macromedia university of applied sciences

Chef:innen :sache.

Mut zur Macht

Frauen an die Spitze: Für eine gerechtere und leistungsfähigere Gesellschaft

Ein Report der Initiative Chef:innensache
in Zusammenarbeit mit der Macromedia University



INHALT

Chef:innen :sache.

01	**Key Facts**	Die wichtigsten Erkenntnisse des Reports auf einen Blick
02	**Vorwort**	Susanne Fabry *Vorstandsvorsitzende Initiative Chef:innensache*
03	**Studie 1: Karriereambitionen**	Eine quantitative Befragung von 1.000 Personen zum Status quo und der Suche nach Motiven zu führen
04	**Studie 2: Führungsambitionen von Frauen**	Qualitative Befragung von Berufseinsteigerinnen und weiblichen Führungskräften
05	**Studie 3: Machtverteilung in Unternehmen**	Qualitative Befragung von Manager:innen aus großen und mittelständischen Konzernen
06	**Best Practice**	Konkrete Beispiele aus den Expert:inneninterviews
07	**Autor:innen und Mitwirkende**	Autor:innen, Projektteam und Mitwirkende
08	**Über die Initiative Chef:innensache und die Macromedia University**	Informationen und Kontakt

KEY FACTS

Chef:innen :sache.

Die wichtigsten Erkenntnisse aus drei Studien auf einen Blick

STUDIE 1 KARRIEREAMBITIONEN

Quantitative Befragung · 1.000 Personen

Positiver Zusammenhang
(*r*=0,19)
Je positiver Führungskräfte wahrgenommen werden, desto höher ist die Motivation, selbst Führung anzustreben.

73,7 % Männer
66,7 % Frauen

Männer berichten häufiger von Empfehlungen im Rahmen von Beförderungen.

55,0 % Männer
40,8 % Frauen

Männer empfinden Führen häufiger als gesellschaftliche Pflicht.

4 von 5 Befragten sehen Networking als zentralen Faktor für beruflichen Aufstieg.

STUDIE 2 FÜHRUNGSAMBITIONEN VON FRAUEN

31 qualitative Interviews

27 von 31
Frauen mit passenden Voraussetzungen stehen Führung positiv gegenüber.

28 von 31
Frauen fordern mehr Flexibilität in Arbeits- und Führungsmodellen.

5 Bedingungen für attraktive Führung
- Chancengerechtigkeit
- finanzielle Rentabilität
- psychologische Sicherheit
- weibliche Vorbilder
- Work-Life-Integration

STUDIE 3 MACHTVERTEILUNG IN UNTERNEHMEN

15 Expert:inneninterviews

KEIN AUTOMATISMUS
Krisen führen nur in ausgewählten Fällen zu einer Re-Hierarchisierung.

ZUGANG
Entscheidungsstrukturen bestimmen, ob Frauen auch unter Unsicherheit Macht ausüben können.

VERANKERUNG
Strategisch und prozessual abgesicherte Förderung chancengerechter Karriereentwicklung hält Druck eher stand als Einzelmaßnahmen.

Führung braucht Vorbilder. Ambition braucht Bedingungen. Macht braucht Zugang.

DIE MISSION DER INITIATIVE CHEF:INNENSACHE

Die Initiative Chef:innensache ist das praxisnahe C-Level-Netzwerk zur Förderung chancengerechter Führung.

Wir bringen Unternehmen vom Commitment in die Umsetzung – verbindlich, messbar, wirksam.

Wir gestalten Transformation dort, wo sie zählt: in Entscheidungen, Prozessen und Führungskultur.

Der Chef:innensache e.V. ist eine gemeinnützige Initiative und vertritt keine politischen oder kommerziellen Interessen.

Die Mitglieder des Netzwerks sind: Allianz, Bayer, Bundesnachrichtendienst, Bundesministerium der Verteidigung, Deutsche Bahn, Deutsche Börse Group, DEUTZ AG, DHL Group, DOSB, EnBW, Fraunhofer-Gesellschaft, Hensoldt, IBM, Johnson & Johnson, KION Group, McKinsey & Company, RheinEnergie, RWE, Siemens, Stifterverband und DIE ZEIT.

Die Initiative Chef:innensache wird vertreten durch den Vorstand: Susanne Fabry (Vorstandsvorsitzende der Initiative, Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektorin bei RheinEnergie AG), Dr. Christian Diehr (Ministerialdirektor Bundeskanzleramt), Bettina Dietsche (Chief People and Culture Officer Allianz), Dr. Rainer Esser (Geschäftsführer ZEIT Verlagsgruppe), Dr. Anna Güntner (Gründerin und Geschäftsführerin Eclarity.io), Dr. Frank Kohls (Director of HR IBM Germany), Dr. Antonio Payano (Corporate SVP Head of Talent Impact Bayer).

Die Schirmherrschaft der Initiative trägt Bundeskanzler Friedrich Merz. Zuvor trugen diese Bundeskanzlerin a.D. Angela Merkel und Bundeskanzler a.D. Olaf Scholz.

VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

mit dem Jahresthema „Mut zur Macht. Frauen an die Spitze: Für eine gerechtere und leistungsfähigere Gesellschaft“ möchten wir von der Initiative Chef:innensache unterstreichen, wie wichtig weibliche Beteiligung in verantwortungsvollen Positionen für eine moderne und erfolgreiche Zukunft ist.

Macht ist dabei ein Begriff, der historisch männlich geprägt ist und in der deutschen Sprache nicht ausschließlich positive Assoziationen hervorruft. Macht meint vor allem die Fähigkeit, Dinge zu ändern oder voranzubringen. Mit diesem Verständnis wollen wir Frauen weiter ermutigen, Führungspositionen anzustreben und die damit verbundene Macht für positive Veränderungen zu nutzen. Auch weil Statistiken zeigen, dass Organisationen mit diversen Führungsteams besser performen.

In diesem Report schaffen wir eine wissenschaftliche Basis dafür, Macht besser zu verstehen. Wer strebt nach Führungspositionen und wie können wir die Begeisterung für Führung stärken? An welche Bedingungen knüpfen Frauen ihre Führungsambitionen? Wie verteilt sich Macht in Organisationen? Welche Strukturen braucht es, damit Frauen gleichberechtigt berücksichtigt werden und wie verändern sich diese in unsicheren Zeiten?

In gemeinsamer Arbeit mit der Macromedia University zeichnet dieser Report ein umfassendes Bild und bietet Lösungen und Best Practices für Organisationen. Dazu wurden eine quantitative Umfrage mit 1.000 Befragten sowie zwei qualitative Studien mit Expert:inneninterviews durchgeführt. Wir freuen uns über jede Leserin und jeden Leser. Ein besseres Verständnis ist die Grundlage dafür, die richtigen Entscheidungen zu treffen.



Ihre Susanne Fabry

Vorstandsvorsitzende
Initiative Chef:innensache e.V.

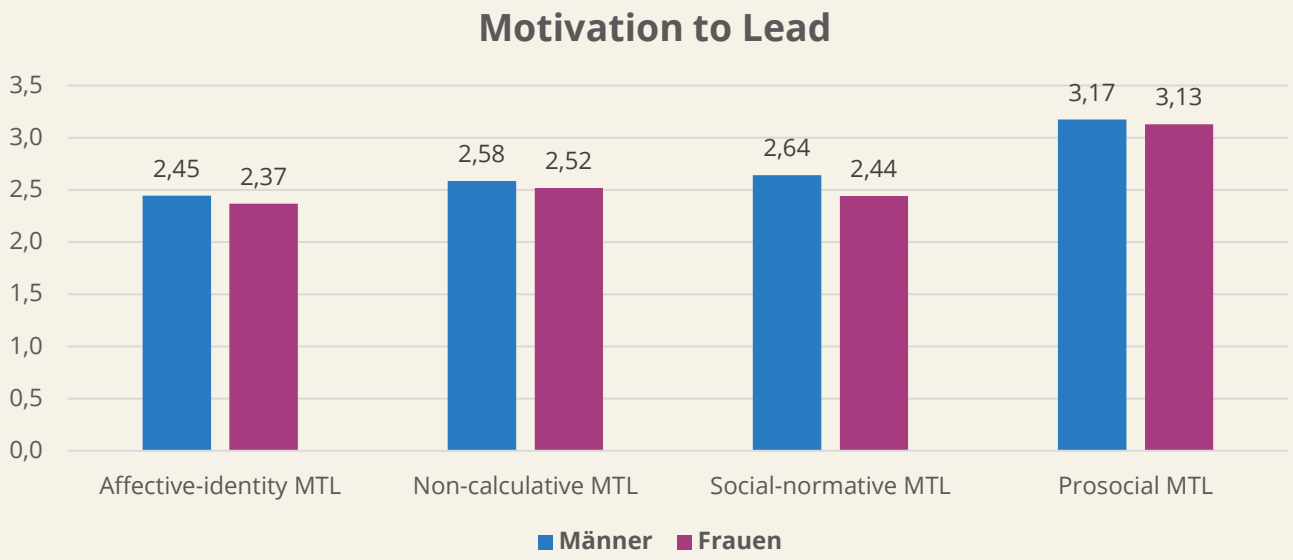
Warum wollen Menschen führen – und was hält sie davon ab?

