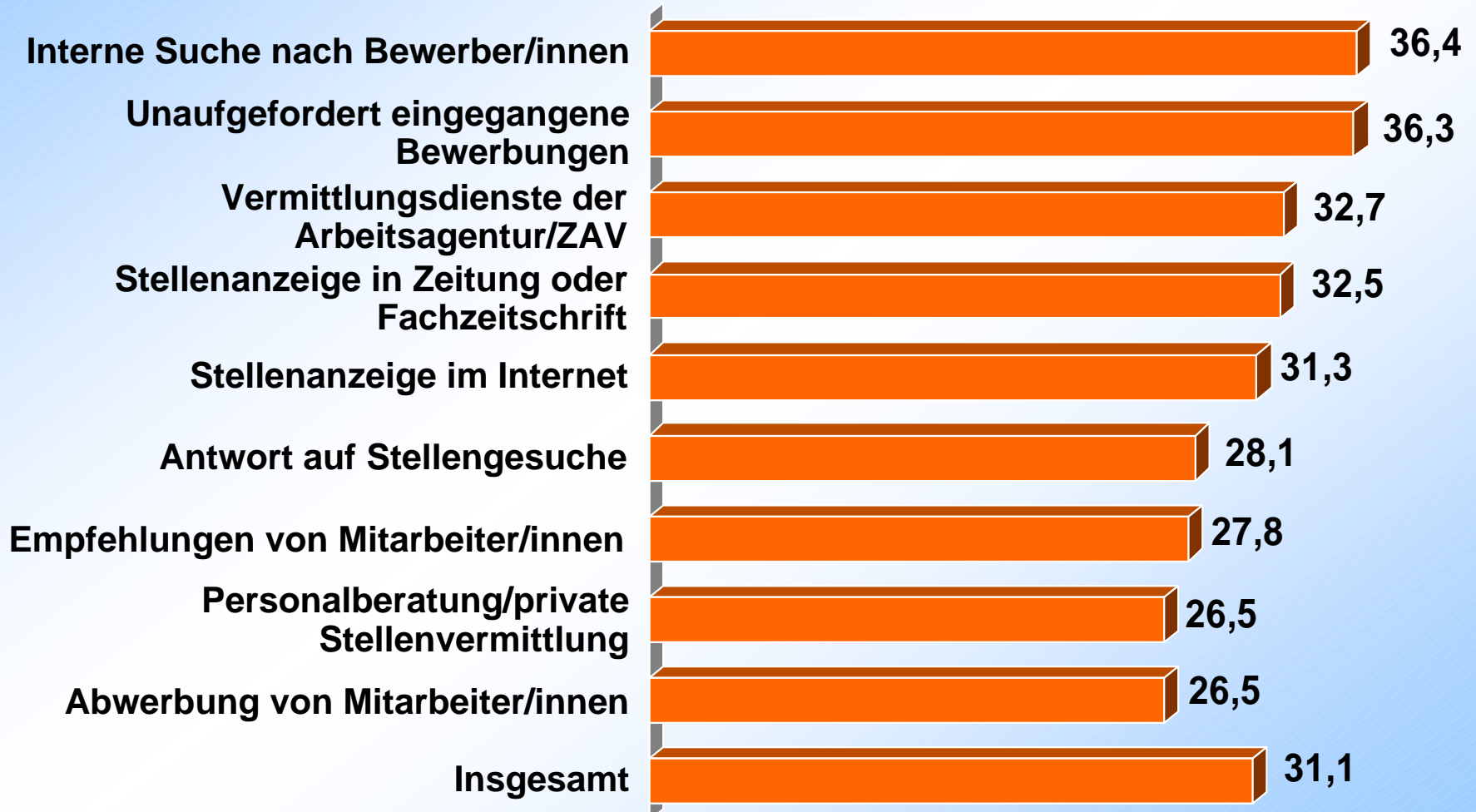
- Direktansprache
- Ausschreibung

- ausschließlich extern
- ausschließlich intern
- sowohl intern als auch extern

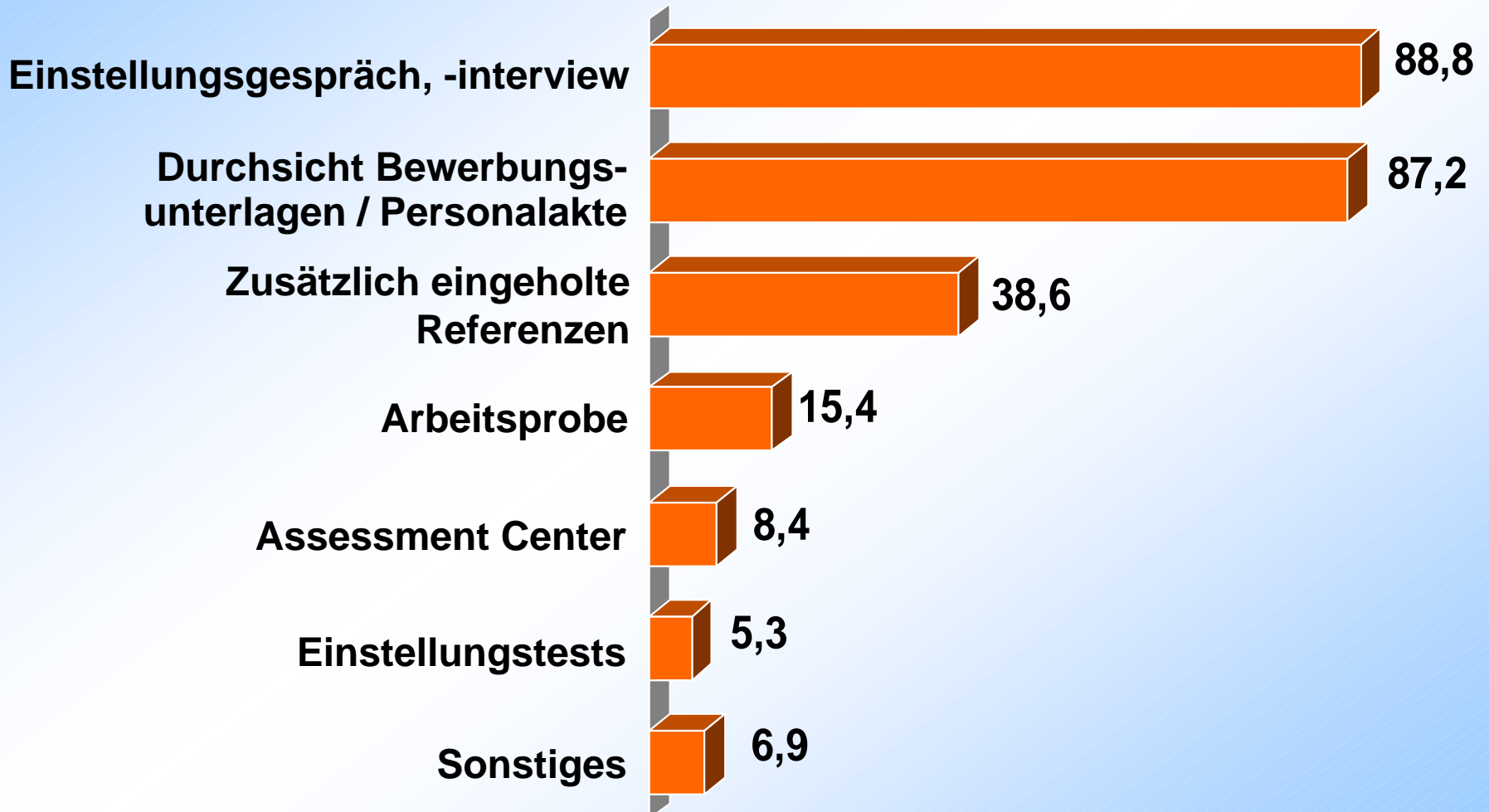
