

Die gläserne Klippe für Frauen in Führungspositionen – neueste Forschungserkenntnisse

Von **Dr. Max Reinwald** (Ludwig-Maximilians-Universität München) und **Prof. Dr. Florian Kunze** (Universität Konstanz)

Frauen sind in den Vorstandsetagen deutscher Unternehmen noch immer deutlich unterrepräsentiert. So lag der Anteil weiblicher Vorstände in den 200 umsatzstärksten deutschen Unternehmen zu Beginn des Jahres 2023 bei gerade einmal 15,6 %¹ – trotz der Bemühungen von politischen Entscheidungsträgern und der gesetzlichen Verankerung einer Frauenquote für Vorstände großer deutscher Unternehmen.² Auch international ist der Status quo mit Blick auf die Zahlen kaum anders. So zeigt eine Auswertung der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung und der Allbright Stiftung, dass es in den größten börsennotierten Unternehmen im Vorstand genauso viele Vorstände mit dem Vornamen Christian wie Frauen gibt.³ Doch weshalb ist der Anteil weiblicher Vorstände ungeachtet aller Bemühungen und Absichtserklärungen nach wie vor so niedrig?

Eine mögliche Erklärung für den geringen Frauenanteil in Vorständen weltweit könnte das Phänomen der gläsernen Klippe (englisch: „Glass Cliff“) sein. Demnach werden Frauen häufiger in Top-Führungspositionen berufen, wenn das berufende Unternehmen sich in einer Krisensituation befindet. Auf den ersten Blick mag die verstärkte Ernennung von Frauen in Krisenzeiten die weibliche Repräsentation in Führungspositionen erhöhen, doch ein genauerer Blick legt nahe, dass diese Berufungen nicht nachhaltig zu einem Anstieg des Frauenanteils in Vorständen beitragen dürften. Zwar würden nach dem Phänomen der gläsernen Klippe Frauen verhältnismäßig oft in erfolglosen Unternehmen in Führungspositionen berufen, doch diese Positionen sind dann besonders risikobehaftet und Führungskräfte in diesen Positionen häufig zum Scheitern verurteilt. Entsprechend könnten Frauen in diesen Positionen dann für das Scheitern der Führung verantwortlich gemacht und entlassen werden. Daher auch die Analogie zu einer gläsernen Klippe, wonach eine Krise weiblichen Führungskräften zwar hilft, die gläserne Decke auf dem Weg zur Unternehmensspitze zu überwinden, sie aber gleichzeitig besonders exponiert mit hohem Absturzrisiko dastehen lässt. Kurz gesagt könnte die gläserne Klippe einer der Gründe für die stagnierenden Zahlen von Frauen in Führungspositionen sein.

Hochkarätige Fälle scheinen die Vorstellung von der gläsernen Klippe zu stützen: In Deutschland lassen sich vor allem

in der Spitzenpolitik Beispiele finden. So schaffte es Andrea Nahles erst an die Spitze der SPD, nachdem diese ein historisch schlechtes Ergebnis bei der Bundestagswahl 2017 eingefahren hatte. Lange halten konnte sie sich dort allerdings nicht. Auch Angela Merkels Aufstieg in den CDU-Vorsitz lässt sich mit der gläsernen Klippe erklären, auch wenn sie trotz aller Schwierigkeiten ihre Position über die Jahre festigen konnte. So schaffte sie es erst 2000 an die Spitze der CDU, als die Partei durch eine Spendenaffäre gebeutelt war. Prominente Beispiele für die gläserne Klippe in der Wirtschaft sind Marissa Mayer oder auch Christina Riley. Marissa Mayer wurde die erste weibliche CEO von Yahoo, als das Internetunternehmen bereits deutlich von Google überholt worden war. Christina Riley wurde zum bislang einzigen weiblichen Vorstand der Deutschen Bank ernannt, als die Bank von einer Krise in die nächste taumelte und bereits fünf Jahre in Folge rote Zahlen schrieb.

Aber was ist neben diesen Einzelfällen zur wissenschaftlichen Evidenz des Glass-Cliff-Phänomen bekannt? In diesem Artikel fassen wir den Stand der allgemeinen Forschung in diesem Bereich und einer gerade neu veröffentlichten Studie im Speziellen zusammen.

Stand der Forschung zur gläsernen Klippe

Das Konzept der gläsernen Klippe wurde ursprünglich von den beiden Sozialpsychologen Michelle Ryan und Alexander Haslam vor fast 20 Jahren beschrieben (Ryan/Haslam, 2005) und kurz darauf genauer theoretisch definiert (Ryan/Haslam, 2007). Die grundlegende Annahme der gläsernen Klippe besagt, dass Unternehmen in einer Krise eher dazu neigen, Frauen in Führungspositionen zu berufen (Ryan/Haslam, 2007). Krise wird dabei definiert als „jede Form von dramatischer Reduktion des finanziellen und/oder reputationsbezogenen Wohlergehens, die sich negativ auf den wahrgenommenen Zustand der Organisation auswirkt“ (S. 553). Während frü-

¹ https://www.haufe.de/personal/hr-management/frauenanteil-in-aufsichtsrat-vorstand-und-fuehrungspositionen_80_482366.html#:~:text=Das%20DIW%20Managerinnen%20Barometer%20verzeichnet,Unternehmen%20auf%2015%2C6%20Prozent.

² https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/bundesregierung-beschliesst-gesetz-zur-frauenquote-in-vorstaenden_76_533872.html

³ <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/gleich-viele-frauen-wie-christian-als-chefs-deutscher-unternehmen-18855439.html>

ABSTRACT

Forschungsfrage: Nach dem Konzept der gläsernen Klippe werden Frauen verstärkt in Krisenzeiten in Führungspositionen berufen. Doch lässt sich das empirisch bestätigen und weshalb entstehen gläserne Klippen überhaupt?

Methodik: In einer Studie untersuchen wir eine mögliche gläserne Klippe unter 26.156 Topmanagement-Berufungen in US-Unternehmen.

Praktische Implikationen: Gläserne Klippen entstehen nach unseren Ergebnissen in US-Unternehmen vor allem, weil Krisenunternehmen gegenüber Investoren ihre Wandlungsbereitschaft signalisieren. Ein Bewusstsein für die gläserne Klippe und Maßnahmen im Berufungsprozess können dieser Tendenz entgegenwirken.

he Forschungsarbeiten auf eine Vielzahl von Mechanismen hinwiesen, die zu gläsernen Klippen führen könnten (Ryan/Haslam, 2007), konzentrieren sich die meisten Studien auf Geschlechter- und Führungsstereotype als zentralen Faktor (Cook/Glass, 2014; Ryan/Haslam/Hersby/Bongiorno, 2011). Hauptargument ist, dass stereotypisch männliche Eigenschaften im Allgemeinen mit Vorstellungen über erfolgreiche Führungskräfte in Einklang stehen („Think Manager – Think Male“), während vermutete weibliche Eigenschaften tendenziell nicht mit dem erfolgreichen Führungsprototyp vereinbar sind. So wird von typischen Führungskräften meist Durchsetzungsstärke und Dominanz erwartet – