

## A. Sachbericht

### 1. Kurzbeschreibung des Projektes

Der Gender Leadership Gap ist im Hinblick auf die Gleichstellung der Geschlechter in allen gesellschaftlichen Bereichen ein unbefriedigender und zugleich stabiler Zustand.<sup>1</sup> Zusätzlich führt er insbesondere in Deutschland vor dem Hintergrund des demografischen Wandels einhergehend mit dem Fach- und Führungskräftemangel zu einem nicht vollständigen Ausschöpfen des ökonomischen Potenzials. Die bisher identifizierten Ursachen für den Gender Leadership Gap sind vielfältig und komplex.

Ein Faktor, der regelmäßig zur Erklärung des Phänomens herangezogen wird, ist das Fehlen weiblicher (Rollen-)Vorbilder (vgl. z.B. Paule 2022; Cross et al. 2017; Sealy & Singh 2008), wobei dieser Zusammenhang zwar plausibel, wissenschaftlich jedoch kaum untersucht ist. Hintergrund dieser These ist, dass in verschiedenen Studien nachgewiesen wurde, dass jemand sich vor allem dann als Vorbild qualifizieren kann, wenn er/sie Ähnlichkeit mit der das Vorbild wählende Person aufweist und dass dies vor allem für weibliche (Versuchs-)Personen gilt (vgl. Cheryan, Sly & Kim 2011; Lockwood 2006; Marx & Roman 2002). In diesem Kontext widmete sich das hier berichtete Forschungsprojekt der Forschungsfrage, welche **Bedeutung und Funktionen (Rollen-)Vorbilder für Führungsnachwuchskräfte** haben und welche Kriterien für die Auswahl eines Vorbildes bei dieser Zielgruppe im Vordergrund stehen.

Erstes wissenschaftliches Arbeitsziel des Forschungsvorhabens war das vertiefte Verständnis der Kriterien bzw. der subjektiven Gründe für die Auswahl von Vorbildern potentieller Führungsnachwuchskräfte. Darauf aufbauend bestand das zweite wissenschaftliche Arbeitsziel in der Erforschung von Funktionen und Bedeutung von Vorbildern im Hinblick auf die Karriereambitionen, insbesondere von jungen Frauen.

Untersucht wurden Studierende der Betriebswirtschaftslehre am Fachbereich 3: Wirtschaft und Recht der Frankfurt University of Applied Sciences. Für die Auswahl dieser Zielgruppe gibt es mehrere Gründe: Bislang wurde vor allem der Bedeutung von (Rollen-)Vorbildern im MINT-Bereich wissenschaftliche Aufmerksamkeit geschenkt (vgl. Hu, Ahn, Vega & Lin-Siegler 2020; Makarova et al. 2012; Cheryan, Sly & Kim

---

<sup>1</sup> In deutschen Führungsetagen arbeiteten im Jahr 2022 rund 29 % Frauen. Im EU-weiten Ranking der 27 Mitgliedstaaten war das Platz 21 ([https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/Bevoelkerung-Arbeit-Soziales/Arbeitsmarkt/Frauenanteil\\_Fuehrungsetagen.html](https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/Bevoelkerung-Arbeit-Soziales/Arbeitsmarkt/Frauenanteil_Fuehrungsetagen.html)).

2011) und der Bereich der Wirtschaftswissenschaften, resp. der Betriebswirtschaftslehre, vernachlässigt. Weiterhin haben gerade Studierende der Betriebswirtschaftslehre im Hinblick auf die Besetzung künftiger Führungspositionen Potential. Hinzu kam als forschungspragmatischer Grund der unkomplizierte Zugang zum Feld, da das Projektteam dem Fachbereich 3: Wirtschaft und Recht angehört.

Zur Beantwortung der konkreten forschungsleitenden Fragen (siehe Kap. 3.: Erzielte Ergebnisse) nutzte das Projektteam bereits vor Projektbeginn erhobenes empirisches Material. Dieses bestand aus insgesamt 222 PowerPoint-Präsentationen, die Studierende zum Thema „Wer ist mein persönliches Vorbild?“ erstellt haben.

Diese 222 Präsentationen wurden zunächst transkribiert und komplett anonymisiert. Das so aufbereitete Textmaterial (ca. 450 Seiten) wurde anschließend mit Hilfe der Auswertungssoftware MAXQDA codiert und qualitativ sowie quantitativ ausgewertet. Der zugrundeliegende Forschungsansatz war sowohl deduktiv als auch induktiv, da zunächst ein theoriebasiertes Codebook erstellt wurde, welches sukzessive um aus dem Material abgeleitete Kategorien ergänzt wurde.

## **2. Beitrag des Forschungsprojekts zum Forschungsschwerpunkt (innovativer Gehalt)**

Ein zentrales handlungsleitendes förderpolitisches Ziel des Forschungsschwerpunktes „Frauen- und Geschlechterforschung“ ist die Verbesserung der Teilhabe an der Gesellschaft für alle Menschen. Hierzu gehört die Schaffung von förderlichen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sowie die entsprechende Beeinflussung von Institutionen und normativer Ordnungen. Wesentliches Ziel ist die Untersuchung und der Abbau asymmetrischer Geschlechterverhältnisse und der Aufbau von Gender-Kompetenz.

Der in Deutschland überaus stabile Gender Leadership Gap ist im Hinblick auf die gleichberechtigte Teilhabe der Geschlechter in allen gesellschaftlichen Bereichen ein äußerst relevantes und immer noch ungelöstes Problem. Das geplante Forschungsvorhaben schließt in diesem Zusammenhang eine Forschungslücke im Hinblick auf die Bedeutung und Funktion von (Rollen-)Vorbildern für (weibliche) Führungsnachwuchskräfte und leistet somit einen innovativen Beitrag zur Förderung von Frauen in Führungspositionen.

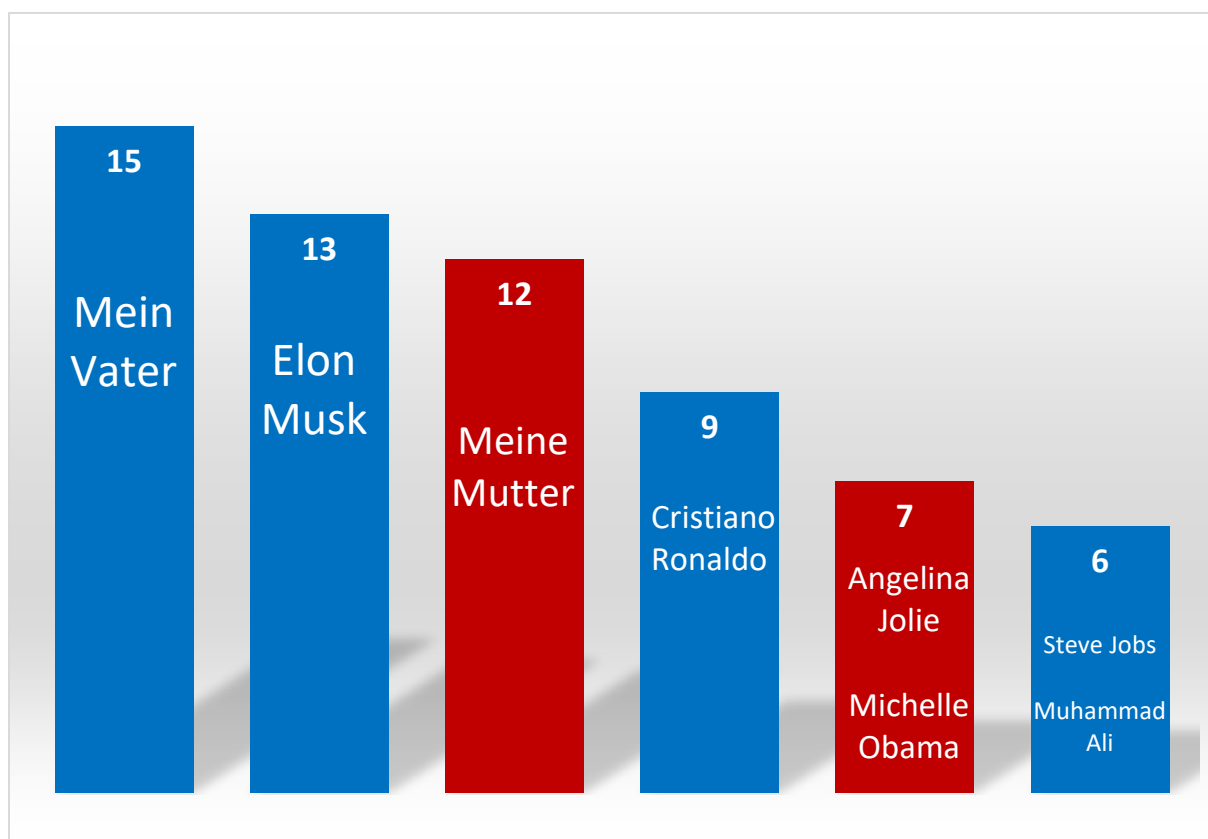
### 3. Erzielte Ergebnisse anhand der Forschungsfragen

#### 3.1 Wer sind die gewählten Vorbilder?

Zunächst ist festzuhalten, dass das Spektrum der von den Proband:innen gewählten Vorbilder ausgesprochen breit ist. Es reicht von Familienmitgliedern (Mutter, Vater, Oma, Geschwister, Tante), über erfolgreiche Unternehmer:innen, Sportler:innen und Kulturschaffende bis hin zu historischen (z.B. Sophie Scholl, Oskar Schindler) und fiktiven (z.B. Winnetou oder Harvey Spector aus der Serie „Suits“) Personen.

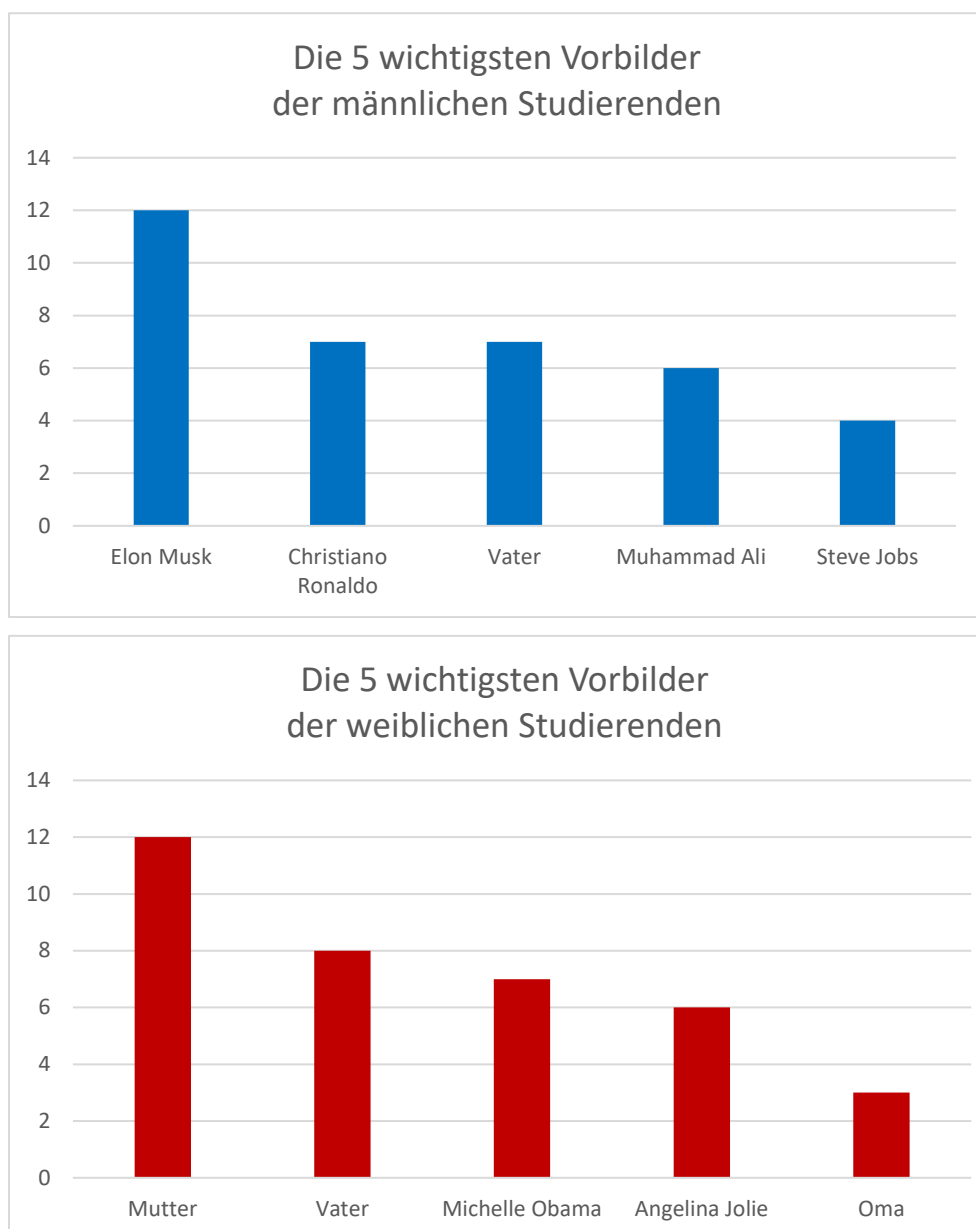
Unter den Top 8 der genannten Vorbilder finden sich an prominenter Stelle die eigenen Eltern: Der Vater führt mit 15 Nennungen das Ranking an und die Mutter liegt mit 12 Nennungen auf Rang 3. Mit Elon Musk sowie Steve Jobs werden außerdem zwei erfolgreiche Unternehmer und mit Cristiano Ronaldo, Muhammad Ali zwei Spitzensportler genannt. Weibliche Vorbilder gab es unter den Top 8 neben der eigenen Mutter weitere zwei: die ehemalige First Lady Michelle Obama sowie die Schauspielerin Angelina Jolie (siehe Abb. 1).