Instrumente der Personalbeschaffung – Mehrfachnennungen, in %



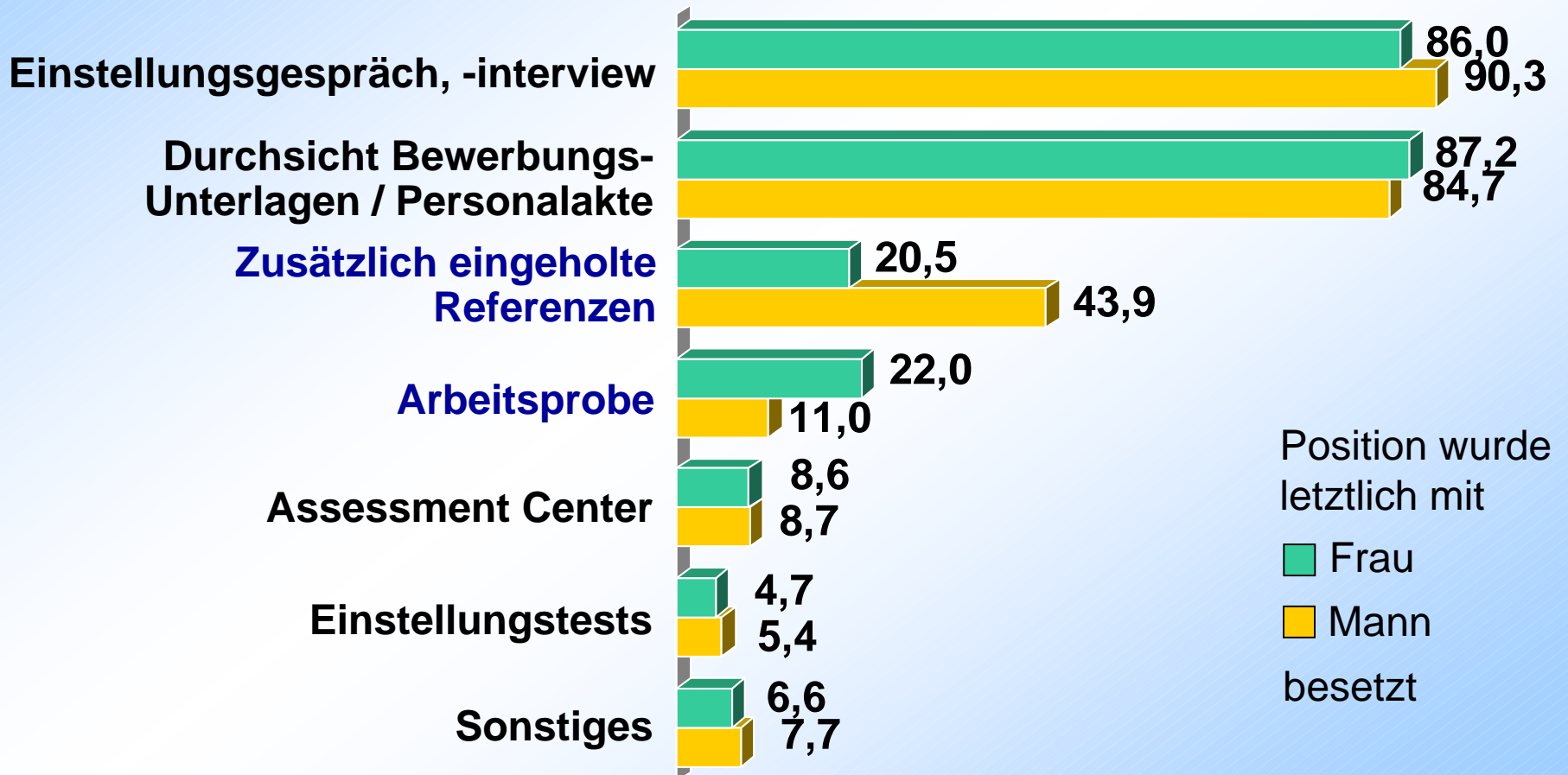
Frauenanteil an den Bewerbungen in Abhängigkeit von den genutzten Instrumenten der Personalbeschaffung – in %