Dem Statistischen Bundesamt zufolge lag der Anteil von Frauen in Führungspositionen in Deutschland im Jahr 2025 bei 30,3%, gleichbedeutend mit Platz 24 von 27 im Vergleich der EU-Staaten. Die jährlich durchgeführte Karrierezuversichtsumfrage der Initiative Chef:innensache belegt zudem einen Rückgang des Führungswunsches sowohl bei Frauen als auch Männern. Es ist wichtig zu verstehen, wann Beschäftigte Führungsambitionen haben, was sie motiviert und demotiviert. In einer **repräsentativen Umfrage in Zusammenarbeit mit MAS Partners wurden daher 1.000 Personen** zu ihren Karriereambitionen befragt.

Dimensionen von Führungsmotivation

Die **Motivation to Lead (MTL)** beschreibt die grundsätzliche Motivation einer Person, Führungsverantwortung zu übernehmen und eine Führungsrolle auszuüben. Sie gliedert sich in vier Dimensionen:

- **Affective-Identity MTL:** Beschreibt, inwieweit eine Person Freude an Führung hat, sich selbst als Führungspersönlichkeit wahrnimmt und aktiv Führungsverantwortung übernehmen möchte.
- **Non-Calculative MTL:** Erfasst die Bereitschaft zu führen, unabhängig davon, ob damit persönliche Vorteile verbunden sind.
- **Social-Normative MTL:** Beschreibt die Motivation zu führen, weil Führung als soziale Verpflichtung oder als Verantwortung gegenüber einer Gruppe verstanden wird.
- **Prosocial MTL:** Erfasst die Motivation, Führungsverantwortung zu übernehmen, um andere zu unterstützen, einen positiven Beitrag zu leisten und gemeinsame Ziele zu erreichen.



Skala 1-4 (stimme gar nicht zu – stimme voll und ganz zu)

Was bedeuten die Ergebnisse für Organisationen?

Männer und Frauen weisen insgesamt vergleichbare Werte in Bezug auf ihre Führungsambitionen auf. Das betrifft sowohl die Mittelwerte als auch die Gewichtung der Motivationsdimensionen im Verhältnis zueinander. Dabei zeigt sich in vielen Bereichen eine positive Einstellung gegenüber Führungsverantwortung.

Prosoziale Motive tragen klar am stärksten dazu bei, dass Männer und Frauen Führung übernehmen möchten.

87,5% der Befragten gaben an, dass sie durch die Möglichkeit, andere zu unterstützen und gemeinsam einen positiven Einfluss zu haben, tendenziell für Führungsaufgaben motiviert werden können.

Den größten Unterschied zwischen Männern und Frauen gab es bei sozial-normativen Führungsdimension.

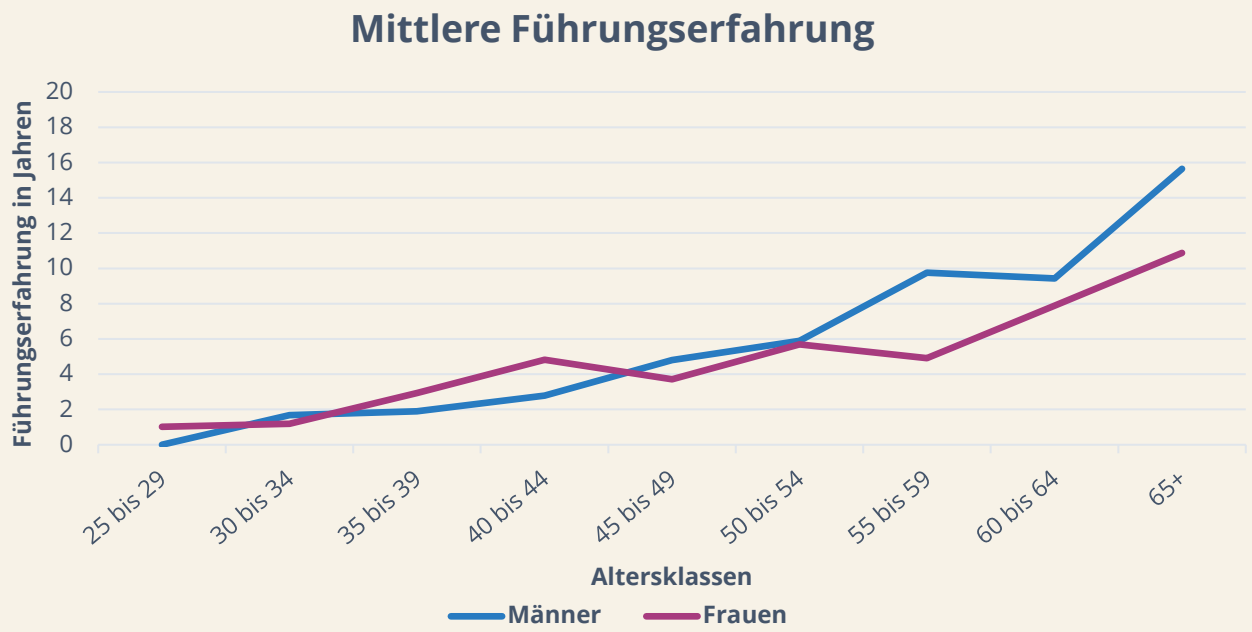
Hier stimmten **55% der Männer** im Vergleich zu **40,8% der Frauen** zu, dass sie Führung als soziale Verantwortung empfinden.
Diese Tatsache deutet darauf hin, dass noch immer ein traditionelles Rollenbild existiert, bei dem Männer sich stärker zu Führungsaufgaben verpflichtet fühlen.

Key Takeaway:

Organisationen müssen Rahmenbedingungen schaffen, in denen Führungskräfte Verantwortung für Mitarbeitende übernehmen können, um sie zu fördern und zu unterstützen. Solche Gestaltungsmöglichkeiten machen Führungspositionen attraktiver als es reine finanzielle Faktoren allein könnten.

Positive Tendenz: Mehr Chancengerechtigkeit bei jungen Führungskräften?

Die Befragung hat ergeben, dass Männer nach eigenen Angaben im Durchschnitt mehr Erfahrung als Führungskraft aufweisen als Frauen.
Zum Tragen kommt dieser Unterschied aber erst in den Kohorten ab 55 Jahren. In jüngeren Altersgruppen bewegen sich Männer und Frauen auf einem sehr ähnlichen Level.



Das Ergebnis lässt zwei Interpretationsmöglichkeiten zu. Auf der einen Seite könnten veränderte Lebensentwürfe im Alter dazu führen, dass Frauen ab einem gewissen Alter seltener in Führung gehen. Auf der anderen Seite deuten die ähnlichen Werte in jüngeren Kohorten darauf hin, dass Männer und Frauen hier vermehrt vergleichbare Chancen in den früheren Phasen ihrer Karrieren erhalten. Der in der Umfrage ermittelte Umfang der Führungserfahrung lässt allerdings keinen Rückschluss auf das Level an Führung schließen. Um tatsächlich von gleichen Chancen zu sprechen ist es daher wichtig, dass diese Tendenz mit einem Zugang zu allen Führungsebenen einhergeht.
Der Unterschied bei älteren Berufstätigen ist auf Chancenungleichheiten in der Vergangenheit zurückzuführen, die sich in diesen Altersgruppen bis zum Ende der Karriere niederschlagen.

