

Fortschritt durch Vielfalt: Empirische Erkenntnisse und praktische Implikationen

Prof. Dr. Claudia Peus

Senior Vice President Talent Management & Diversity

Technische Universität München

München, 14.9.2018



Ausgangslage

Frauen in der Wissenschaft

150 Jahre
culture of
excellence



(BMBF 2013; BMFSFJ 2010; CEWS 2011,2012; FidAR 2013; Schleicher et al. 2013; Statistisches Bundesamt 2012)

Gründe für die Unterrepräsentation

Individuelle Ebene

- Selbst-Konzept / Selbstvertrauen
- Evaluation und Attribution von Leistung
- Kommunikationsstil
- Durchsetzung von Eigeninteressen



Organisationale Ebene

- Unsystematischer Rekrutierungs- / Beförderungsprozess
- Fehlen weiblicher Rollenvorbilder
- Weniger Zugang zu Netzwerken, Mentoren
- Weniger Möglichkeiten in relevante Positionen zu kommen

Gesellschaftliche Ebene

- Work-Family-Conflict
- Erfolge werden Frauen weniger zugeschrieben
- Stereotype – unconscious bias



Stereotype in der Wissenschaft

Think academic leader - think male

(Bleijenbergh, van Engen, & Vinkenbug, 2012)



Leader prototype

(Knipfer, Shaughnessy, Hentschel, & Schmid, 2017)



The ideal leader

Ansatzpunkte des Diversitätsmanagements



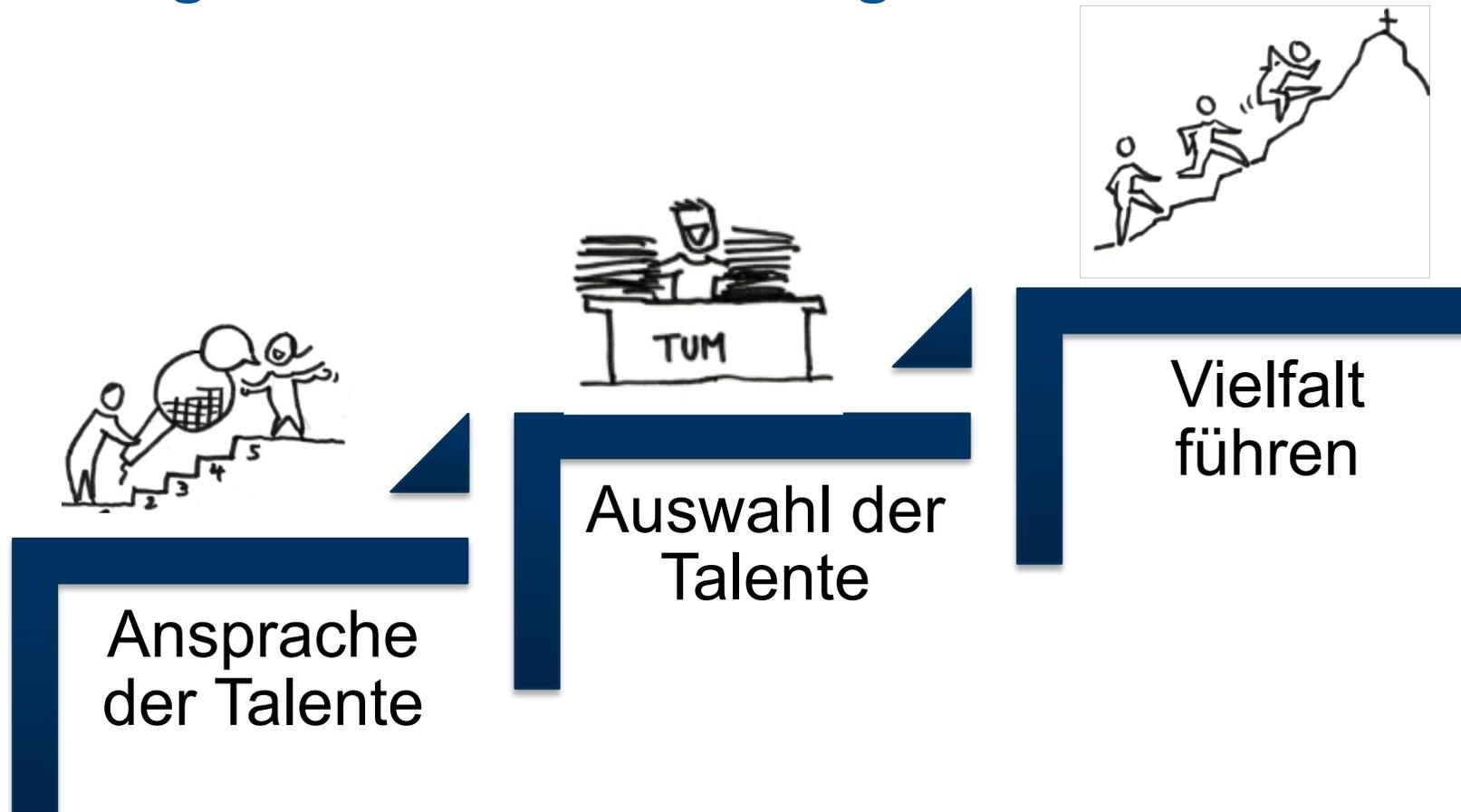
Organisationale Verankerung der Gleichstellung an der TUM



- Leitbild der TUM
- Strategisches Ziel
- TUM Diversity Code of Conduct
- Verankerung in der Governance

Diversitätsgerechtes Talentmanagement

(Peus, 2018)



Diversitätsgerechtes Talentmanagement

(Peus, 2018)



Ansprache
der Talente

Ansprache von Talenten

150 Jahre
culture of
excellence



Mehr Infos unter:
www.ksk-birkenfeld.de

**Gestern noch in der Schule -
heute schon auf der Karriereleiter!**

Bewerbungsschluss für eine Ausbildung zum
Bankkaufmann/-frau oder für ein duales Studium mit
dem Abschluss Bachelor of Arts ist der 26.07.2013.

Ausbildungsbeginn ist der 2. Mai
oder der 1. August 2014.

 Kreissparkasse
Birkenfeld

Ansprache von Talenten

Hentschel, Braun, Peus & Frey, 2014

150 Jahre
culture of
excellence



THE  TIMES

Women shun job ads that play to male stereotypes

Business Standard

Women tend to avoid applying for „male-sounding“ jobs

SPIEGEL ONLINE

"Männliche" Wörter schrecken Frauen ab

Maskuline Formulierung, z.B.	Feminine Formulierung, z.B.
...zielstrebig und selbstständig...	...engagiert und verantwortungsvoll...
...durchsetzungsstarkes Verhalten und analytische Arbeitsweise	...kommunikatives Verhalten und gewissenhafte Arbeitsweise

Ansprache von Talenten

Trainingsprogramm für unternehmerische Studierende

150 Jahre
culture of
excellence



(Hentschel, Horvarth, Sczesney & Peus (in press))

Ansprache von Talenten

Trainingsprogramme für Unternehmensgründung für Studierende

(Hentschel, Horvarth, Sczesney & Peus (in press))



Methode

Stichprobe:

- 156 weibliche Studierende
- (mean age: 22.18, $SD = 2.18$)
- Ausschluß von 30 Teilnehmerinnen (Manipulation check & Bekanntheit des Programms)

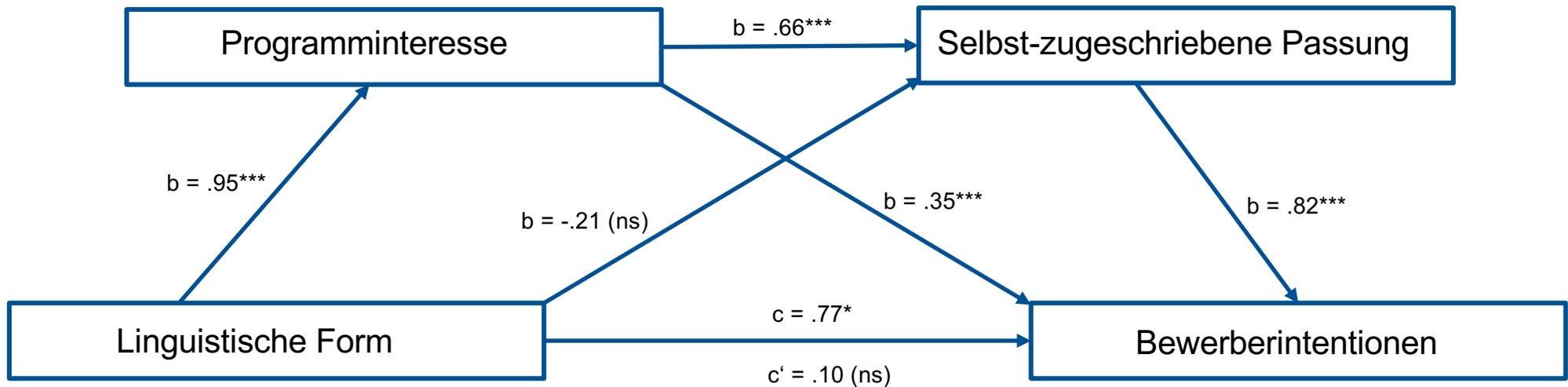
Design: between-participants

- 2 (**Sprachform**: Maskulinum vs. Beidnennung)
- x 3 **Geschlechtstypikalität von Werbepostern**:
 - typ. feminin vs.
 - geschlechts-neutral vs.
 - typ. maskulin)

Ansprache von Talenten

Trainingsprogramme für Unternehmensgründung für Studierende

(Hentschel, Horvarth, Sczesney & Peus (in press))



Diversitätsgerechtes Talentmanagement

(Peus, 2018)



Auswahl der
Talente

Personalauswahl in der Wissenschaft



"You're just the type we're looking for."

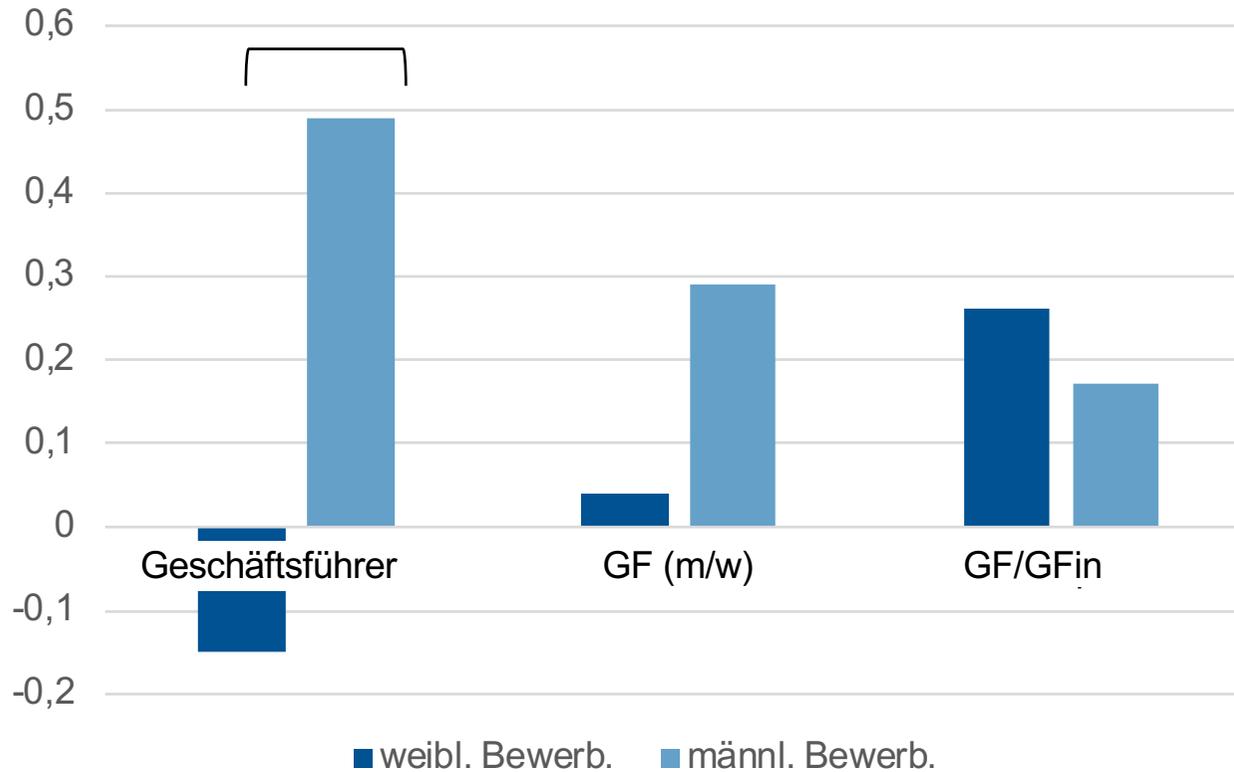
Personalauswahl in der Wissenschaft

Geschlechtergerechte Sprache in Ausschreibungen

150 Jahre
culture of
excellence



(Horvath & Sczesny, 2014)



Personalauswahl in der Wissenschaft

Gender-Bias

150 Jahre
culture of
excellence



Science faculty's subtle gender biases favor male students

Corinne A. Moss-Racusin^{a,b}, John F. Dovidio^b, Victoria L. Brescoll^c, Mark J. Graham^{a,d}, and Jo Handelsman^{a,1}

^aDepartment of Molecular, Cellular and Developmental Biology, ^bDepartment of Psychology, ^cSchool of Management, and ^dDepartment of Psychiatry, Yale University, New Haven, CT 06520

Edited* by Shirley Tilghman, Princeton University, Princeton, NJ, and approved August 21, 2012 (received for review July 2, 2012)

Despite efforts to recruit and retain more women, a stark gender disparity persists within academic science. Abundant research has demonstrated gender bias in many demographic groups, but has yet to experimentally investigate whether science faculty exhibit a bias against female students that could contribute to the gender disparity in academic science. In a randomized double-blind study ($n = 127$), science faculty from research-intensive universities rated the application materials of a student—who was randomly assigned either a male or female name—for a laboratory manager position. Faculty participants rated the male applicant as significantly more competent and hireable than the (identical) female applicant. These participants also selected a higher starting salary and offered more career mentoring to the male applicant. The gender of the faculty participants did not affect responses, such that female and male faculty were equally likely to exhibit bias against the female student. Mediation analyses indicated that the female student was less likely to be hired because she was viewed as less competent. We also assessed faculty participants' preexisting subtle bias against women using a standard instrument and found that preexisting subtle bias against women played a moderating role, such that subtle bias against women was associated with less support for the female student, but was unrelated to reactions to the male student. These results suggest that interventions addressing faculty gender bias might advance the goal of increasing the participation of women in science.

gender disparity in science (9–11), and that it “is not caused by discrimination in these domains” (10). This assertion has received substantial attention and generated significant debate among the scientific community, leading some to conclude that gender discrimination indeed does not exist nor contribute to the gender disparity within academic science (e.g., refs. 12 and 13).

Despite this controversy, experimental research testing for the presence and magnitude of gender discrimination in the biological and physical sciences has yet to be conducted. Although acknowledging that various lifestyle choices likely contribute to the gender imbalance in science (9–11), the present research is unique in investigating whether faculty gender bias exists within academic biological and physical sciences, and whether it might exert an independent effect on the gender disparity as students progress through the pipeline to careers in science. Specifically, the present experiment examined whether, given an equally qualified male and female student, science faculty members would show preferential evaluation and treatment of the male student to work in their laboratory. Although the correlational and related laboratory studies discussed below suggest that such bias is likely (contrary to previous arguments) (9–11), we know of no previous experiments that have tested for faculty bias against female students within academic science.

If faculty express gender biases, we are not suggesting that these biases are intentional or stem from a conscious desire to

Personalauswahl in der Wissenschaft

Rekrutierung eines Lab-Managers

(Moss-Racusin et al., 2012)

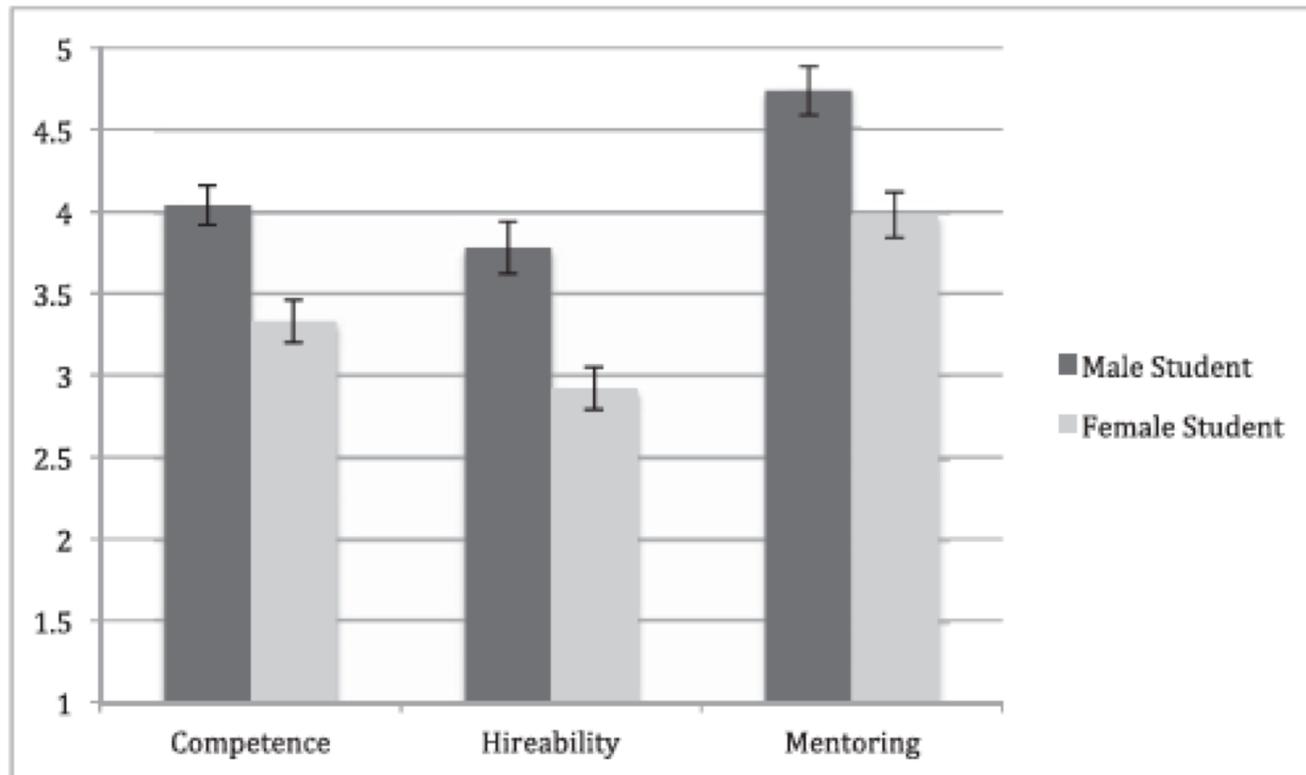


Abbildung 1 des Original-Papers

Personalauswahl in der Wissenschaft

Rekrutierung von Tenure-Track ProfessorInnen

150 Jahre
culture of
excellence



(Williams & Ceci, 2015)

Forschungsfragen

- Gibt es Geschlechtsunterschiede in den Evaluationen von Tenure-Track Bewerbungen?
 - Gibt es Unterschiede zwischen Mathematik-intensiven und weniger Mathematik-intensiven Feldern?
 - Hat das Geschlecht der evaluierenden Personen einen Einfluss?

Methode

5 Einstellungsexperimente, in denen ProfessorInnen weibliche und männliche Bewerber evaluierten, die alle in die engere Wahl für eine Tenure-Track Professur kamen

Personalauswahl in der Wissenschaft

Rekrutierung von Tenure-Track ProfessorInnen

(Williams & Ceci, 2015)

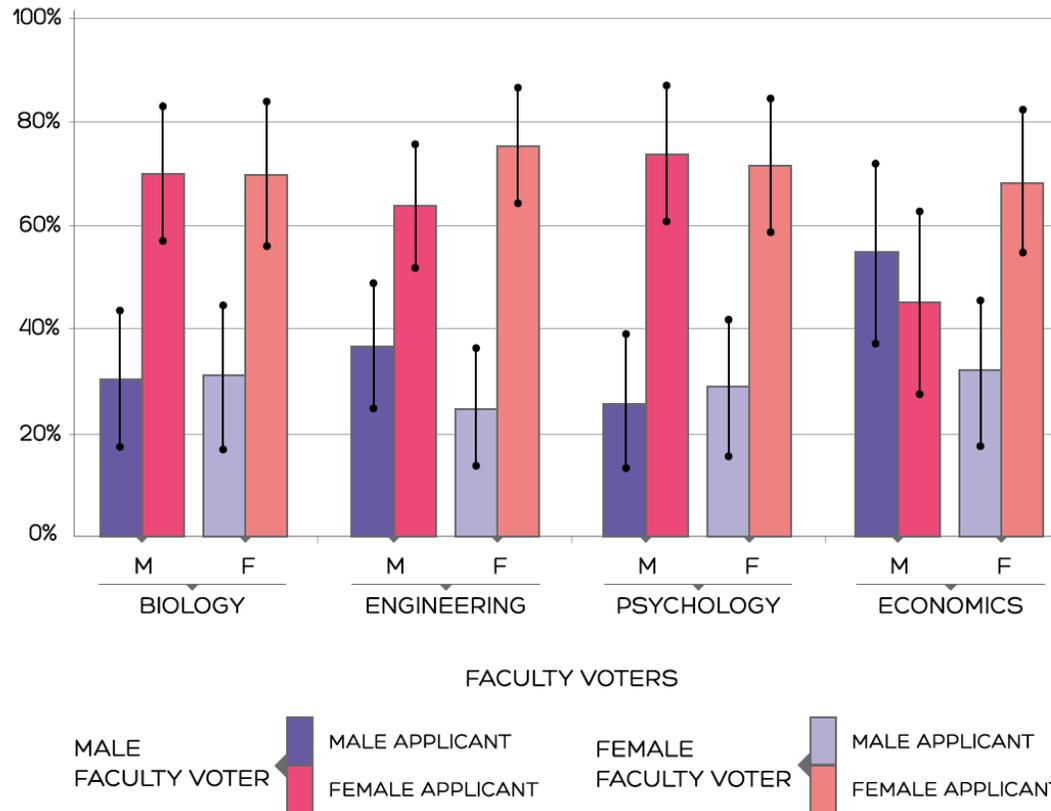
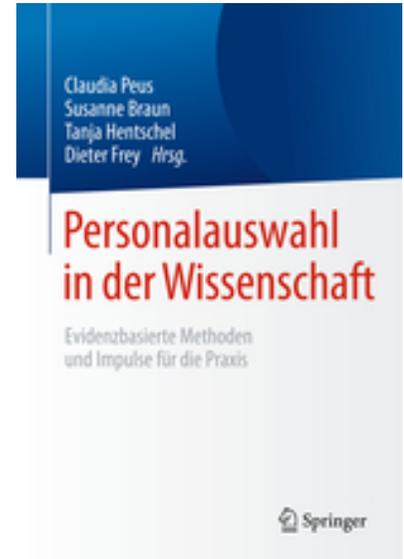
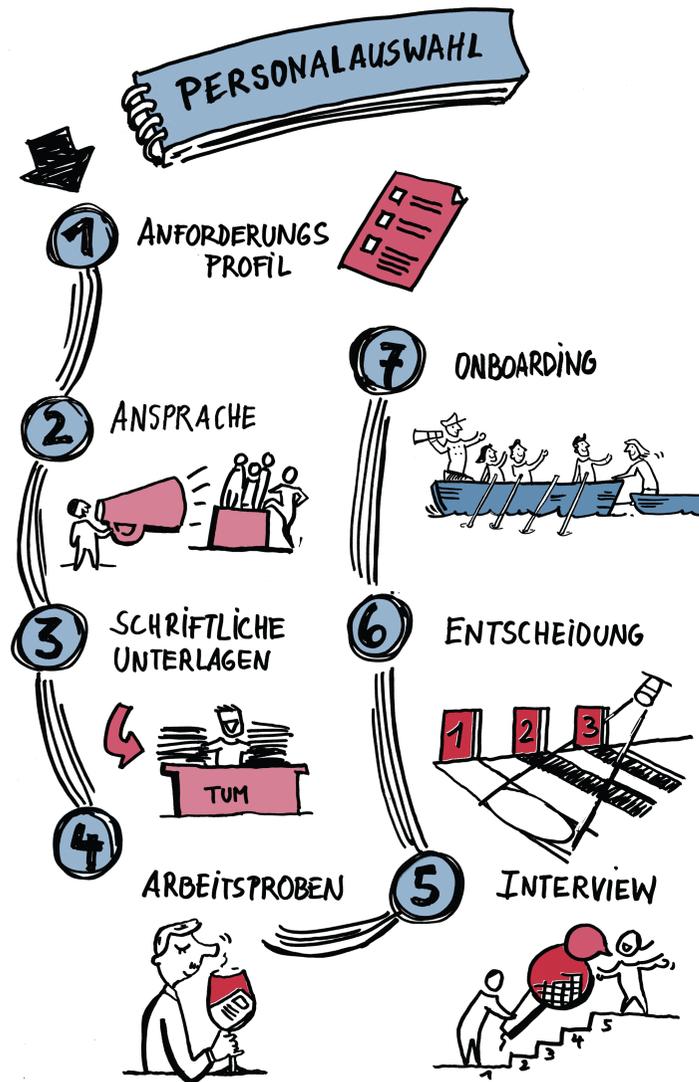