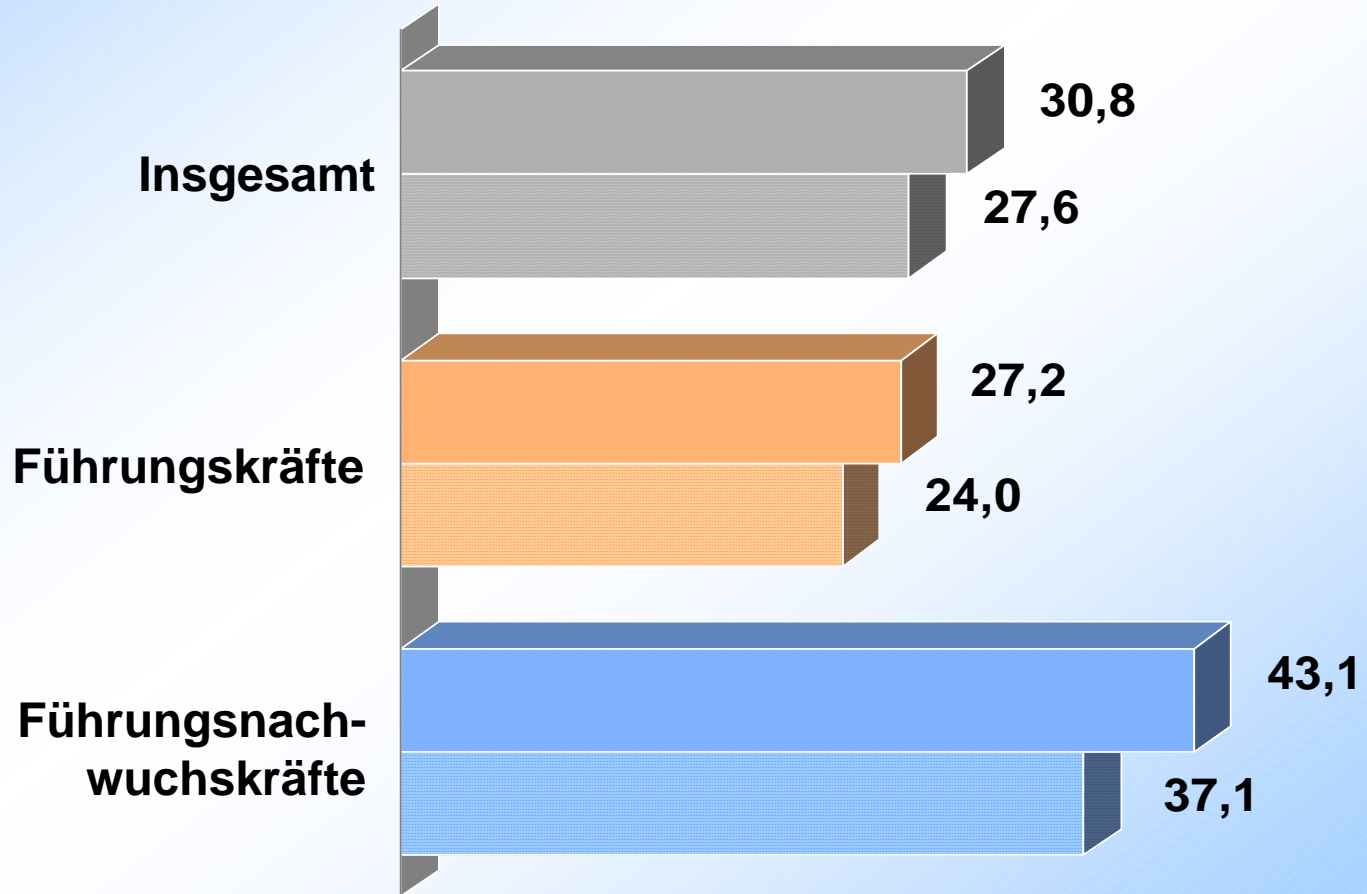
Eingesetzte Auswahlinstrumente – Mehrfachnennungen, in %