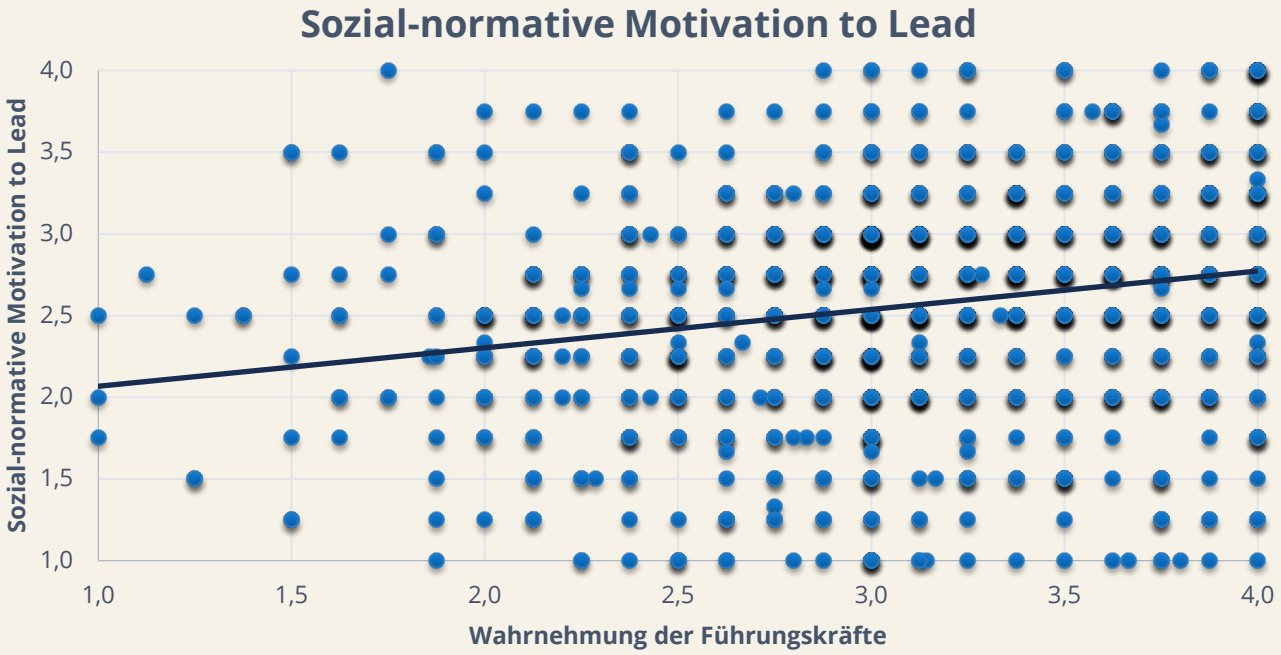
Key Takeaway:

Noch sind in vielen obersten Führungsetagen hauptsächlich Männer vertreten. Die Daten lassen aber darauf hoffen, dass eine veränderte Führungskultur bei den nachrückenden Führungskräften für mehr Parität sorgt.

Die Wahrnehmung der Führungskräfte steht in positivem Zusammenhang mit den eigenen Karriereambitionen

Die Bedeutung von Vorbildern wird in der Managementliteratur oft hervorgehoben. Diese Studie belegt den statistischen Effekt von der Wahrnehmung der unternehmenseigenen Führungskräfte auf die Karriereambitionen.
Für alle vier Bereiche der Motivation to lead liegt eine positive Korrelation mit der Wahrnehmung der Führungskräfte vor. Das bedeutet konkret:

Je positiver die Führungskräfte wahrgenommen werden, desto größer ist die Motivation, selbst eine Führungsposition zu übernehmen.



Skala 1-4 (stimme gar nicht zu – stimme voll und ganz zu)
Das Studiendesign stellt eine Korrelation und keine Kausalität fest. Die beiden Variablen wirken also wechselseitig.

Der Zusammenhang zwischen Führungswahrnehmung und Führungsambition zeigt sich über alle vier Dimensionen hinweg, besonders aber bei sozial-normativen und prosozialen Führungsmotiven.
Die Grafiken bilden die Antworten der Befragten in Bezug auf den Mittelwert der Führungskräftewahrnehmung und den Mittelwert des jeweiligen Führungsmotivs ab. Die Trendlinie verbildlicht den Zusammenhang zwischen positiver Wahrnehmung und steigender Motivation.

Vorbilder sind für Organisationen doppelt wertvoll.

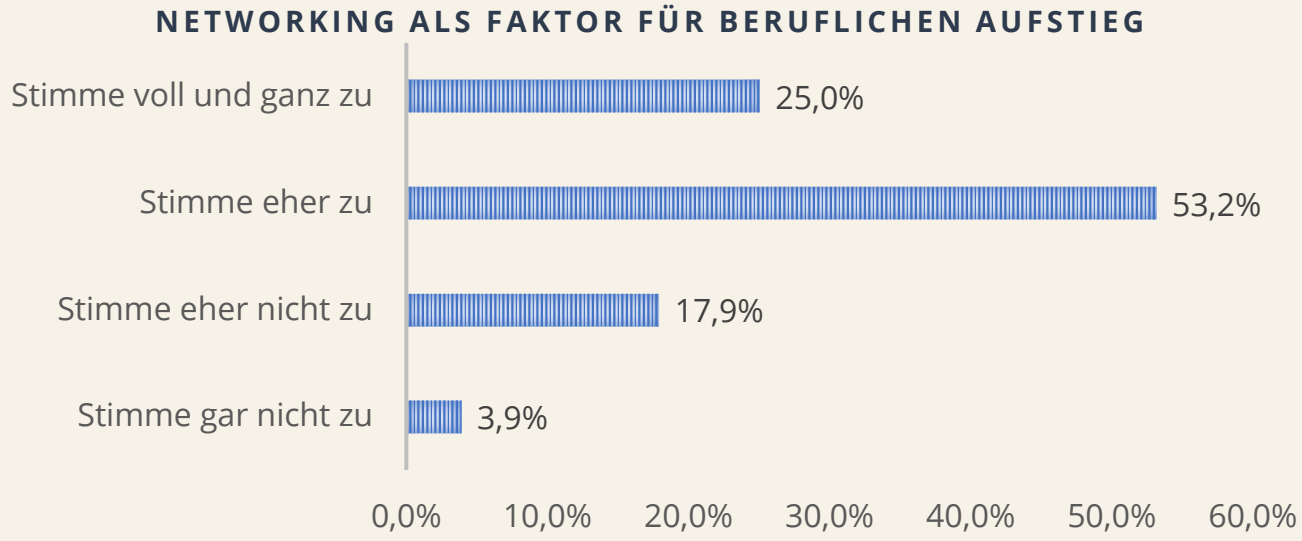
Für die Führungsmotivation sind viele verschiedene Faktoren – extrinsisch wie intrinsisch – verantwortlich. Dass eine positive Wahrnehmung der Führungskräfte mit der eigenen Führungsbereitschaft zusammenhängen kann, ist ein klar positives Signal.

Aus statistischer Perspektive liegen bei der affektiv-identitären (r=0,09; p=0,02) und der nicht-berechnenden Führungs-motivation (r=0,07; p=0,04) sehr schwache Korrelationen vor.
Auch zwischen der prosozialen Führungsmotivation und der Wahrnehmung der Führungskräfte liegt ein positiver Zusammenhang vor (r=0,16; p<0,01).
Bei der sozial-normativen Führungsmotivation ist die Korrelation am stärksten (r=0,19; p<0,01) . Im Rahmen der Statistik spricht man allerdings immer noch von einer eher schwachen Korrelation.