Abbildung 1 des Original Papers

Personalauswahl in der Wissenschaft

Strukturierter Prozess



Diversitätsgerechtes Talentmanagement

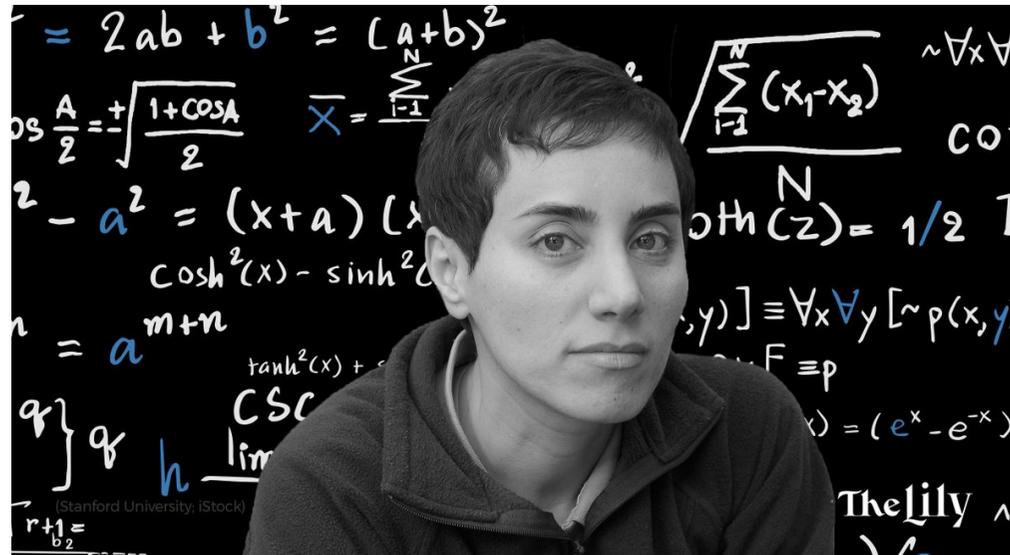
(Peus, 2018)



Vielfalt
führen

Stereotype in der Wissenschaft

Stereotype Threat Van Loo et al., 2013 & Aronston et al., 1999



<https://iranian.com/2017/08/09/first-woman-win-fields-medal-mathematics-leaves-inspiring-legacy/> 01.03.2018

Stereotype in der Wissenschaft

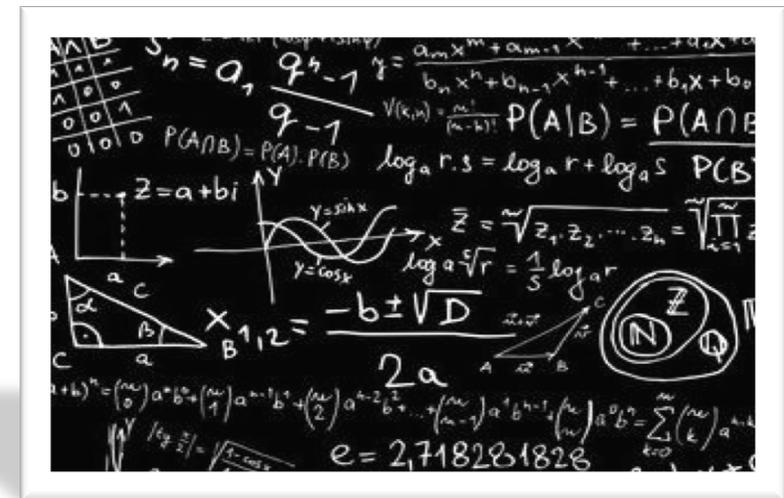
Stereotype Threat

Frauen zeigten eine schlechtere Leistung in einem Mathetest, wenn ihnen das Stereotyp „Frauen sind schlecht in Mathe“ salient gemacht wurde.