Eingesetzte Auswahlinstrumente in Abhängigkeit davon, ob die Stelle letztlich mit einem Mann oder einer Frau besetzt wurde – Mehrfachnennungen, in %

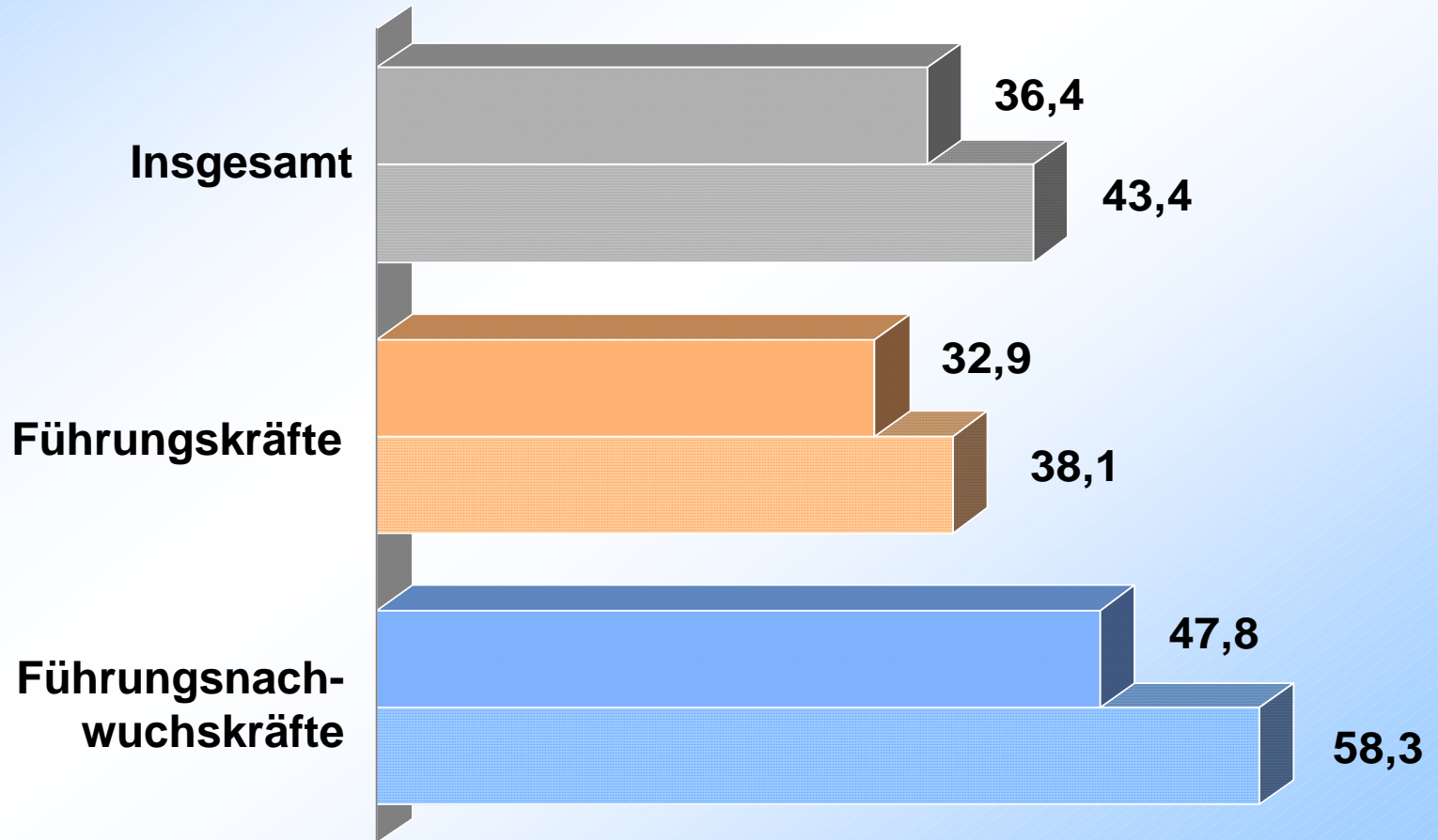


Frauenanteil an den Bewerbungen und den ausgewählten Kandidat/innen - in % (Alle Stellen)

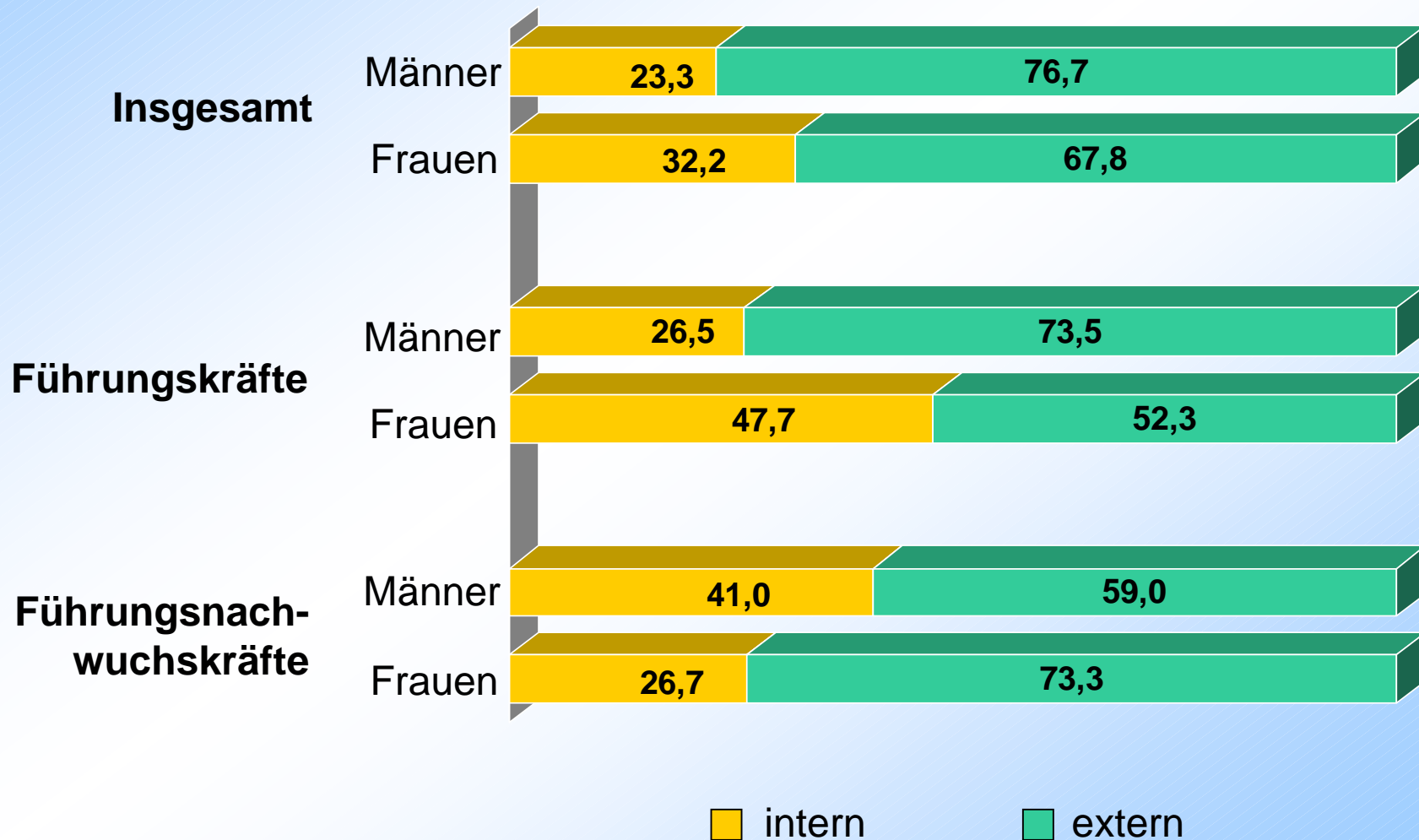


Frauenanteil an den Bewerbungen und den ausgewählten Kandidat/innen - in %

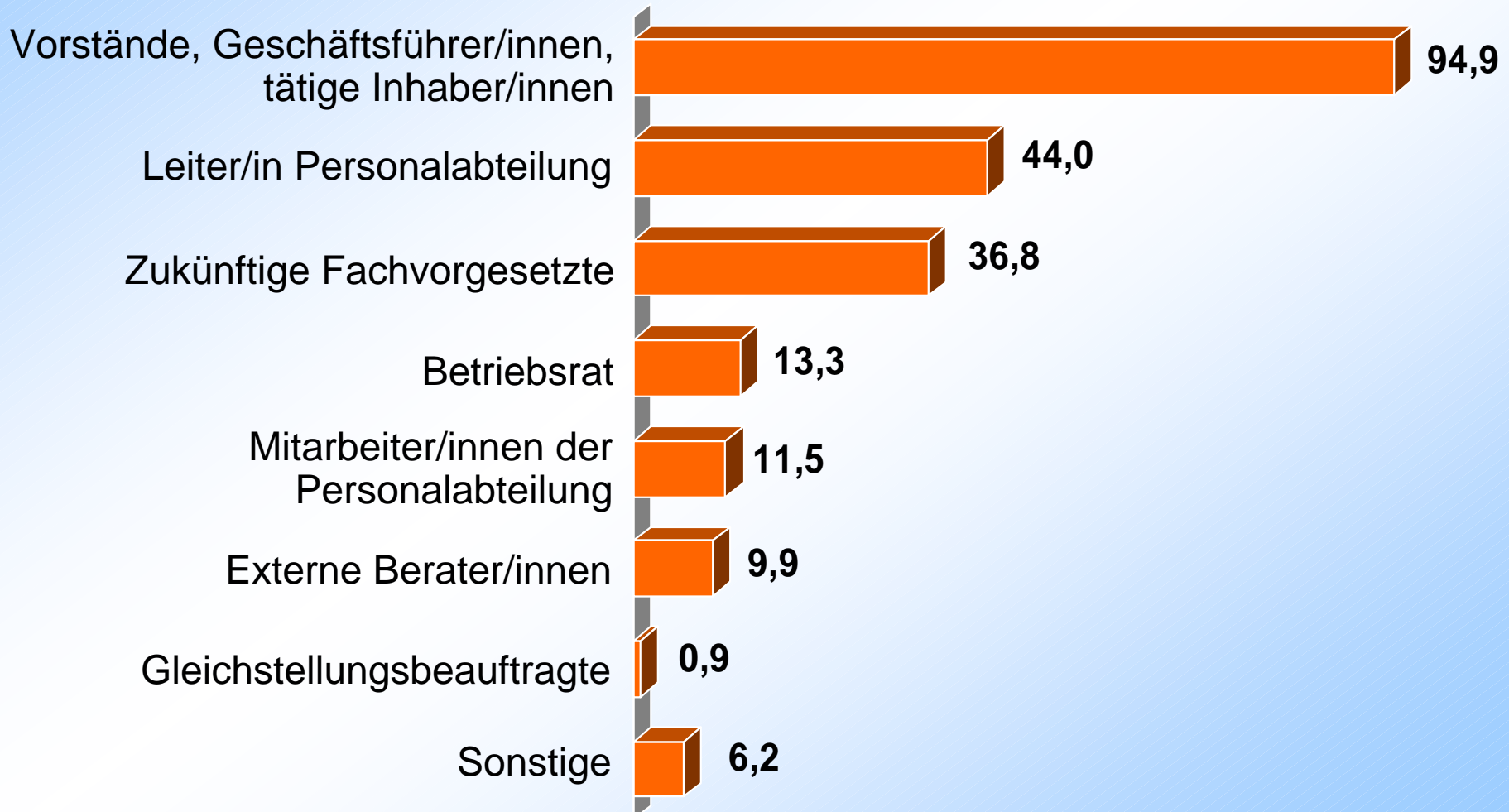
(Stellen mit mindestens einer Bewerbung einer Frau)