**Abb. 1: Ranking der am häufigsten gewählten Vorbilder**



Die Erstellung des Rankings nach Geschlecht (Abb. 2) unterstreicht noch einmal die Bedeutung von Vorbildern innerhalb der eigenen Familie – insbesondere bei den weiblichen Studierenden. Letzteres kann als ein Indiz dafür interpretiert werden, dass die These von dem Fehlen weiblicher Vorbilder in Wirtschaft und Gesellschaft zutreffend ist.

**Abb. 2: Ranking der am häufigsten gewählten Vorbilder nach Geschlecht der Proband:innen**



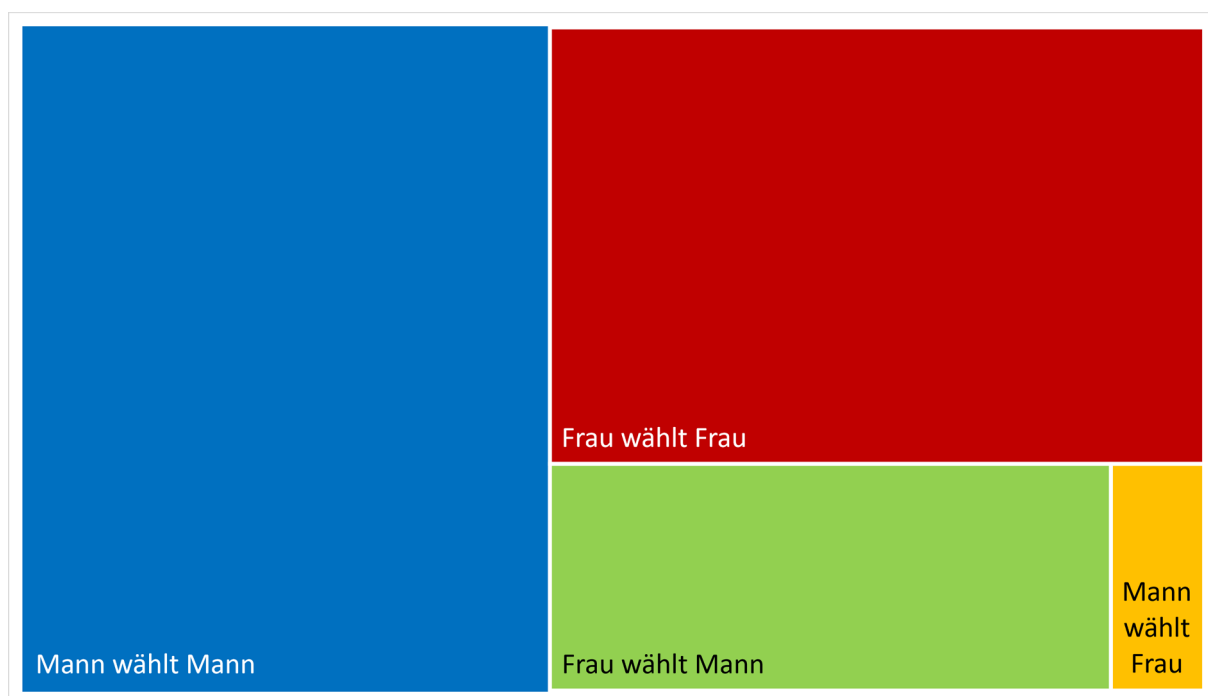
### 3.2 Sind die gewählten Vorbilder männlich, weiblich oder divers?

Von den insgesamt 222 in die Auswertung einbezogenen Personen waren 107 Studierende männlich und 115 weiblich. Bei den gewählten Vorbildern dreht sich diese ausgewogene Verteilung nach Geschlecht allerdings deutlich, indem der Anteil der männlichen Vorbilder mit 135 Nennungen im Vergleich zu 87 Nennungen von weiblichen Vorbildern deutlich höher liegt. Vorbilder sind also deutlich häufiger männlich.

### 3.3 Erfolgt die Auswahl des persönlichen Vorbildes entsprechend dem eigenen Geschlecht?

Weiterhin ist festzustellen, dass der überwiegende Teil der Untersuchungspersonen ( $n = 180$ ) ein Vorbild gleichen Geschlechts auswählte. Nur 42 Proband:innen trafen eine gegengeschlechtliche Wahl, wobei in Auge springt, dass immerhin 36 weibliche Studierende einen Mann benannten, aber nur sechs männliche Studierende eine Frau als Vorbild wählten (Abb. 3).

**Abb. 3: Proband:innen und Vorbilder nach Geschlecht**



### 3.4 Was ist für die Auswahl der Vorbilder relevant? Welche Werte, Eigenschaften, Leistungen, Kompetenzen etc. werden von den Studierenden benannt?

In Bezug auf die Auswahl konnten wir gemäß der Role Identification Theory (vgl. Flum 2001; Erikson 1968; Bandura 1986; McCall & Simmons 1978) drei unterschiedliche Identifikationspunkte der Studierenden mit ihrem Vorbild erkennen:

(1) Vorfinden der gleichen Lebensumstände, (2) Verfügen über dieselbe Grundeinstellung und (3) Wiedererkennen der eigenen Ziele in den Leistungen des Vorbilds.

Die Studierenden berichteten, dass sie in ihren Vorbildern Parallelen aus ihrem eigenen Leben erkennen. Solche Gemeinsamkeiten finden sich aus Sicht der Studierenden in politischen und strukturellen Defiziten, prägenden Umständen in der Jugendzeit sowie persönlichen Leidenschaften und Schwächen in der Vergangenheit und auch heute noch, wie im folgenden Zitat deutlich wird:

*„Nun haben er und ich vieles gemeinsam und kommen von ähnlichen Hintergründen, weswegen ich ihn sehr verbunden fühle.“ 132m Alok Kanojia, Pos. 18*

In Bezug auf politische Defizite beschrieben die Studierenden die Erfahrungen ihrer Vorbilder mit Migration, Flucht und Unterdrückung von Minderheiten. Diese Erfahrungen boten den Studierenden die Möglichkeit, sich mit dem Vorbild zu identifizieren, da sie gemeinsame Erfahrungen mit Rassismus und Diskriminierung machten.

*„Gerade, weil ich selbst eine schwarze Frau bin, kann ich mich umso mehr mit Michelle Obama identifizieren.“ 115w Michelle Obama, Pos. 21*

Ob im Zusammenhang mit dem vorgenannten Punkt oder unabhängig davon wurde der wahrgenommene soziale Status auch dann angegeben, wenn die Studierenden auf ihre oder die Vergangenheit des Vorbilds verwiesen. Auch die Erziehung durch und die Beziehung zu den eigenen Eltern stellten Prägungen dar, die zur Identifikation mit dem Vorbild beitragen können. Als weiteren Identifikationspunkt in Bezug auf die Lebensumstände verwiesen die Studierenden häufig auf gemeinsame Leidenschaften, Interessen und Hobbys. Damit knüpfen sie an die konkreten Auswirkungen der gemeinsamen Lebensinhalte an.