(Van Loo, Boucher, Rydell, & Rydell, 2013)

Weißer Männer, die mit dem Stereotyp „Asiaten sind in Mathe besser als weiße Männer“ vor einem Mathetest konfrontiert worden waren, zeigten eine schlechtere Leistung als Probanden, denen dieses Stereotyp nicht bewusst gemacht worden war.

(Aronston, Lustina, Good, & Keough, 1999)



Vielfalt führen Diversity Climate

(Hentschel, Shemla, Wegge, & Kearney, 2013)

150 Jahre
culture of
excellence



Diversity Climate

Objektive Diversität:
Charakteristika von
Teammitgliedern wie
Alter oder Geschlecht



Subjektive Diversität:
Ausmaß, in dem einer
Person Unterschiede im
Team bewusst sind

Einstellung zu Diversität:
„Ich bevorzuge es, mit unter-
schiedlichen Personen zu
arbeiten.“

Ergebnis:

- Kein Zusammenhang zwischen objektiver Diversität und Teamidentifikation oder Teamkonflikt.
- Aber: höher die subjektive Diversität desto geringer die **Teamidentifikation** und desto höher war der **interpersonale Konflikt** – aber nur in Teams, in denen Personen eine negative Einstellung zu Diversität hatten. (Hentschel, Shemla, Wegge, & Kearney, 2013)

Women Leadership Program (Knipfer et al., 2017)

Herausforderungen für weibliche Führungskräfte

Motivation ,want to‘

Fähigkeiten ,can do‘

Gelegenheiten support

Interne Faktoren

- Niedrigere (akademische) Selbstwirksamkeit
- Weniger Hang zu Bewerbungen auf Führungspositionen
- Weniger affektierte Motivation zu führen
- Weniger Intentionen für eine wissenschaftliche Karriere
- Weniger Antizipation von Hindernissen
- Stereotyp: weniger kompetitiv
- Weniger Relevanz von extrinsischen Werten

- Schwierigkeit authentischen Führungsstil zu finden
- Anpassungsdruck an geschlechtsspezifische Führungsbilder
- Tendenz der Zurückhaltung
- Rollenkonflikte
- Fehlende Führungsidentität und schwaches Selbstvertrauen
- Mangelnde Verhandlungsbereitschaft

Externe Faktoren

- Fehlen von Rollenvorbildern
- Gender bias
- Weniger Möglichkeiten zur Zusammenarbeit in kollegialen Netzwerken
- Weniger Entwicklungsmöglichkeiten
- Intransparente Besetzungskriterien / -prozesse
- Doppelstandards bei Männern und Frauen
- Unterbewertete Aufgaben (mehr Lehre / Administration)
- Prekäre Arbeitsverhältnisse
- Abwertung der ‚typischen Disziplinen‘
- Abwertung weiblicher Führung (Bsp. Transformationale Führung)
- ‚Glass-Cliff‘

Women Leadership Program (Knipfer et al., 2017)

Curriculum

150 Jahre
culture of
excellence



Modul	Inhalt
<i>Modul I: Want-to</i>	Entwicklung einer Führungsidentität Implizite Führungstheorien Gender-Stereotype in der Wissenschaft Macht und Führung Persönliche Werte und authentische Führung
<i>Modul II: Can-do</i>	Wie führt man effektiv? ,Full range of leadership model' effektive Führung in der Wissenschaft Persönliches Führungsprofil
<i>Modul III: Support</i>	Eine Führungskraft werden und sein Gender-Stereotypen begegnen Selbstpräsentation und Netzwerken Verhandlungstechniken
<i>Modul IV</i>	Wrap-up und Reflexion Nachbereitung des persönlichen Führungsprofils Reflexion des persönlichen Entwicklungsprozesses Diskussion der Herausforderungen im Entwicklungsprozess

Programmdauer: ca. 1 Jahr
Dauer je Modul: 1,5 Tage
Trainerinnen-Tandem

Leading diverse Teams

360° Leadership

**Sich selbst führen
(Self-leadership)**

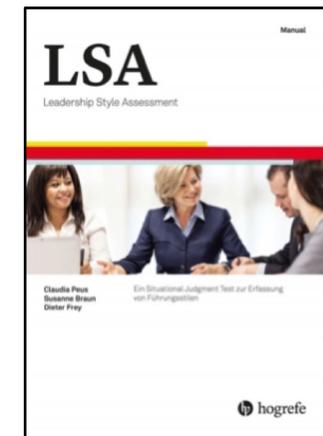
**Mitarbeiter führen
(Downward-leadership)**