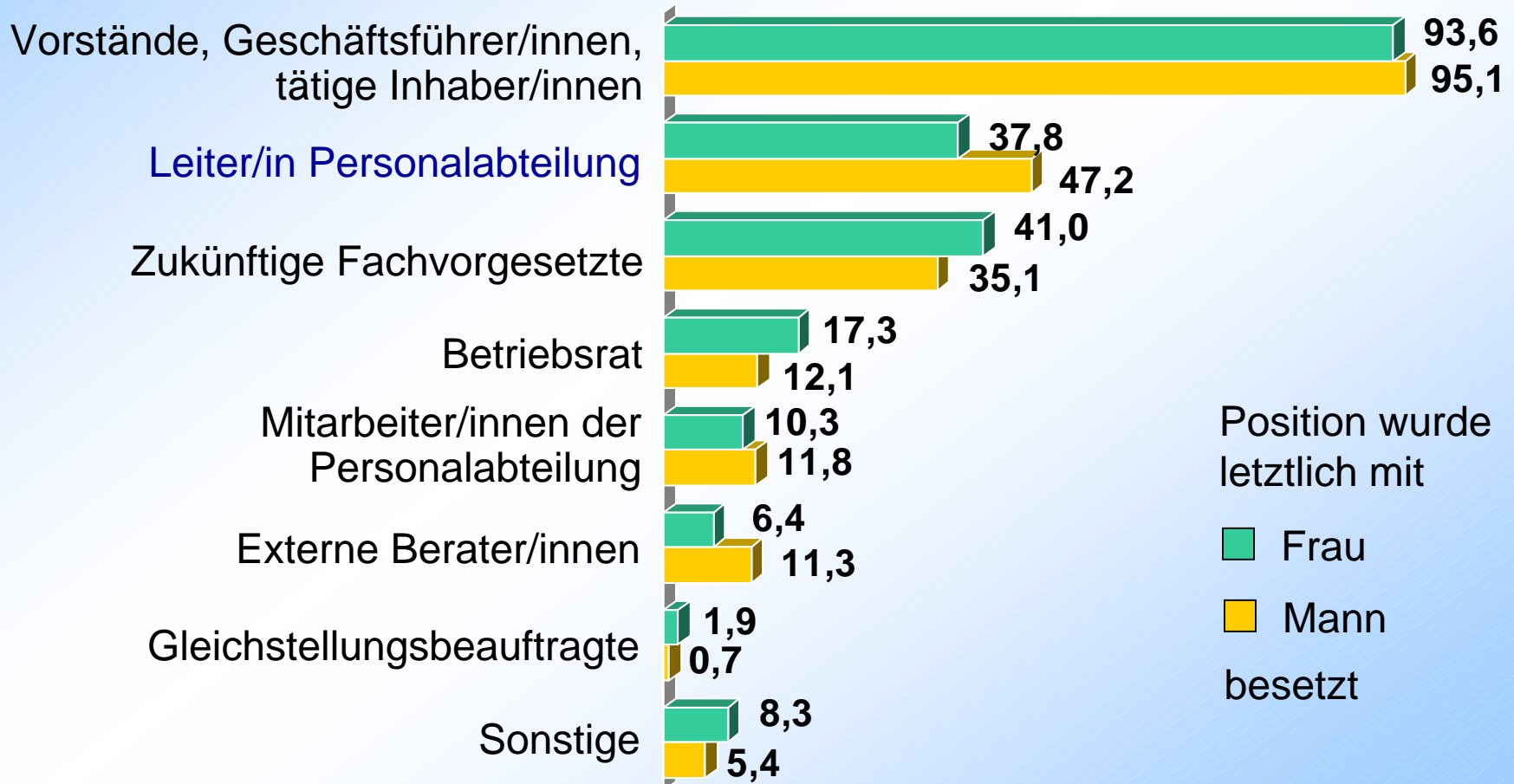
Herkunft der ausgewählten Kandidat/innen nach Geschlecht der Kandidat/innen - in %