Außerdem verwiesen die Studierenden auf die Übereinstimmung der Grundeinstellung zwischen ihnen und dem Vorbild als möglichen Identifikationspunkt. Dabei ging es um Denkweisen und Vorgehensweisen in konkreten Situationen.

*„Harvey und ich wollen um jeden Preis Erfolg haben. Erreichen wir ein von uns vorgegebenes Ziel dann ruhen wir uns nicht darauf aus, sondern wollen noch größere Ziele erreichen. Wir teilen die gleiche Meinung zur Loyalität und die Familie ist für uns heilig und was ganz wichtig ist, wir lieben das, was wir tagtäglich tun und versuchen darin immer besser zu werden.“ 141m Harvey Spector, Pos. 16*

Im Gegensatz dazu schilderten die Studierenden auch, dass die gemeinsame Denk- und Herangehensweise nicht im gleichen Kontext angewendet werden muss, wie es ihr Vorbild tut. Es gibt also auch eine situative oder sogar allgemeine Übertragbarkeit.

*„Ich selbst mache zwar keinen Leistungssport oder Leichtathletik, aber auch ich möchte gerne früh erfolgreich sein im Beruf, im Leben und vor allem darin, Mensch zu sein.“ 74w Malaika Mihambo, Pos. 3*

Neben solchen spezifischen Denk- und Herangehensweisen an das Leben findet die Identifikation in den meisten Fällen über die grundsätzliche Lebenseinstellung statt.

Ein dritter Identifikationspunkt aus Sicht der Studierenden ist das Wiedererkennen der eigenen Ziele in der tatsächlichen oder bereits erreichten Leistung des Vorbilds. Dieses gemeinsame Ziel stellt nicht unbedingt die Funktion dar, die die Studierenden vom Vorbild erwarten, sondern vielmehr den eigentlichen Anerkennungspunkt für die Identifikation von und mit dem Vorbild. Die Ziele selbst können in der beschriebenen Art, dem Umfang und der Konkretheit variieren. So zeigt das erste folgende Beispiel einen allgemeinen, weniger spezifischen Lebensentwurf, während das zweite Zitat ein spezifisches Leistungsziel darstellt.

*„Ich finde, es ist ein wirklich besonderer Weg, den sie eingeschlagen hat. Und dieser hat mich sehr motiviert, den Weg zu gehen, den ich nun auch gehe.“ 31w Mutter, Pos. 12*

*„Olympia ist der Traum eines jeden Sportlers und somit auch meiner. Und mein Vorbild - sie hat es geschafft.“ 104w Simone Biles, Pos. 4*

Auch wenn es also Parallelen in der Vergangenheit oder Gegenwart zwischen dem Aspiranten und dem Vorbild gibt, fokussieren die Studierenden in ihren Beschreibungen auf das gemeinsame Ziel (Setting), aus dem sie eine Identifikation ableiten.

Hinsichtlich der Häufigkeit und Intensität der beschriebenen Identifikationspunkte ähneln sich die Kategorien gleiche Lebensumstände und dieselbe Grundeinstellung entsprechend des generell beobachteten Verhältnisses der Geschlechterpaarungen

von Studierenden und jeweiligen Vorbild. Bei der Identifikation auf der Basis eines gemeinsamen Ziels zeigt sich jedoch eine deutliche Abweichung bei den Studentinnen in den zahlenmäßigen Nennungen, nämlich eine Verdoppelung, aber auch dahingehend, dass die Studentinnen hier typischerweise männliche Vorbilder oder Vorbilder aus der Familie hatten, die ebenfalls durch unmittelbare Interaktion gekennzeichnet ist. Die Studentinnen sehnen sich hier nach der Übernahme von (Charakter-)Eigenschaften, die sie selbst oder Dritte an ihren Eltern, vor allem Vätern, schätzen.

### **Exkurs: Umgang mit schwierigen Situationen und Krisen**

Die Auswertungen des Textmaterials lenkte unsere Aufmerksamkeit auf einen Aspekt, der nicht von Anfang an im Fokus unserer Forschung stand: bei den Begründungen, warum eine bestimmte Person als Vorbild angesehen werden kann, wurde besonders oft genannt, dass dieser Mensch eine schwierige Situation (erfolgreich) überwunden hat. In 137 der 222 betrachteten Fälle war dies der Fall. Betrachtet man die erwähnten schwierigen Situationen, resp. Krisen, dann ist das Spektrum breit gefächert, wobei besonders häufig „Krankheit/Unfall/Verletzung“ (35 Nennungen) sowie „Probleme im Elternhaus/schwierige soziale Herkunft“ (ebenfalls 35 Nennungen) erwähnt wurden. Weitere Themen waren „Verlust eines nahestehenden Menschen“ (33 Nennungen), „Auswanderung/Flucht/Vertreibung“ (28 Nennungen) sowie „Mobbing/fehlender Respekt/Kritik/Ablehnung“ (26 Nennungen).

Dieser Befund unterstreicht die Bedeutung von Vorbildern als Mutmacher:innen und zur Stärkung der Resilienz, um persönliche und/oder gesellschaftliche Krisensituationen gut überstehen zu können. Hier eröffnet sich eine neue Forschungsperspektive, die auch nach Ende des hier berichteten Projektes am Institut für Mixed Leadership weiterverfolgt werden soll.

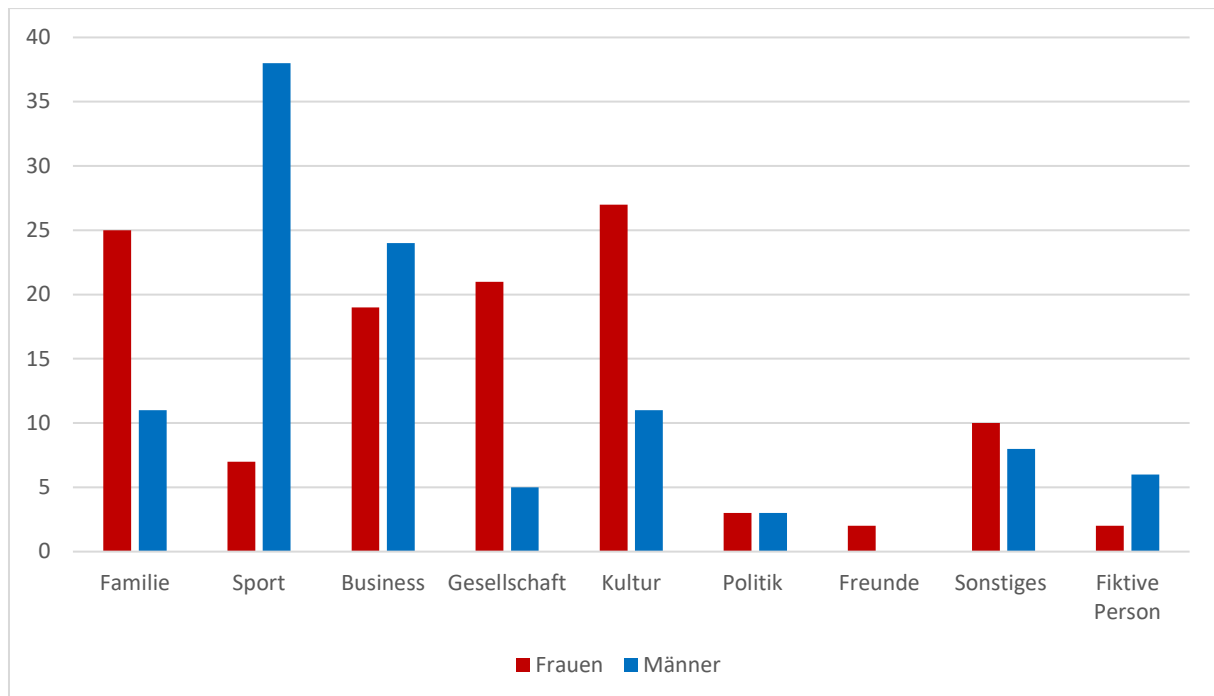
### **3.5 Aus welchem Kontext kommen die ausgewählten Vorbilder und für welchen Kontext werden sie genutzt?**