**Die Chefin / den Chef führen
(Upward-leadership)**

**Auf Augenhöhe Führen
(Lateral-leadership)**

Systematische Förderung von Führungskompetenzen in der Wissenschaft Ansatz

1. **Assessment:** Systematische Einschätzung der aktuellen Führungsfähigkeiten (Selbst- und Fremdeinschätzung) und Identifikation der individuellen Entwicklungsfelder (Peus, Knipfer, & Schmid, 2016)
2. **Persönlicher Entwicklungsplan:** Durch MitarbeiterInnen der Professur angeleitete Erstellung eines persönlichen Entwicklungsplans (Schmid, Knipfer, & Peus, 2016)
3. **Qualifizierung und Zertifizierung:** Durchlaufen verschiedener Module eines Curriculums („Leadership Academy“), in dem wissenschaftlich fundierte Führungstechniken vermittelt werden (Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, 2013)
4. **Trainingstransfer:** Unterstützung des Trainingstransfers durch Coachinggespräche und strukturierte Selbstreflexion (Sparr, Knipfer, & Willems, 2017)
5. **Nachhaltige Sicherung des Qualifizierungserfolgs:** Aufbau von Reflexionsfähigkeit in Bezug auf die Führungsrolle und das eigene Führungshandeln (Knipfer & Peus, 2015)



Leading diverse Teams

Interviewstudie mit MINT ProfessorInnen

(Rehbock et al., 2017)

Ergebnisse:

Anforderungsdiskrepanzen zwischen Aufstieg und Erfolg von Führungspersonen zeigen sich in Erfolgsdefinitionen pro Gruppe

Nachwuchs

Professor_innen sehen agentische Anforderungen wie Selbstdisziplin und Ausdauer als kritisch für den Aufstieg in eine Führungsposition an

Anzahl Kodierungen

- Agentisch: 196
- Kommunal: 30



Führungsrolle

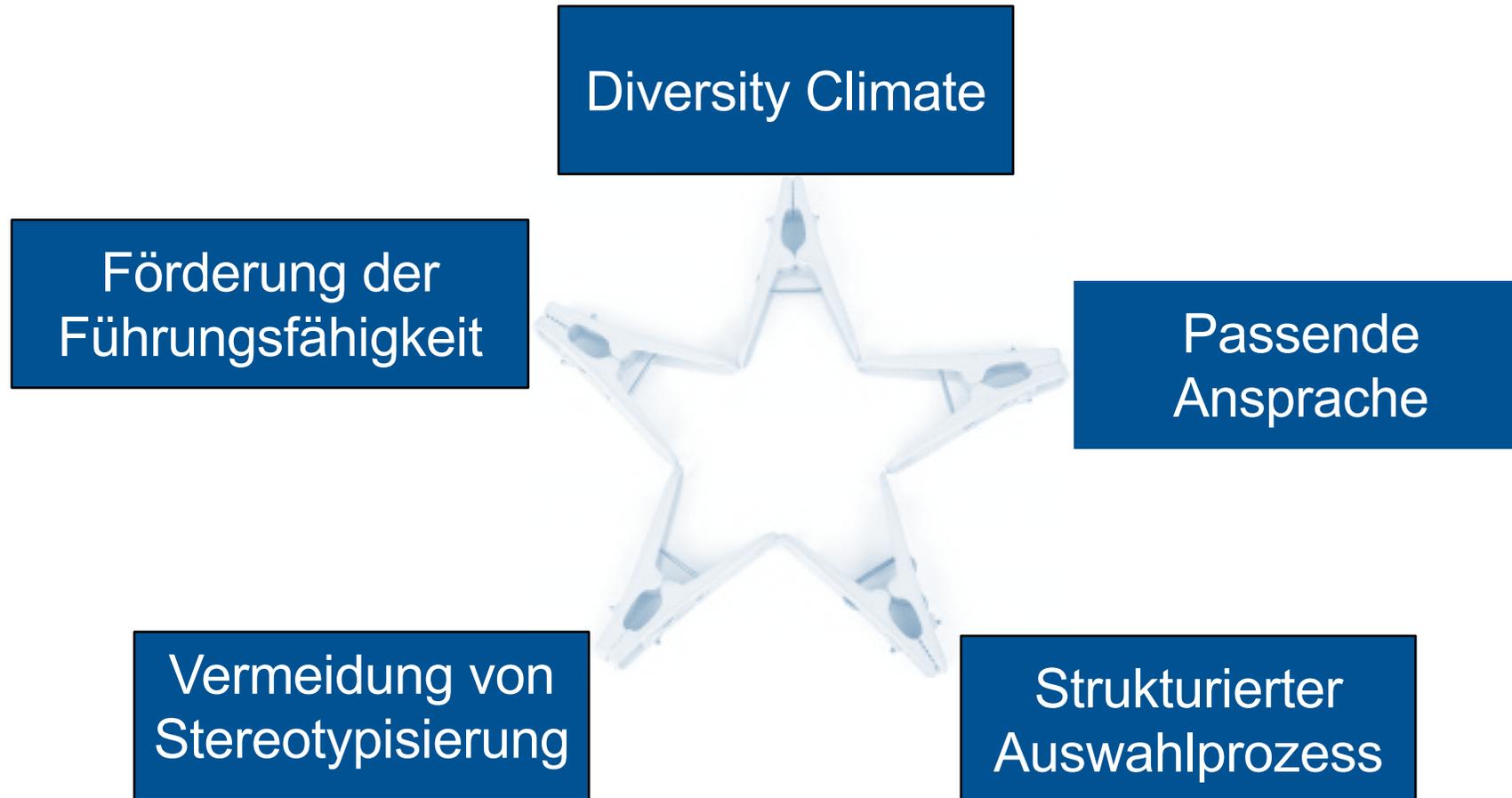
Für den Erfolg in der Führungsrolle nennen sie vor allem kommunale Anforderungen wie Kooperationsfähigkeit und Unterstützung.