Key Takeaway:

Für Organisationen ist die Wahl und Positionierung der eigenen Führungskräfte nicht nur relevant für den unmittelbaren Unternehmenserfolg. Wie sich Führungskräfte gegenüber anderen präsentieren, prägt die Unternehmenskultur entscheidend und sorgt nicht nur für eine höhere Motivation unter den Beschäftigten, sondern auch für höhere Ambitionen.
Organisationen sollten deshalb darauf achten und dazu beitragen, dass ihre Führungskräfte eine Vorbildfunktion verkörpern (können). Denn das kann im nächsten Schritt dazu führen, leichter neue Führungskräfte aus dem eigenen Unternehmen zu rekrutieren.

Networking bleibt ein essenzieller Baustein für den Karriereweg von Männern und Frauen.



80,1% der Befragten sagen, dass der Zugang zu einflussreichen persönlichen Kontakten wichtig für Beförderungen ist.

71,2% der Befragten sagen, dass Mentor:innen oder Sponsor:innen entscheidend für den Aufstieg in Führungspositionen sind.

75,3% der Befragten sagen, dass Karrierechancen oft informell vermittelt werden.

73,7% der Männer sagen, dass sie bei Beförderungsmöglichkeiten durch Führungskräfte empfohlen werden.

66,7% der Frauen sagen, dass sie bei Beförderungsmöglichkeiten durch Führungskräfte empfohlen werden.

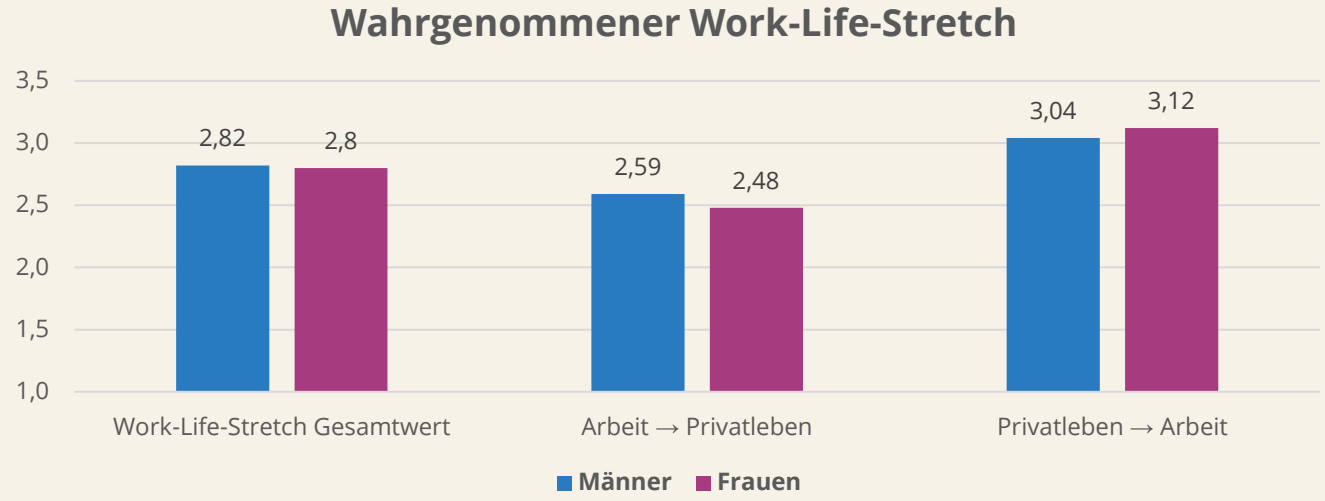
„Die Studienergebnisse zeigen, Leistung allein reicht oft nicht für den nächsten beruflichen Schritt. Es sind Netzwerke, die Türen öffnen: zu Informationen, Mentoring und Sponsoring. ***Wer Karriere fair gestalten will, muss Netzwerke und Leistung zusammendenken.*** *Damit diese Zugänge nicht vom Zufall abhängen und Beförderungen an fachliche Eignung und transparente Kriterien geknüpft sind."*



Katharina Schleeberger
Geschäftsleitung
Initiative Chef:innensache e.V.

Männer und Frauen empfinden ein vergleichbares Stresslevel in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Neben den unmittelbaren Führungsmotiven spielen auch Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf eine wichtige Rolle. In dieser Studie wurde der sogenannte Work-Life-Stretch beidseitig gemessen, um sowohl Auswirkungen der Arbeit auf das Privatleben als auch umgekehrt des Privatlebens auf die Arbeit zu untersuchen.



Der insgesamt empfundene Work-Life-Stretch ist bei Männern und Frauen nahezu gleich (M = 2,82 zu W = 2,80; nicht signifikant).
Unterschiede zeigen sich jedoch in der Richtung: Männer empfinden den Stress der Arbeit auf das Privatleben etwas stärker (M = 2,59 zu W = 2,48). Frauen nehmen dagegen den Stress des Privatlebens auf die Arbeit stärker wahr (M = 3,04 zu W = 3,12). Diese Unterschiede sind gering und nicht signifikant und lassen sich daher nur als Tendenz lesen. Sie decken sich jedoch mit den bestehenden Rollenbildern, nach denen Frauen stärker durch private Verpflichtungen vereinnahmt werden, was sich auf ihre Karrierechancen auswirken kann. Studien zu unbezahlter Arbeit stützen diesen Befund, weisen allerdings eine deutlich größere Lücke auf, als dies der wahrgenommene Stress vermittelt.

Wichtig für die Einordnung ist außerdem: Gemessen wurde der wahrgenommene Stress, nicht die tatsächliche Arbeitsbelastung im Haushalt oder in der Care-Arbeit. Frauen leisten nachweislich deutlich ***mehr unbezahlte Arbeit****. Dass der empfundene Stress dennoch vergleichbar ist, zeigt dringenden Handlungsbedarf. Unbezahlte Arbeit ist im Alltag für alle präsent und belastend. Sie sollte jedoch niemanden in der Karriereentwicklung benachteiligen. Dazu braucht es ein gesellschaftliches Umdenken und eine ausgewogene Beteiligung von Männern und Frauen.*



Katharina Schleeberger
Geschäftsleitung
Initiative Chef:innensache e.V.

Besondere Voraussetzung für Frauen

Für Frauen gestaltet sich die Frage nach den Karriereambitionen oft komplexer als bei Männern. Faktoren wie Care Work aber auch grundlegende strukturelle Hürden sind bei Frauen besonders ausgeprägt. Eine **qualitative Befragung von 31 Frauen** in zwei Zielgruppen richtete sich auf die Einstellung von Frauen gegenüber Führung. Untersucht wurden zwei Kohorten: junge Berufseinsteigerinnen (n=17, Alter 26-35, ohne Personalverantwortung) und etablierte Führungskräfte (n=14, Alter 36-47 Jahren, mit Führungserfahrung). Alle Befragten erfüllten Voraussetzungen, die formal für die Ausübung einer Führungsposition befähigen würden.
Als Grundlage der Analyse dienten vier wissenschaftliche Theorien aus der Motivations-, Verhaltens- und Karriereforschung.

27 von 31 sagen Ja zu Führung!

Frauen, die die Voraussetzungen für eine Führungsposition erfüllen, haben auch Ambitionen. 27 von 31 befragten Frauen bewerten Führung positiv und sehen sich selbst als potenzielle Führungskräfte. Alle 31 Frauen überprüfen jedoch systematisch, **unter welchen Bedingungen Führung für sie nachhaltig möglich ist**. Diese Prüfung ist nicht Ausdruck von Ambitionslosigkeit, sondern von struktureller Rationalität. Sie reflektiert die Hürden, denen Frauen in Organisationen ausgesetzt sind.

> *„Es ist nicht, dass ich die Chefin sein will. Was mich reizt: echter Einfluss darauf, wie Menschen bei der Arbeit arbeiten.“*

Frauen identifizieren fünf zentrale Bedingungen

- Sie prüfen die **finanzielle Rentabilität** einer Beförderung.
- Sie fragen nach **psychologischer Sicherheit in der Organisation**.
- Sie suchen nach **weiblichen Vorbildern**, die zeigen, dass Führung möglich ist.
- Sie überprüfen, ob **Work-Life-Integration** gelebt werden kann.
- Und sie hinterfragen, ob **Chancengerechtigkeit** besteht oder ob Frauen systematisch benachteiligt sind.