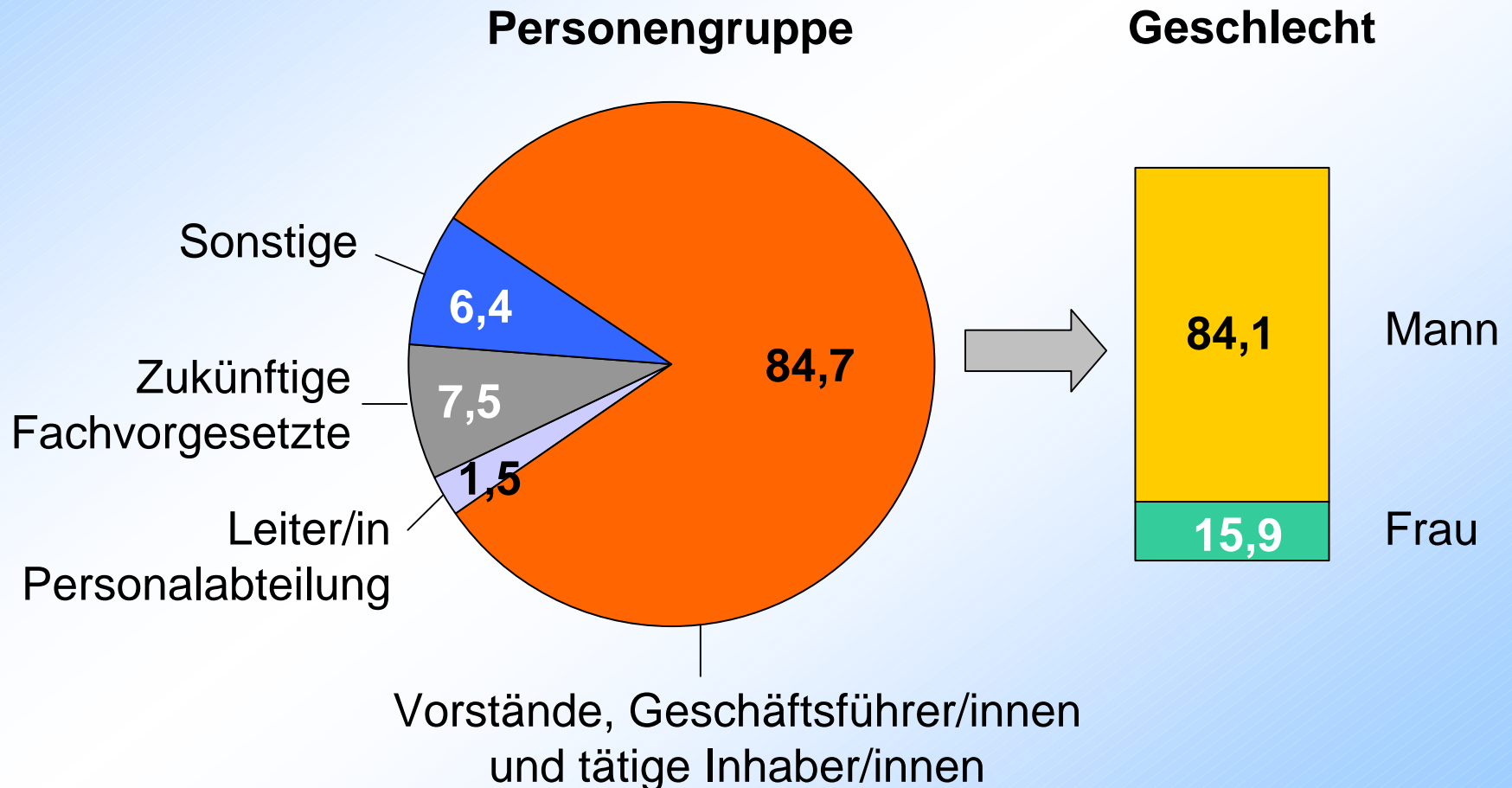
An den Auswahlprozessen beteiligte Personengruppen – Mehrfachnennungen, in %



An den Auswahlprozessen beteiligte Personengruppen in Abhängigkeit davon, ob die Stelle letztlich mit einem Mann oder einer Frau besetzt wurde – Mehrfachnennungen, in %



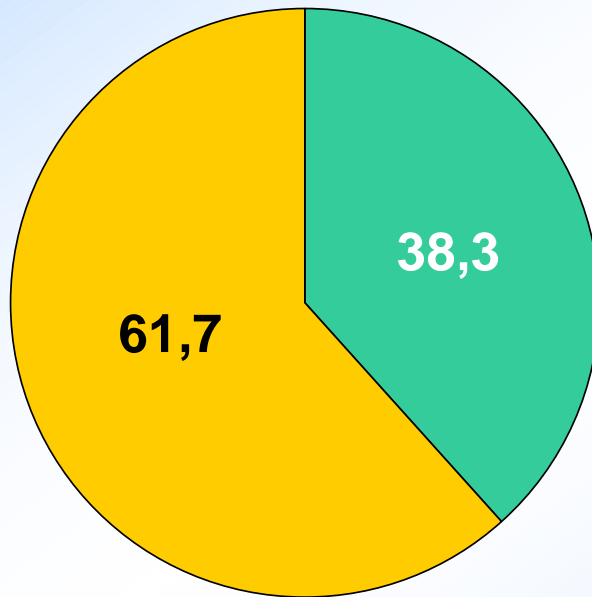
Personengruppen, die die letzte Auswahlentscheidung getroffen haben - in %