Anzahl Kodierungen

- Agentisch: 144
- Kommunal: 285



Diversitätsorientiertes Talent Management



Diversität in Forschung Lehre

(Peus, 2018)

150 Jahre
culture of
excellence



Integration in die Forschung

- Explizite Integration von von verschiedenen Diversitätsaspekten in die Forschung
- Einfluss von Erkenntnissen aus der empirischen Diversitätsforschung

Integration in die Lehre

- Erkenntnisse der Forschung systematisch in die Lehre integrieren
- Vermittlung von Wertschätzung für Diversität
- Inhalte / Methoden an Talente anpassen

Fazit

Diversitätsmanagement an Hochschulen

- Strategische Verankerung von Diversity in Strukturen und Prozessen
- Diversitätsgerechtes Talentmanagement
- International sichtbare Forschung & Innovation, die Diversität systematisch berücksichtigt

Literaturverzeichnis I

- Aronston, J., Lustina, M. J., Good, C., & Keough, K. (1999). When white men can't do math: Necessary and sufficient factors in stereotype threat. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 29-46.
- Bleijenbergh, I. L., van Engen, M. L., & Vinkenburg, C.J. (2012). *Othering women: fluid images of the ideal academic*. In: Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, Vol. 32 Issue: 1, (pp.22-3). Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1108/02610151311305597>
- BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung). (2013). *Anteil von Männern und Frauen an verschiedenen Status- und Abschlussgruppen im Hochschulbereich*. Verfügbar unter: <http://datenportal.bmbf.de/portal/2.5.83>
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend). (2010). *Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken*. Verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=134254.html>
- Braun, S.*, Peus, C.*, Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). *Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust*. In: The Leadership Quarterly, 24, 270-283. [*equal contribution]
- CEWS (Center of Excellence Women and Science). (2011). *The leaky pipeline: Frauen- und Männeranteile im akademischen Qualifikationsverlauf, 2011*. Verfügbar unter: <http://www.cews.org/informationsangebote/statistiken>
- CEWS (Center of Excellence Women and Science). (2012). *Frauenanteile an Habilitationen, Berufungen, Professuren und C4/W3-Professuren, 1980 bis 2012*. Verfügbar unter: <http://www.cews.org/informationsangebote/statistiken>
- FidAR (Frauen in Aufsichtsräten e.V.). (2013). *Women-On-Board-Index*. Verfügbar unter: http://www.fidar.de/webmedia/documents/wob-index/130915_Studie_WoB-Index_XIII_end.pdf
- Hentschel, T., Braun, S., Peus, C., & Frey, D. (2014, August). *Wording of advertisements influences women's intention to apply for career opportunities*. Präsentiert auf dem 74. jährlichen Meeting der Academy of Management, Philadelphia, USA.
- Hentschel, T., Horvath, L. K., Sczesny, S., & Peus, C. (accepted). *Kick-starting female careers: Attracting women to entrepreneurship programs*. In: Journal of Personnel Psychology.
- Hentschel, T., Shemla, M., Wegge, J., & Kearney, E. (2013). Perceived diversity and team functioning: The role of diversity beliefs and affect. *Small Group Research*, 44(1), 33-61.

Literaturverzeichnis II

Horvath, L. K., & Sczesny, S. (2014). *Gender-fair language in organizations: Attracting potential leaders and promoting the organizational image of gender equality*. Paper presented at the 17th General Meeting of the European Association of Social Psychology, Amsterdam, NL.

Knipfer, K., & Peus, C. (2015). *Evidenzbasierte Förderung von Führungskompetenzen als Erfolgsfaktor für Wissenschaftseinrichtungen (Evidence-based leadership development - A success factor in research organizations)*. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, Doppelheft 2+3, 61-64.

Knipfer, K., Shaughnessy, B., Hentschel, T., & Schmid, E. (2017). *Unlocking women's leadership potential: A curricular example for developing female leaders in academia*. In: Journal of Management Education, 41(2), 272–302.

Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J.F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2012). *Science faculty's subtle gender biases favor male students*. In: PNAS. Vol. 109. No. 41. Verfügbar unter: <http://www.pnas.org/content/pnas/109/41/16474.full.pdf>

Peus, C. (2018). *Fortschritt durch Vielfalt. Ansatzpunkte für das Diversitätsmanagement in Hochschulen*. In: Forschung & Lehre. Nr. 3/18. (p. 206-208). Verfügbar unter: <https://www.forschung-und-lehre.de/heftarchiv/ausgabe-318/>

Peus, C., Knipfer, K., & Schmid, E. (2016). *Erfolgsfaktor effektive Mitarbeiterführung (Leadership - A key success factor)*. In: Wissenschaftsmanagement, 1, 20–23.

Schleicher, F., Kokew, C. & Hübner, A. G. (2013). *Frauen im Management: Ja, wo stecken sie denn?* Verfügbar unter: http://www.bisnode.de/press_release/frauen-im-management-ja-wo-stecken-sie-denn/

Sparr, J. L., Knipfer, K., & Willems, F. (2017). *How leaders can get the most out of formal training: The significance of feedback-seeking and reflection as informal learning behaviors*. In: Human Resource Development Quarterly, 28(1), 29–54.

Statistisches Bundesamt. (2012). *Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt – Deutschland und Europa*. Verfügbar unter: <http://destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/StartseiteBroschuereMaennerFrauen.html>

Literaturverzeichnis III

- Rehbock, S., Knipfer, K., & Peus, C. (2017). *Implizite Führungstheorien in der Wissenschaft – Anforderungsdiskrepanzen zwischen Aufstieg und Erfolg von Führungspersonen*. Vortrag auf der 10. Tagung der Fachgruppe Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs), Dresden, Germany.
- Van Loo, K. J., Boucher, K. L., Rydell R. J., & Rydell, M. T. (2013). *Competition in stereotyped domains: Competition, social comparison, and stereotype threat*. In: *European Journal of Social Psychology*, 43, 648-660.
- Williams W. M., Ceci S. J. (2015). *National hiring experiments reveal 2:1 faculty preference for women on STEM tenure track*. In: *Proc. Natl. Acad. Sci. U.S.A.* 112, pp. 5360–5365. 10.1073/pnas.1418878112

150 Jahre
culture of
excellence



DANKE