Sie sind die Grundlage dafür, ob Frauen ihre Ambitionen in Organisationen realisieren oder bewusst ablehnen.

**die Methodik und die theoretischen Konstrukte werden im Anhang erläutert*

Mut zur Grenze

28 der 31 befragten Frauen wünschen sich flexiblere Arbeitsmodelle. Darin zeigt sich kein Mangel an Ambition, sondern eine **veränderte Erwartung an Führung und Leistung**.

Das traditionelle Karrieremodell orientiert sich weiterhin stark an zeitlicher Verfügbarkeit: lange Arbeitstage, permanente Erreichbarkeit und physische Präsenz gelten als Ausdruck von Einsatzbereitschaft. Für Frauen mit Betreuungs- und Pflegeverantwortung entstehen dadurch **strukturelle Nachteile**. Zugleich stellen sie eine grundlegende Frage: Warum sollte beruflicher Erfolg an 60-Stunden-Wochen geknüpft sein, wenn sich die geforderte Leistung in deutlich weniger Zeit erbringen lässt?



28 von 31 Frauen fordern mehr Flexibilität

Auch Frauen ohne umfangreiche Care-Verpflichtungen hinterfragen dieses Modell. Ihr Anspruch ist klar: **Sie übernehmen Verantwortung, sind in entscheidenden Situationen verfügbar und liefern die vereinbarten Ergebnisse.** Eine darüberhinausgehende Präsenzpflicht schafft nicht zwangsläufig zusätzlichen Wert.

> *„Frauen, die klar sind, werden oft als schwierig wahrgenommen oder direkt als Power-Frau abgestempelt.“*

Der Wunsch nach Flexibilität ist daher nicht als Rückzug aus der Karriere zu verstehen. Er ist eine **Forderung nach einem leistungsorientierten Führungsmodell**, das Ergebnisse, Verantwortung und Wirkung höher gewichtet als die reine Anwesenheitszeit.

Macht braucht Vertrauen

Etablierte Führungskräfte messen psychologischer Sicherheit eine deutlich höhere Bedeutung bei als junge Frauen. Für sie ist sie kein abstraktes Führungskonzept, sondern eine Voraussetzung für leistungsfähige Teams.

Junge Frauen betrachten das Thema zunächst aus ihrer persönlichen Perspektive. Sie fragen sich, ob sie Fehler machen dürfen und ob diese später gegen sie verwendet werden.

> *„Ich muss mich sicher fühlen in meinem Job, dass ich Fehler machen kann, ohne Angst zu haben."*

Für Unternehmen ist diese Unsicherheit ein Warnsignal. Und sie kann sich negativ auf die Unternehmensperformance auswirken.



Wer Fehler als persönliches Karriererisiko wahrnimmt, spricht Probleme später an, sichert Entscheidungen stärker ab und vermeidet Verantwortung.

Etablierte Führungskräfte kennen diese Folgen aus der Praxis. Ohne psychologische Sicherheit eskalieren Mitarbeitende selbst kleinere Probleme oder treffen keine Entscheidungen, weil sie fortlaufend weitere Daten benötigen. Das verlangsamt Prozesse, bindet Führungskapazität und verlagert Verantwortung unnötig nach oben.

Unternehmen müssen deshalb klare Entscheidungsräume schaffen, konstruktiv mit Fehlern umgehen und ihren Teams in kritischen Situationen sichtbar Rückendeckung geben. Psychologische Sicherheit ist damit nicht nur eine Frage der Unternehmenskultur. Sie entscheidet mit darüber, wie schnell eine Organisation handelt, ob Risiken frühzeitig sichtbar werden und ob Mitarbeitende bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.

Vorbilder für Macht

10 der 17 befragten Young Professionals nennen **Vorbilder, Mentoring oder persönliche Begleitung zentrale Faktoren** ihrer beruflichen Entwicklung. Sie suchen Orientierung daran, wie Frauen Führungsverantwortung übernehmen und zugleich ein Lebensmodell bewahren können, das zu ihren eigenen Vorstellungen passt.

> *„Viele weibliche Führungskräfte unterschätzen, wie stark ihr Verhalten die Motivation anderer Frauen beeinflusst."*

Die etablierten Führungskräfte beschreiben eine grundlegend andere Ausgangslage. Viele hatten keine Frauen vor Augen, an deren Karrierewegen sie sich orientieren konnten. **Sie mussten ihren Zugang zu Führung selbst entwickeln, ohne sichtbare Vorbilder und häufig ohne persönliche Begleitung.**

Heute sind diese Frauen selbst zu einer Ressource geworden, die ihrer Generation nicht zur Verfügung stand. Ihre Erfahrungen machen **unterschiedliche Wege in Führungs- und Entscheidungspositionen sichtbar** und **geben der nächsten Generation Orientierung**, ohne einen bestimmten Karriereweg vorzugeben. Damit liegt ihr Wert nicht allein in den Positionen, die sie erreicht haben, sondern auch in dem Wissen darüber, wie Frauen Zugang zu Einfluss und Verantwortung gewinnen.



Wie verändern sich Strukturen und Macht in unsicheren Zeiten?

Strukturen in Organisationen bestimmen maßgeblich, ob Männer und Frauen gleichberechtigte Chancen auf Führungspositionen und Einflussnahme im Allgemeinen erhalten. Organisationen werden in aktuell unsicheren Zeiten durch externe Faktoren vor einige Herausforderungen gestellt. In **15 qualitativen Expert:inneninterviews** wurden die Strukturen verschiedener Organisationen untersucht und analysiert, inwiefern sich diese in Drucksituationen verändern. Als Grundlage der Analyse dienten drei wissenschaftliche Theorien (s. Anhang), die sich mit verschiedenen Aspekten der Organisationsforschung befassen.

Unsicherheit verändert Entscheidungsstrukturen

Alle Befragten beschreiben, dass **externe Unsicherheiten ihre Organisation beeinflussen**. Geopolitische Konflikte, wirtschaftlicher Druck, Lieferketten, regulatorische Veränderungen und technologische Umbrüche führen dazu, dass Prioritäten angepasst, Projekte neu bewertet und Ressourcen anders verteilt werden. Die zentrale Annahme der Resource-Dependency-Theory wird damit deutlich bestätigt: **Organisationen reagieren auf Bedingungen**, die sie selbst nur begrenzt kontrollieren können.

Zentralisierung ist kein Automatismus

Die theoretische Erwartung, dass Organisationen unter Druck grundsätzlich stärker hierarchisch entscheiden, bestätigt sich allerdings nur teilweise. Nur wenige der 15 Interviews beschreiben eine klare Re-Hierarchisierung oder eine stärkere Bündelung von Entscheidungsbefugnissen. Daneben finden sich zahlreiche Gegenbeispiele:
Entscheidungen bleiben dezentral, werden in **temporären Teams** getroffen oder bewusst an diejenigen Personen verlagert, die über die **relevanteste fachliche Kompetenz** verfügen. Unsicherheit führt damit nicht automatisch zu mehr Hierarchie oder traditionellen Rollenbildern – sie verändert vielmehr, welche Entscheidungsstrukturen in einer Organisation aktiviert werden.

**die Methodik und die theoretischen Konstrukte werden im Anhang erläutert*

Expertise wird zur Machtressource

In mehr als der Hälfte aller Interviews wird **fachliche Expertise ausdrücklich als Grundlage für Einfluss und Entscheidungen** beschrieben. Neben der formalen Hierarchie gewinnen dadurch Wissen, Informationszugang und die Beteiligung an relevanten Projekten oder Krisenteams an Bedeutung. Gerade in Situationen, in denen es keinen etablierten Lösungsweg gibt, werden Personen einflussreich, die Informationen einordnen, Szenarien entwickeln oder konkrete Handlungsoptionen bewerten können. Nicht nur die Position entscheidet damit über Macht, sondern zunehmend auch, wessen Expertise in kritischen Situationen gebraucht wird.