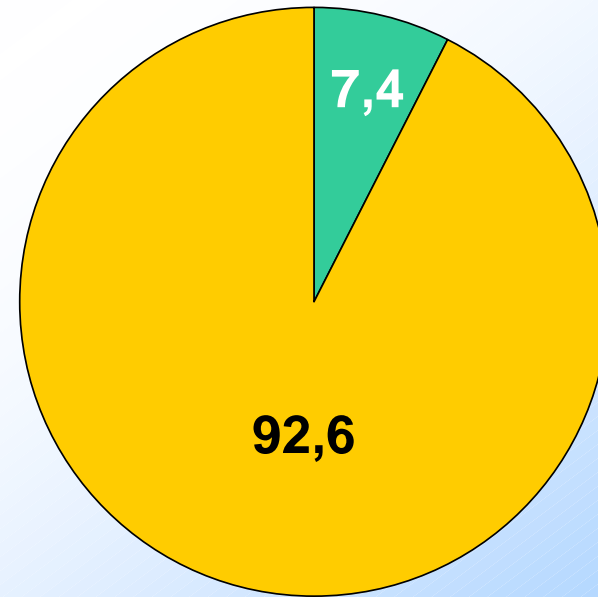
n = 528

Geschlecht der Person, die die letzte Auswahlentscheidung getroffen hat, nach Geschlecht des ausgewählten Kandidaten - in %

Ausgewählte Kandidatinnen



Ausgewählte Kandidaten



Von ■ Frau ■ Mann ausgewählt

Einflussfaktoren auf die Entscheidung, eine Position im Führungskräftebereich mit einer Frau zu besetzen

Anforderungen an
Führungskräfte und
Geschlechterstereotype

Rekrutierungswege,
Auswahlinstrumente und
sonstige Merkmale der
Auswahlentscheidung

Auswahlentscheidung

Sonstige personalpolitische
Charakteristika

Unternehmenscharakteristika


Signifikante Einflussfaktoren auf die Entscheidung, eine Position im Führungskräftebereich mit einer Frau zu besetzen

Anforderungen an Führungskräfte und Geschlechterstereotype	Motivationsfähigkeit: Männer	-
	Kooperationsfähigkeit: Frauen	+
	Kreativität: Männer	-
	Entscheidungsfreude: Frauen	+
Rekrutierungswege, Auswahlinstrumente und sonstige Merkmale der Auswahlentscheidung	Stellenanzeige im Internet	-
	Position für Führungsnachwuchskraft	+
	Frau hat die Auswahlentscheidung getroffen	+
	Frauenanteil am Bewerberpool	+
Sonstige personalpolitische Charakteristika	Frauenanteil an den Führungskräften	+
Unternehmenscharakteristika	Haushaltsnahe Dienstleistungen	-
	Sonstige Branchen	-

Gliederung des Vortrages

- Frauenanteil an den Führungspositionen
- Besetzung von Führungspositionen seit Jahresbeginn 2004
- Betriebliche Entscheidungsprozesse
 - Zu besetzende Positionen
 - Anforderungen an Führungs- und Führungsnachwuchskräfte
 - Bewerberpool
 - Wege der Personalbeschaffung
 - Auswahlverfahren
 - Ausgewählte Kandidaten
 - An der Auswahlentscheidung beteiligte Personen
- Fazit und Empfehlungen

Fazit: Besetzung einer Führungsposition mit einer Frau

- Kein Einfluss der beschrittenen Beschaffungswege.
 - Mit Ausnahme der Stellenanzeige im Internet kein Einfluss der eingesetzten Instrumente der Personalbeschaffung.
 - Kein Einfluss der eingesetzten Auswahlinstrumente.
 - Einfluss des Geschlechts der Entscheidungsträger/in.
 - Schwacher Einfluss von Geschlechterstereotypen.
-  Den Einstellungs- und Beförderungspraktiken kommt offenbar eine geringere Bedeutung zu als vermutet.

Handlungsempfehlungen

Ausgangspunkt: Frauen wurden mit der selben Wahrscheinlichkeit ausgewählt wie Männer, wenn überhaupt Bewerbungen von Frauen vorlagen. Dies war allerdings in rund 44 % der Stellenbesetzungsverfahren nicht der Fall.

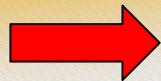


Ausweitung des Arbeitsangebots für entsprechende Führungspositionen qualifizierter Frauen:

- weitere Änderung des Berufswahlverhaltens von Frauen
- Schaffung von Arbeits- und Rahmenbedingungen, die es geeigneten Frauen ermöglichen, entsprechende Positionen in gewerblichen Unternehmen zu übernehmen.



Identifizierung der Instrumente der Personalgewinnung (und ihrer optimalen Ausgestaltung), die zu einem möglichst hohen Frauenanteil an den Bewerbungen führen.



Fortsetzung und Ausdehnung der bekannten betrieblichen und überbetrieblichen Ansätze zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie von Führungskräften.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Kontakt:

**Dr. Rosemarie Kay
Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn
Maximilianstr. 20
53111 Bonn
Tel.: 0228/7299730
E-Mail: kay@ifm-bonn.org**