Die Abbildung 4 gibt zunächst einen Überblick darüber, aus welchen gesellschaftlichen Bereichen die ausgewählten Vorbilder kommen.

Neben der bereits erwähnten Bedeutung der Eltern bei den weiblichen Studierenden fällt hier auf, dass die Wahl „genderrollenkonform“ erfolgt. Die männlichen Studierenden wählten häufiger ein Vorbild aus den Bereichen Sport und Business; bei den weiblichen ist eine Präferenz für Vorbilder aus Kultur und Gesellschaft zu erkennen.

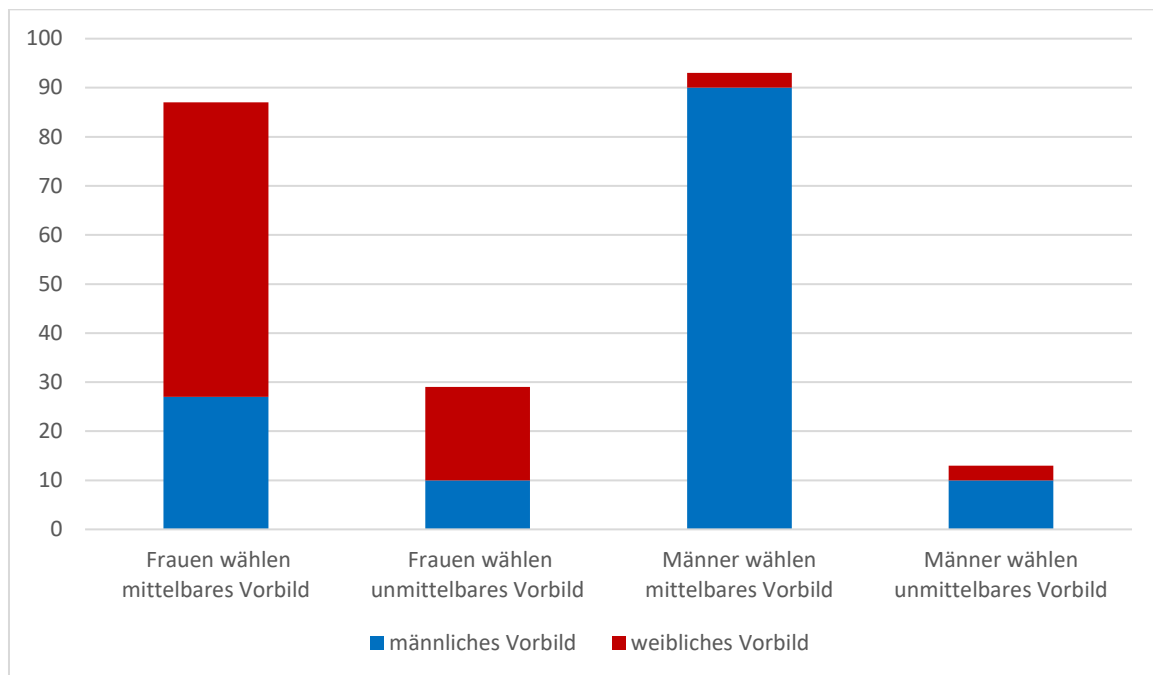


**Abb. 4: Kontext (gesellschaftlicher Bereich) der Vorbilder nach Geschlecht der Proband:innen**



Eine weitere Spezifizierung diesbezüglich wurde durch die Klassifizierung der Vorbilder hinsichtlich unmittelbar und mittelbar vorgenommen. So definierten wir Vorbilder, die in persönlichem Kontakt mit dem/der Studierenden standen oder für eine gewisse Zeit standen, als unmittelbar. Als mittelbar wurden alle Vorbilder bezeichnet, die nie einen bewussten und individuell hergestellten Kontakt zu dem/der Studierenden hatten. Sowohl weibliche als auch männliche Studierende wählten häufiger mittelbare Vorbilder (weibliche: 75 %; männliche: 87 %).

**Abb. 5: Kontext (mittelbar/unmittelbar) der Vorbilder nach Geschlecht der Proband:innen**



Im Hinblick auf die Frage, in welchem Kontext die Vorbilder genutzt werden, konnten wir anhand des Datenmaterials fünf übergeordnete Bereiche identifizieren. Diesen haben wir anhand der expliziten Beschreibungen der Studierenden konkrete Funktionen zugeordnet, die in Tabelle 1 aufgeführt sind:

**Tab. 1: Funktionsbereiche und Funktionen der Vorbilder**

Persönlichkeitsentwicklung	Selbsterkenntnis/Selbstakzeptanz
	Veränderung/Selbstbehauptung
	persönliche Grundeinstellung im Umgang mit anderen
Gestaltung des eigenen Lebens	Erlernen konkreter Fähigkeiten
	Den eigenen Interessen/Leidenschaften folgen
	Anerkennung/Respekt
	Rekorde aufstellen/etwas Fremddefiniertes erreichen
Karrieregestaltung	(Hohe) finanzielle Entlohnung
	Karriereleiter hinaufsteigen
(freiwilliges) Engagement	Einen Unterschied machen
	Etwas Gutes für die Gesellschaft/Umwelt tun
Gestaltung des Privat-/Familienlebens	Arbeits-Familien-Balance
	Sich um die Familie kümmern
	Stabiles soziales Netzwerk und Freundschaften

Der Bereich Persönlichkeitsentwicklung stellt häufiger eine Funktion für Studentinnen dar. Mithilfe ihres Vorbilds beabsichtigen sie, an ihrer Selbsterkenntnis und -akzeptanz zu arbeiten und sich selbst durch das Wiederfinden im Vorbild zu bestärken. Einen beispielhaften Charakter hat die Funktion Veränderung/Selbstbehauptung, bei der die Vorbilder zur Orientierung bei der eigenen Behauptung bzw. Veränderungsarbeit dienen.