Unsicherheit schafft nicht zwangsläufig neue Ungleichheiten. Sie macht sichtbar, wer bereits Zugang zu Macht, Netzwerken und entscheidungsrelevanter Expertise hat.

Nicht Ambitionen, sondern Zugang ist kritisch

Die Interviews liefern keinen Hinweis darauf, dass Frauen aufgrund von Unsicherheit systematisch weniger Interesse an Führung zeigen. Relevant wird vielmehr, ob sie **Zugang zu den Strukturen** haben, die unter Druck wichtiger werden: Entscheidungsrunden, Expert:innenteams, strategische Projekte und informelle Netzwerke. Damit verändert Unsicherheit weniger den Führungswillen selbst als die Bedingungen, unter denen Ambition in tatsächlichen Einfluss übersetzt werden kann. Das knüpft direkt an die weitere qualitative Studie des Reports an: Nicht fehlende Ambition ist das zentrale Problem, sondern die Frage, unter welchen Bedingungen Frauen diese Ambition realisieren können.

6/15 Interviews thematisieren ausdrücklich Strukturen, die für den Zugang von Frauen zu Führung oder Einfluss relevant sind.

Krisen verstärken Ausgangslagen

Gerade wenn Entscheidungen unter Druck in kleineren oder bereits etablierten Kreisen getroffen werden, gewinnt die Ausgangslage an Bedeutung. Wer bereits sichtbar, gut vernetzt und in entscheidungsrelevante Themen eingebunden ist, wird leichter berücksichtigt. Wer außerhalb dieser Strukturen steht, muss größere Zugangshürden überwinden. Die Interviews zeigen zugleich, dass eine Machtkonzentration Frauen nicht automatisch benachteiligt. Sind Frauen bereits in relevanten Führungs- und Entscheidungspositionen vertreten, behalten sie auch in unsicheren Situationen Einfluss und Verantwortung**. Sind sie dort hingegen unterrepräsentiert, kann der Rückgriff auf bestehende Kreise vorhandene Ungleichgewichte stabilisieren.** Entscheidend ist deshalb weniger, ob eine Organisation in der Krise zentralisiert, sondern wie divers und zugänglich ihre Entscheidungsstrukturen bereits vorher waren.

Was sich andere Organisationen abschauen können

Wissenschaftliche Untersuchungen und theoretische Annahmen liefern wichtige Erkenntnisse für Organisationen, um Strategien und Maßnahmen für chancengerechte Führung zu ermöglichen. Ebenso wichtig sind konkrete Beispiele aus der Praxis, wo diese Maßnahmen bereits greifen. So werden Überlegungen greifbar und sichtbar und dienen anderen Organisationen zum Vorbild. Im Folgenden werden einzelne Best Practices aus den Expert:inneninterviews aus Studie 3 vorgestellt.

Maßnahmen in unsicheren Zeiten

In den letzten Jahren waren Organisationen immer wieder mit plötzlich auftretenden Krisen konfrontiert, ausgelöst beispielsweise durch die Corona-Pandemie, den Krieg in der Ukraine oder den Nahost-Konflikt. In diesen Situationen waren Organisationen oft zu schnellem Handeln gezwungen, während langfristige Strategien überdacht und angepasst werden mussten. Die folgenden Beispiele zeigen auf, wie Organisationen reagiert haben und welche Prozesse in unsicheren Zeiten angepasst oder beibehalten wurden.



Prof. Dr. Anna-Lena Schall-Giesecke
Abteilungsleiterin Technology
Fraunhofer IMS

„Bei Projekten gibt es immer eine klare Entscheidungsstruktur. Jede Abteilung, die etwas dazu beitragen soll, dass das Projekt gelingt, wird involviert. Bei komplexen Themen ist es aus meiner Sicht auch unerlässlich, weil: Wie soll jetzt ein Einzelner entscheiden, ob das in der Gesamtstruktur auch durchführbar ist? Es ist wichtig, dass da die entsprechenden Abteilungsleitungen, die die Ressourcen bereitstellen müssen – sowohl personell als auch von den Anlagen her –, wissen, worum es geht, bevor einfach nur ein Einzelner sagt: ‚Ja, ja, machen wir."

„In der Initiative ‚Führung trifft psychologische Sicherheit' geht es um Fragen wie: Wie schaffe ich Räume, in denen Mitarbeitende sich auch in volatilen Zeiten sicher fühlen und sich trauen, offen über ihre individuellen Bedürfnisse zu sprechen? […] Wir versuchen, das klassische Hierarchiedenken aufzulösen und sagen: Hier hat Jede und Jeder Verantwortung – in einer anderen Dimension."



Dr. Ines Veile
Leiterin strategisches Personalmanagement
Mitglied des Institutsleitungskreises
Fraunhofer IZFP

Maßnahmen in unsicheren Zeiten



Stefanie Drerup
Head of P&O Strategy Deployment und Enablement
Siemens

„Empowerment bedeutet für mich, unseren Mitarbeitenden Vertrauen und Freiraum zu geben, ihre Expertise einzubringen und Verantwortung zu übernehmen. Gute Führung heißt deshalb nicht, jede Entscheidung selbst zu treffen, sondern die richtigen Menschen zusammenzubringen, damit sie gemeinsam die bestmögliche Lösung entwickeln können. Gerade in Zeiten des Wandels brauchen wir Menschen, die sich einbringen, Entscheidungen mitgestalten und etwas bewegen können. Und wenn Unsicherheit besteht, kommt es darauf an, die richtigen Fragen zu stellen, Orientierung zu geben und das Team dadurch zur Lösungsfindung zu führen."

„Wir haben jedes Jahr eine zweitägige Strategieklausur, zu der alle Führungskräfte eingeladen sind. Das schließt sowohl Institutsleitung als auch Strategieverantwortliche und die Leitungen von Kompetenzbereichen ein. Da haben wir uns mit diesem Thema [Verteidigungsforschung] auseinandergesetzt: Welche Chancen sehen wir, welche Vorbehalte haben wir, was könnten Hindernisse sein? [...] Daraus wurde dann eine Art Code of Conduct gemacht, der uns als Orientierung bei Entscheidungen dient."



Dr. Ines Veile
Leiterin strategisches Personalmanagement
Mitglied des Institutsleitungskreises
Fraunhofer IZFP



Johannes Gradl
Head of Manufacturing
Siemens

„Große strategische Projekte werden in unsicheren Phasen konsequent weiterverfolgt, bei Bedarf mit angepassten Zeitplänen. Ein Beispiel ist die Gestaltung der autonomen, adaptierbaren und KI-gesteuerten Fabrik. Dass wir an diesen strategischen Projekten festhalten, ist enorm wichtig, denn damit investieren wir in unsere Zukunft – und treiben die Transformation voran."

Maßnahmen in unsicheren Zeiten



Dr. Ines Veile
Leiterin strategisches Personalmanagement
Mitglied des Institutsleitungskreises
Fraunhofer IZFP

„Seit wir zu viert im Institutsleitungskreis sind, mit verschiedenen Schwerpunkten und einem gemeinsamen Verantwortungsbewusstsein, haben sich Entscheidungsfindungen positiv verändert. Wir achten bewusst darauf, dass unsere individuellen, teilweise sehr unterschiedlichen Perspektiven Berücksichtigung finden. Durch diese Auseinandersetzung mit verschiedenen Sichtweisen kommen wir zu fundierteren und nachhaltigeren Entscheidungen."

„Wir haben als Konzern begonnen, bewusst zu adressieren, dass es Unsicherheiten gibt, wie wir mit ihnen umgehen und was es in unsicheren Zeiten braucht. Dazu gehören Entscheidungsstärke, aber ebenso ein hohes Maß an Kommunikation. [...] Niemand weiß genau, wohin die Entwicklung führt. Deshalb müssen wir auch im Denken agil genug sein, um auf Veränderungen reagieren zu können. Eine einmal getroffene Entscheidung über lange Zeit unverändert weiterzuverfolgen, ist heute deutlich weniger selbstverständlich als noch vor zehn Jahren. Darauf müssen wir uns alle einstellen. [...] Das ist eine transformatorische Aufgabe. Dabei müssen wir die Menschen mitnehmen, Unsicherheiten offen ansprechen und Orientierung geben, ohne alarmistisch zu wirken oder Ängste zu schüren."