*„Doch was ich am meisten an ihr bewundere ist, dass sie so oft wie kein anderer betont, dass man nicht vergessen darf, dass wir alle so perfekt sind wie wir sind. Egal welches Gewicht oder Klamottengröße wir haben, egal welche Noten wir schreiben oder Abschlüsse wir erreichen. Unser selbst ist genug. Wir müssen nicht Unendliches erreichen, denn das Wichtigste ist uns selbst zu lieben und so zu akzeptieren wie wir sind.“ 61w Anne Kissner, Pos. 23*

Die persönliche Grundeinstellung im Umgang mit anderen weiterzuentwickeln ist hingegen auch für die Studenten eine relevante Funktion, wohingegen die beiden ersten Funktionen Selbstakzeptanz und -behauptung weniger wichtig erscheinen. Ein zahlenmäßiger Vergleich zeigt zudem, dass hier Vorbilder für Studentinnen fehlen.

Bei der Gestaltung des eigenen Lebens werden unterschiedliche Motivationen deutlich. Unter den Studenten zeigen sich eher extrinsische Motive, wie Anerkennung/Respekt sowie das Aufstellen von Rekorden/dem Erreichen von etwas Fremdefinierten. Für Studentinnen erfüllen Vorbilder in diesem Bereich überwiegend den Zweck, das Verfolgen der eigenen Interessen/Leidenschaften zu rechtfertigen.

*„Diesen Respekt, den Khabib aus aller Welt erhielt, ist bemerkenswert.“ 95m Khabib Nurmagomedov , Pos. 10*

*„Die 26-Jährige ist das perfekte Beispiel dafür, dass man alles Mögliche probieren sollte und sich nicht dazu verpflichtet fühlen muss, etwas zu machen was einem nicht gefällt. Man sollte groß denken und Pläne einfach mal in die Tat umdenken.“ 59w Aya Jaff, Pos. 22*

Insofern Studentinnen durch ihr Vorbild Anerkennung/Respekt anstreben, wählen sie häufiger ein männliches Vorbild. Hier scheint wiederum ein deutlicher Mangel an weiblichen Vorbildern auf.

In Bezug auf die Geschlechterdifferenzen ist zu sagen, dass Studenten im Vergleich zu Studentinnen ihre Vorbilder verstärkt für den Bereich der Karrieregestaltung nutzen. Hier zeigt sich bei diesen vor allem das Ziel, die Karriere, wie ihre männlichen Vorbilder, an einem möglichst hohen Gehalt und mit Ziel des Erlangens von Reichtum und „Luxusgütern“ (14m Vater, Pos. 10) auszurichten. Für Studentinnen dient die finanzielle Entlohnung der „Sicherung der Lebensumstände“ (107w LeBron James, Pos. 19) und „Unabhängigkeit“ (179w Sylvie Meis, Pos. 23). Geht es um die konkrete Karrieregestaltung orientieren sich beide Geschlechter an der „harten Arbeit“ (163m Dwayne Johnson, Pos. 11; 13w Vater, Pos. 15) ihrer Vorbilder; Männer berücksichtigen dabei wieder spezifische extern anerkannte Meilensteine bzw. Rekorde.

*„Gut, als Sportler lässt sich das einfach auf sein Leben übertragen, aber auch ein Angestellter sollte danach streben, der Beste in seinem Gebiet zu werden, auch wenn teilweise einem die Hände gebunden werden.“ 90m Cristiano Ronaldo, Pos. 11*

Insofern sie eine aufsteigende Karriere anstreben, stellt hier der eigene Vater mehrheitlich das Vorbild dar, was darauf hindeuten kann, dass an dieser Stelle erneut (sichtbare) weibliche Vorbilder fehlen.

Im Bereich des (freiwilliges) Engagements wählen beide Geschlechter überdurchschnittlich oft ein weibliches Vorbild. Dies könnte darauf hinweisen, dass Frauen in

diesem Bereich überdurchschnittlich gut repräsentiert und/oder sichtbar sind. Grundsätzlich ist es beiden Geschlechtern wichtig, „etwas zu bewirken“ und dies häufig auch in einem gemeinnützigen Kontext. An dieser Stelle stellen die Studierenden auch einen Bezug zu ihrer eigenen potenziellen Vorbildfunktion her.

Bei der Gestaltung Privat-/Familienlebens lässt sich aufgrund der geringen Anzahl von Nennungen eher ein Eindruck von relevanten bzw. nicht relevanten Themen gewinnen. So wird die alltägliche Vereinbarkeit von Beruf und Familie ausschließlich von Studentinnen konkret thematisiert.

*„Mir gefällt, dass sie das Bild einer modernen Working Mum verkörpert und den Spagat zwischen einer erfolgreichen Modelkarriere und Familie meistert.“*  
149w Behati Prinsloo, Pos. 16

Für Männer ist eher um einen Ausgleich für die (viele) Arbeit mit der Familie am Wochenende oder zwischen den Jobs relevant. Geht es bei beiden Geschlechtern um die Care Arbeit zeigen sich hier jedoch nur weibliche Vorbilder – eventuell ein Hinweis auf fehlende männliche Vorbilder. So besprechen die Frauen die Vorbildfunktion beim Kümmern um die Familie äußerst detailliert, wie auch die Männer, wenn sie in diesem Bezug über ihre weiblichen Vorbilder sprechen. Männliche Vorbilder werden in diesem Kontext häufig eher oberflächlich als Familienmensch bezeichnet, der seine Familie schätzt. Stabilität im und Kraft durch das soziale Umfeld wird vornehmlich von Studenten mit Begriffen wie Anerkennung sowie Freundschaft/Teamplay/Loyalität umschrieben.

Grundsätzlich entspricht die am gleichen Geschlecht orientierte Vorbildwahl den Erwartungen aus der bisherigen Theorie und Empirie sowie stereotypischen Rollenbildern (vgl. Gilbert 1983; Lockwood 2006; Porter/Serra 2020; Brenner/Tomkiewicz/Schein 1989). Der tiefere und fallbezogene Blick auf Identifikationspunkte und Funktionen macht deutlich, dass für Studenten in den meisten relevanten Bereichen scheinbar ausreichend (männliche) Vorbilder in der Öffentlichkeit sichtbar sind. Sie entscheiden sich selten für ein weibliches Vorbild, und zwar eher dann, wenn eine spezifischere oder eine persönlich besonders relevante Funktion erfüllt werden soll. Für die Studentinnen zeigt sich die gleiche Tendenz, dass überwiegend Vorbilder des gleichen Geschlechts genannt werden. Bei ihnen zeigen sich allerdings auch Funktionen, die besonders oft thematisiert werden (Bestärkung der eigenen Entscheidungen), für die überdurchschnittlich oft Männer gewählt werden, was wiederum

auf fehlende sichtbare Rollenvorbilder des gleichen Geschlechts hinweist.

Sowohl für die Identifikation mit dem Vorbild als auch bei der gewünschten Funktion wurde deutlich, dass männliche Vorbilder bei beiden Geschlechtern in Bezug auf Anerkennung/Respekt von anderen bzw. Rekorden/Erreichen von etwas Fremddefinierten verhältnismäßig überwogen. Dies mag einen Mangel an der Sichtbarmachung von weiblichen anerkannten Erfolgen auf der einen Seite und auf der anderen Seite ein geringes Streben von Studentinnen nach diesen implizieren, was es weiter zu untersuchen gilt.

### **Exkurs: Umsetzungsworkshop**

Mittelfristiges Ziel des Forschungsvorhabens ist es, auf Basis der empirischen Ergebnisse konkrete Maßnahmen zur Vereinfachung des Zugangs zu potentiellen (Rollen-) Vorbildern für weibliche Führungs- und Führungsnachwuchskräfte zu entwickeln. Als erster Schritt dieser Umsetzungsphase fand im Juni 2023 ein halbtägiger Umsetzungsworkshop mit ca. 20 Studierenden des Fachbereichs 3: Wirtschaft und Recht statt. Im Rahmen dieses Workshops wurden folgende Fragen bearbeitet:

„Was macht eine gute/schlechte Führungskraft aus?“

„Bei wem haben Sie dies (gute/schlechte Führung) bereits erlebt? Wo/in welchem Kontext ist/war dies für Sie sichtbar?“

„Wo wünschen Sie sich (mehr) Vorbilder? Wie können diese sichtbar (gemacht) werden?“

Nachfolgend stellen wir die wichtigsten Arbeitsergebnisse aus dem Workshop dar:

Die wichtigsten Merkmale einer „guten Führungskraft“ in der Einschätzung der Studierenden sind:

- gute Kommunikation
- geht auf Bedürfnisse/Wünsche ein, zeigt Verständnis
- wertschätzender Umgang
- Motivation
- entscheidungsbewusst
- Teamfähigkeit
- Ziele verfolgen
- kritikfähig

- Lösungsorientierung
- verantwortungsbewusst
- fachlich kompetent
- Fairness
- Autorität

Eine detaillierte Darstellung der Bereiche, in denen diese Merkmale guter Führung bisher für die Studierenden sichtbar geworden ist, würde an dieser Stelle zu weit führen. Nur so viel: das Spektrum umfasst Familienmitglieder, Prediger:innen, Journalist:innen, Vorgesetzte, Erzieher:innen, Ärzt:innen und einiges mehr.

Für eine konkrete Entwicklung von Maßnahmen zur Vereinfachung des Zugangs zu potentiellen (Rollen-) Vorbildern für weibliche Führungs- und Führungsnachwuchskräfte kristallisierte sich als ein vielversprechendes gesellschaftliches Feld die Hochschule heraus. So wurden in den Arbeitsgruppen häufiger Lehreri:nnen und Professor:innen beispielhaft für das Sichtbarwerden von guter Führung genannt und in den Gruppendiskussionen zu den letztgenannten Fragen, wo sich die Studierenden (mehr) Vorbilder wünschen und wie diese sichtbar (gemacht) werden können, wurde die Hochschule als ein passender Ort thematisiert.

In diesem Zusammenhang wurde folgende Anregungen geäußert:

- Lehrpersonen eignen sich dann als Vorbild, wenn der Mensch hinter der Rolle sichtbar wird. Man möchte verstehen, wofür sie sonst im Leben stehen.
- Professor:innen sollten auch als Mentor:innen agieren.
- Lehrbeauftragte sollten verstärkt ihre Praxistätigkeiten vorstellen.
- Es sollten öfter Alumni eingeladen werden, z.B. zu Workshops oder Speed-Dating, gerne auch einmal außerhalb der Hochschule. Hierbei ist der direkte persönliche Kontakt in Zweiergesprächen oder Kleingruppen gewünscht.
- Es sollten mehr Exkursionen (in Unternehmen) stattfinden.

Auch im Hinblick auf eine bessere Sichtbarkeit potentieller Vorbilder im Unternehmen, gab es einige Anregungen:

- Führungskräfte sollen sichtbar und ansprechbar sein und auch mal mit anpacken.
- Führungskräfte sollten auf Social Media vorgestellt werden, auch persönlich im Alltag.

- Diese sollten insbesondere aus dem Middle Management kommen und nicht sehr viel älter als die Nachwuchsführungskräfte sein.

Eine weitere Erkenntnis aus dem Workshop unterstreicht die bereits beschriebene Bedeutung von überwundenen Widerständen und Schwierigkeiten. So wurde von den Studierenden hervorgehoben, dass es besonders wichtig sei, zu sehen „wie ist jemand dorthin gekommen“ und „zu zeigen, wie (die) Person das geschafft hat und Widerstände überwunden hat“.

#### **4. Einhaltung von Auflagen, Empfehlungen und Hinweisen?**

Es gab im Förderbescheid keine Auflagen bzw. Empfehlungen. Als Anmerkungen wurden lediglich einige Fragen gestellt, die sich auf die Dissertation von Frau Roth bezogen. Hierzu daher noch folgende Erläuterung:

Catinca Roth ist mit einer halben Stelle als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Mixed Leadership beschäftigt. Ihre Stelle wurde aus dem HMWK-Forschungsprojekt vom 15.08.2022 – 30.06.2023 im Umfang von 0,285 VZÄ/Monat und vom 01.09.2023 – 31.10.2023 im Umfang von 0,475 VZÄ/Monat aufgestockt. Hierzu wurden - mit Zustimmung des HMWK - Mittel, die ursprünglich für eine SHK, für einen Werkvertrag und einen Umsetzungsworkshop vorgesehen waren, umgewidmet. Frau Roth übernimmt im Rahmen des Forschungsprojektes selbstständig die Konzeption eines Auswertungsdesigns und nutzt die hierzu erzielten Ergebnisse als Teil ihrer Dissertation.

#### **5. Erstellung und Pflege von Datenbanken?**

entfällt

#### **6. Einwerbung von Drittmitteln und Weiterführung der Thematik?**

Die bisherigen Erkenntnisse bestätigen die These, dass es wenige sichtbare Rollenbilder gibt, die junge Frauen im Hinblick auf eine Karriere als Führungspersönlichkeit ermutigen. Dies hat eine Forschergruppe am Institut für Mixed Leadership zum Anlass genommen, dieses Thema wissenschaftlich weiter zu bearbeiten und insbesondere Umsetzungsmaßnahmen zu konzipieren.

Bisher größter Erfolg bei der Einwerbung von Drittmitteln: Zum 1. Oktober 2022 wurde das Projekt „Sichtbarkeit innovativer Gründerinnen“ (Fördervolumen ca.