Ilka Röhrhoff
Chief Compliance Officer
RWE AG



Dr. Monika Dammer-Henselmann
Sustainability & Risk Manager, Procurement
Bayer AG

„Eine Kollegin von mir sagt: ‚Mit jeder neuen Frau, die ich zu dem Netzwerk-Event mitbringe, gehe ich erstmal von Tisch zu Tisch und stelle sie Allen vor.' [...] Auch das sind einfach umsetzbare Schritte, wie man Frauen fördern kann und ihre Sichtbarkeit erhöht."

Maßnahmen für chancengerechte Führung

Neben dem Umgang mit Krisensituationen sind auch allgemeine Maßnahmen für Chancengleichheit entscheidend dafür, dass Parität in Führungspositionen erreicht werden kann. Im Folgenden werden weitere Beispiele für Maßnahmen, die in den Interviews genannt wurden, aufgeführt.



Prof. Dr. Anna-Lena Schall-Giesecke
Abteilungsleiterin Technology
Fraunhofer IMS

Bei Fraunhofer gibt es ein Karriere- und Entwicklungsprogramm: Fraunhofer TALENTA. Da gibt es verschiedene Karrierestufen, TALENTA start, TALENTA speed up und TALENTA excellence. Wenn wir eine Mitarbeiterin einstellen, schauen wir immer, passt die in eine dieser Programmlinien rein? Denn dann bekommt sie auch ein auf sie zugeschnittenes Coaching. Das funktioniert sehr gut und wird in fast allen Abteilungen sehr aktiv gefördert."

„Wir investieren weiterhin ganz bewusst in Maßnahmen, die es Müttern ermöglichen, in Teilzeit, flexibel und mit guter Kinderbetreuung wieder in den Job einzusteigen. Neue Frauen ins Unternehmen zu holen, ist wichtig – genauso wichtig ist es aber, die Frauen, die schon da sind, auch über unterschiedliche Lebensphasen hinweg zu halten. Mit unserer Betriebs-Kita, einem hohen Teilzeitanteil und flexiblen Arbeitszeiten machen wir damit gute Erfahrungen. Und ich bin überzeugt: Wenn Frauen in Entscheidungspositionen sichtbar sind, kommen auch mehr Frauen nach."



Juliana Goethe
Abteilungsleiterin Talent Factory
RheinEnergie AG

Maßnahmen für chancengerechte Führung



Juliana Goethe
Abteilungsleiterin Talent Factory
RheinEnergie AG

„Wir schauen regelmäßig auf unsere Frauenquoten – nicht, weil wir es müssen, sondern weil wir es wollen. Und um sie wirksam zu beeinflussen, nutzen wir ganz unterschiedliche Hebel: Wir beteiligen uns zum Beispiel am Girls' Day, fördern Frauen gezielt über ein Cross-Mentoring-Programm und haben ein internes Frauennetzwerk. Gleichzeitig nutzen wir Frauennetzwerke auch bewusst für das Recruiting und überlegen im Personalmarketing sehr gezielt, wie und wo wir unterschiedliche Zielgruppen ansprechen können."

„Wir haben uns, seitdem ich mich in unserem Frauennetzwerk ‚Grow' engagiere, unter anderem stark auf die Gewinnung von Ambassadors konzentriert. Das Management unterstützt unsere Aktivitäten nicht nur teils finanziell, sondern besonders auch ideell. Und wir erreichen immer mehr – auch männliche – Kollegen die sagen: ‚Wir möchten gerne wissen, was wir konkret tun können, wie wir euch helfen können.'"



Dr. Monika Dammer-Henselmann
Sustainability & Risk Manager, Procurement
Bayer AG



Stefanie Drerup
Head of P&O Strategy Deployment und Enablement
Siemens

„Flexibilität bedeutet für mich, unterschiedliche Lebenssituationen und individuelle Bedürfnisse ernst zu nehmen. Nicht ein Modell passt für alle. Ob Jobsharing, Führung in Teilzeit oder andere flexible Lösungen: Gute Führung schafft Möglichkeiten und sucht gemeinsam mit den Menschen nach einem Weg, der für beide Seiten funktioniert."

AUTOR:INNEN UND MITWIRKENDE

Macromedia University of Applied Sciences



Prof. Dr. Elisa Weisman
Professur Business Management
Macromedia University



Prof. Dr. Hagen Habicht
Professur Management
Macromedia University

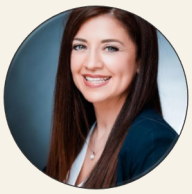


Tino Siegl
Doktorand
Macromedia University

Initiative Chef:innensache



Katharina Schleeberger
Geschäftsleitung
Initiative Chef:innensache e.V.



Miyase Möllers
Senior Expertin D&I
RWE AG



Nouhaila El Babor-Amini
Organisationsentwicklerin |
Diversity Managerin
RheinEnergie AG



Jörg Pohl
P&O Social & Belonging
Germany
Siemens

ÜBER DIE INITIATIVE CHEF:INNENSACHE UND DIE MACROMEDIA UNIVERSITY

Die Initiative Chef:innensache ist ein Netzwerk zur Förderung eines ausgewogenen Verhältnisses von Frauen und Männern in Führungspositionen. Treibende Kräfte sind Geschäftsführungsmitglieder und Vorstände verschiedener Wirtschaftsunternehmen sowie Leiterinnen und Leiter wissenschaftlicher, sozialwirtschaftlicher und öffentlicher Einrichtungen. Mit neuen Ideen und Konzepten will die 2015 gegründete Initiative ein Umdenken in der Arbeitswelt herbeiführen. Ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis und zeitgemäße Rollenbilder nützen allen gleichermaßen – Frauen, Männern und der Gesellschaft.

Die Mitglieder des Netzwerks sind: Allianz, Bayer, Bundesnachrichtendienst, Bundesministerium der Verteidigung, Deutsche Bahn, Deutsche Börse Group, DEUTZ AG, DHL Group, DOSB, EnBW, Fraunhofer-Gesellschaft, Hensoldt, IBM, Johnson & Johnson, KION Group, McKinsey & Company, RheinEnergie, RWE, Siemens, Stifterverband und DIE ZEIT.

Weitere Informationen zur Initiative und deren strategischen Zielen unter www.chefinnensache.de, auf Instagram oder auf LinkedIn.

Die Macromedia University of Applied Sciences ist eine staatlich anerkannte private Hochschule mit einem vielfältigen Angebot an Bachelor- und Masterstudiengängen.

Der Fokus liegt auf zukunftsorientierten Disziplinen an der Schnittstelle von Medien, Kultur, Kreativität, Wirtschaft, Design und Technologie – stets mit einem ausgeprägten Bewusstsein für gesundheitliche und gesellschaftliche Bedürfnisse sowie für die Chancen und Herausforderungen der digitalen Transformation.

Mehr Informationen auf:
https://www.macromedia-fachhochschule.de/de/hochschule/

KONTAKT **Hannah Siegl** 0173/6335839 presse@chefinnensache.de

Studie 1

Sample (1.000 Befragte)

Männer	51,3%
Frauen	48,7%
25–34 Jahre	22,6%
35–44 Jahre	26,7%
45–54 Jahre	23,6%
55–65 Jahre	27,0%
Hauptschule oder vergleichbar	11,8%
Realschule oder vergleichbar	24,2%
Abitur	17,8%
Berufsausbildung / Lehre / Fachschule	24,8%
Bachelorabschluss oder höher	21,4%

Für die Teilnahme an der Befragung wurden erwerbstätige oder vorübergehend nicht erwerbstätige Personen ausgewählt. Antworten wurden teilweise gewichtet, um ein repräsentatives Bild der Berufstätigen in Deutschland abzubilden.

UNTERSUCHTE KONSTRUKTE

Motivation to lead (MTL): Beschreibt die grundsätzliche Motivation einer Person, Führungsverantwortung zu übernehmen und eine Führungsrolle auszuüben.

Affective-identity MTL: Beschreibt, inwieweit eine Person Freude an Führung hat, sich selbst als Führungspersönlichkeit wahrnimmt und aktiv Führungsverantwortung übernehmen möchte.

Non-calculative MTL: Erfasst die Bereitschaft zu führen, unabhängig davon, ob damit persönliche Vorteile verbunden sind.

Social-normative MTL: Beschreibt die Motivation zu führen, weil Führung als soziale Verpflichtung oder als Verantwortung gegenüber einer Gruppe verstanden wird.

Prosocial MTL: Erfasst die Motivation, Führungsverantwortung zu übernehmen, um andere zu unterstützen, einen positiven Beitrag zu leisten und gemeinsame Ziele zu erreichen.

Wahrnehmung der Führungskräfte: Erfasst anhand von zwölf Charakteristika, wie die eine typische Führungskraft im eigenen Unternehmen wahrgenommen wird.

Führungsförderung: Untersucht, in welchem Umfang Beschäftigte durch Mentoring und Sponsorship unterstützt oder von relevanten Entwicklungs- und Karrierechancen ausgeschlossen werden.

Netzwerken: Untersucht die Bedeutung beruflicher Netzwerke und persönlicher Kontakte für Karrierechancen und den Zugang zu Führungspositionen.

Work-Life-Integration: Erfasst, wie stark sich Privatleben und berufliche Anforderungen gegenseitig beeinflussen und miteinander vereinbaren lassen.

Demografische und unternehmensbezogene Eigenschaften: Alter, Geschlecht, Bildungsabschluss, Familienstand, Einkommen, Führungserfahrung, Unternehmensgröße

Studie 2

ÜBERSICHT DER THEORIEN

Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985)

Kernaussage: Menschen haben drei psychologische Grundbedürfnisse: Autonomie, Kompetenz, Zugehörigkeit. Die intrinsische Motivation ist stärker als die extrinsische.

Bedeutung für die Studie: Erklärt, warum Menschen Führung an Bedingungen knüpfen: Sie brauchen Autonomie, echte Kompetenzentwicklung und psychologische Sicherheit. Wenn diese fehlen, lehnen sie Führung ab, auch wenn extrinsische Anreize groß sind.

Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991)

Kernaussage: Verhalten wird durch drei Faktoren bestimmt: subjektive Norm (Was sagen andere?), wahrgenommene Verhaltenskontrolle (Kann ich das tun?), Einstellung (Will ich das?).

Bedeutung für die Studie: Erklärt den Concept-Context-Split: Frauen haben positive Einstellung zu Führung (abstrakt). Aber subjektive Norm (männlich geprägte Kultur) und wahrgenommene Kontrolle (strukturelle Hürden) sind negativ.

Role Congruity Theory (Eagly & Karau, 2002)

Kernaussage: Führung ist sozial männlich codiert. Frauen lehnen Rollen ab, die inkongruent mit ihrer sozialen Kategorie sind.

Bedeutung für die Studie: Erklärt die „Influence-without-Depletion"-Logik: Frauen wollen Einfluss, aber nicht um den Preis, sich in männlich geprägte Modelle zu zwingen. Sie suchen alternative Führungsmodelle, die zu ihren Werten passen.

Boundaryless Career Model (Arthur & Rousseau, 1996)

Kernaussage: Karriere ist nicht linear. Menschen gestalten Karriere selbstbestimmt, mit verschiedenen Phasen, Pausen, lateralen Moves.

Bedeutung für die Studie: Erklärt emergente Führungskräfte und Work-Life-Integration: Frauen gestalten Karriere nach ihren Lebensphasen, nicht linear nach Unternehmens-Erwartungen. Sie folgen ihren Werten, nicht klassischen Aufstiegspfaden.

Zusammenfassung: Frauen haben intrinsische Motive zu führen (SDT), aber ihre positive Einstellung kollidiert mit männlich geprägten Normen und strukturellen Hürden (TPB). Sie versuchen, Macht auf ihre Weise auszuüben, nicht im männlichen Modell (RCT). Und sie gestalten Karriere selbstbestimmt nach Lebensphasen, nicht linear (BCM). Das Ergebnis ist nicht eine Ambitionslücke, sondern eine Bedingungslücke.

Studie 2

METHODISCHES VORGEHEN

Methode:

Qualitative Befragung in Form von halbstrukturierten Leitfadeninterviews

Auswahl der Teilnehmer:

31 Frauen in zwei Kohorten aus großen und mittelständischen Unternehmen:

- Young Professionals (n=17, Alter 26–35 Jahre, ohne Personalverantwortung)
- Established Leaders (n=14, Alter 37–47 Jahre, mit Führungserfahrung)
- Erhebungszeitraum: April–Mai 2026
- Durchschnittliche Interviewdauer: 75 Minuten

Leitfaden:

Erarbeitung eines Leitfadens auf Basis der vier theoretischen Rahmen Self-Determination Theory, Theory of Planned Behavior, Role Congruity Theory, Boundaryless Career Model

Auswertung:

- Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (deduktiv-induktiv)
- Entwicklung eines Codiersystems basierend auf den theoretischen Rahmen
- Codierung mit MaxQDA
- Double-Coding für 20% der Interviews (Reliabilität: Cohens Kappa ≈ 0,78)
- Aggregierung der Aussagen und Strukturierung nach Themenfeldern

Studie 3

Übersicht der Theorien

Resource-Dependency-Theory (Pfeffer & Salancik, 1978)

Kernaussage: Organisationen sind auf Ressourcen angewiesen, die sie nicht selbst erzeugen, sondern aus ihrer Umwelt beziehen müssen: Kapital, Personal, Wissen, Informationen, Technologie oder Legitimität.

Bedeutung für die Studie: Verhalten und strategische Entscheidungen von Organisationen werden durch die Bedingungen ihrer Umwelt geprägt und sind von Faktoren abhängig, die sie nicht selbst beeinflussen können.

Thread-Rigidity-Theory (Staw, Sandelands & Dutton, 1981)

Kernaussage: Bedrohungssituationen können zu einer Verengung der Informations-verarbeitung sowie zu einer Einschränkung von Entscheidungsprozessen führen. Alternative Sichtweisen werden seltener geäußert.

Bedeutung für die Studie: Eine Zentralisierung kann bestehende Ungleichheiten verstärken und die Beteiligung von Personen außerhalb etablierter Machtzentren reduzieren

Upper-Echelons-Theory (Hambrick & Mason, 1984)

Kernaussage: Organisationale Ergebnisse werden maßgeblich durch die Eigenschaften des Top-Managements beeinflusst.

Bedeutung für die Studie: Entscheidungen werden nicht auf rein objektiver Basis, sondern durch Erfahrungen, Werte, Persönlichkeitsmerkmale und individuelle Wahrnehmungsmuster geprägt. Ist die Führungsebene homogen, können bestimmte Perspektiven oder traditionelle Vorstellungen von Führung stärker reproduziert werden.

Zusammenfassung: Externe Unsicherheiten und Krisen können Abhängigkeiten verändern und organisationale Entscheidungsprozesse beeinflussen. Unter Bedrohung besteht die Möglichkeit, dass Entscheidungsbefugnisse stärker zentralisiert und etablierte Routinen sowie bestehende Führungskreise stärker herangezogen werden. Da strategische Entscheidungen zugleich durch die Erfahrungen, Werte und Zusammensetzung des (historisch männlichen) Top-Managements geprägt sind, kann eine solche Machtkonzentration bestehende Ungleichgewichte in Führungs- und Entscheidungsstrukturen reproduzieren oder verstärken.

Studie 3

Methodisches Vorgehen

Methode:

Qualitative Befragung in Form von halbstrukturierten Experteninterviews

Auswahl der Expert:innen:

15 Führungskräfte (ausgenommen C-Level) aus großen und mittelständischen Unternehmen

Leitfaden:

Erarbeitung eines Leitfadens auf Basis der Resource-Dependency-Theory, Thread-Rigidity-Theory und Upper-Echelons-Theory

Auswertung:

- Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (deduktiv-induktiv)
- Entwicklung eines Codiersystems (18 Kategorien)
- Codierung mit MaxQDA
- Aggregierung der Aussagen und Strukturierung nach Themenfeldern