450.000 Euro) im Rahmen der Förderlinie „Innovative Frauen im Fokus“ des BMBF eingeworben. Dieses Projekt untersucht innovative Gründerinnen in Hightech-Branchen, da diese Personengruppe derzeit zum einen öffentlich wenig sichtbar ist und zum anderen bedeutendes Potenzial für die Innovationskultur unserer Gesellschaft birgt. Dieses Innovationspotenzial gilt es auszuschöpfen bzw. zu vergrößern, indem durch erhöhte Sichtbarkeit der Erfolg der innovativen Gründerinnen selbst gefördert wird und durch sichtbare Rollenvorbilder junge Frauen dazu motiviert werden, durch innovative Gründungen die gesellschaftliche Entwicklung voranzutreiben.

Erforscht werden sollen zunächst die Mechanismen und Strukturen, die die Sichtbarkeit innovativer Gründerinnen beeinflussen. Hierfür setzt das Projekt zum einen bei den Gründerinnen selbst an, indem deren Aktivität/Passivität im Hinblick auf öffentliche Sichtbarkeit untersucht wird. Zum anderen erforscht das Projekt Selektionsmechanismen von Medienschaffenden sowie Risikokapitalgeber\*innen und filtert die Erfolgsfaktoren für die Öffentlichkeitswirkung von (weiblichen und männlichen) Startup-Gründer\*innen in Hightech-Branchen heraus. Aus der Gegenüberstellung der Ergebnisse dieser beiden Teilerhebungen werden in einer ersten Umsetzungsphase Best Practices herauskristallisiert und in einer zweiten Umsetzungsphase Maßnahmen entwickelt, die zu einer besseren Sichtbarkeit innovativer Gründerinnen führen – geplant ist das Umsetzungsformat SHINE! – Mehr Sichtbarkeit für innovative Gründerinnen.

Diese Umsetzung der Forschungsergebnisse erfolgt basierend auf Lehre und Weiterbildung der Frankfurt University of Applied Sciences sowie über Publikationen und analoge sowie digitale Aktivitäten und Events des Instituts für Mixed Leadership (IML) und des Instituts für Entrepreneurship (IFE). Zur strukturellen Verankerung der Umsetzungsmaßnahmen werden Kooperationen mit lokalen Beratungsstellen sowie mit Transfer- und Gründungszentren an deutschen Hochschulen angestrebt. Ferner sollen bundesweite Netzwerke aktiviert werden, die Projektergebnisse in bestehende Formate zu integrieren bzw. passende neue Formate zu entwickeln

Auch das Thema „Vorbilder an der Hochschule“ soll weitergeführt werden.

## 7. (Geplante) Veröffentlichungen und Vorträge

### Publikationen:

- Voigt, Martina / Catinca Roth (2022): Female Leadership – Wo sind die Vorbilder? In INGenie 2022, S. 54 - 55

### Vorträge:

- Catinca Roth: Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen durch (Rollen-) Vorbilder, Vortrag im Rahmen des Forschungskolloquiums des gFFZ am 02.11.2022
- Veronika Kneip / Catinca Roth / Martina Voigt: Studentische (Rollen-)Vorbilder: Mentor, Modell, Mutmacher – männlich? Vortrag zum Forschungstag des FB 3 am 10.06.2022

### Posterpräsentationen:

- Catinca Roth: The Significance of Role Models for Future Executives: Does Gender Matter? Posterpräsentation im Rahmen des 74. BHT – Freiburger Universitätsforums am 09.07.2023
- Catinca Roth / Martina Voigt / Veronika Kneip / Jutta Stumpf-Wollersheim: The Significance of Role Models for Future Executives: Does Gender Matter? Work-in Progress Poster at 6th International Conference on Gender Research, 20 - 21 April 2023, Ulster University, Northern Ireland, UK
- Catinca Roth: The Significance of Role Models for Future Executives: Does Gender Matter? Posterpräsentation im Rahmen des Forschungstages der Frankfurt University of Applied Sciences am 01.12.2022

### Anstehend/geplant

- Catinca Roth: The Significance of Role Models for Future Executives: Does Gender Matter? Vortrag/Präsentation im Rahmen der interdisziplinären Graduiertenkonferenz der Universität Trier am 07. und 08.12.2023 (angenommen)
- Catinca Roth: It is something personal – Why top executives are not necessarily suitable role models for female future executives PhD-Vortrag/Präsentation im Rahmen der 7th International Conference on Gender Research, 25 - 26 April 2024, Barcelona, Spain. (angenommen)
- Catinca Roth / Martina Voigt / Veronika Kneip / Jutta Stumpf-Wollersheim: The

## Significance of Role Models for Future Executives: Does Gender Matter?

Journalbeitrag im Journal of Vocational Behavior (geplant)

### Literatur

- Bandura, A. (1986): *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Brenner, O. C., Tomkiewicz, J., & Schein, V. E. (1989): The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, 32(3), 662–669.
- Cheryan, Sepna et al. (2011): Do female and male role models who embody STEM stereotypes hinder women's anticipated success in STEM? *Social Psychological and Personality Science*, 2(6), 656–664.
- Cross, C., Linehan, M. and Murphy, C. (2017): The unintended consequences of role-modelling behaviour in female career progression. *Personnel Review*, Vol. 46 No. 1, pp. 86-99.
- Erikson, E. (1968): *Identity: Youth and crisis*. New York: Norton.
- Flum, H. (2001): Relational dimensions in career development. *Journal of Vocational Behavior*, 59(1), 1-16.
- Gilbert, L. A., Gallessich, J. M., & Evans, S. L. (1983): Sex of faculty role model and students' self-perceptions of competency. *Sex Roles*, 9, 597-607.
- Hu, Danfei et. al. (2020): Not All Scientists Are Equal: Role Aspirants Influence Role Modeling Outcomes in STEM. *Basic and Applied Social Psychology*, 42(3), 192–208.
- Lockwood, Penelope (2006): "Someone like me can be successful": Do college students need same-gender role models? *Psychology of Women Quarterly*, 30, 36–46.
- Makarova, E., Herzog, W., Vogt [Aeschlimann], B. & Ignaczewska, J. (2012): *Geschlechtsuntypische Berufs- und Studienwahlen bei jungen Frauen: Dokumentation und Ergebnisse der Projektphase 2 (Forschungsbericht Nr. 43)*. Bern: Universität Bern, Institut für Erziehungswissenschaft, Abteilung Pädagogische Psychologie.
- Marx, D. M., & Roman, J. S. (2002): Female Role Models: Protecting Women's Math Test Performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(9), 1183-1193.
- McCall, G. J., & Simmons, J. L. (1978): *Identities and interactions* (Rev. ed.). New York, NY: Free Press.
- Paule, M., & Yelin, H. (2022): 'I don't want to be known for it': Girls, leadership role models and the problem of representation. *European Journal of Cultural Studies*, 25(1), 238-255.
- Porter, Catherine/Serra, Danila (2020): Gender Differences in the Choice of Major: The Importance of Female Role Models. *American Economic Journal: Applied Economics*, 12(3), 226–54.
- Sealy, H. V., & Singh, V. (2010): The Importance of Role Models and Demographic Context for Senior Women's Work Identity Development. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 284-300.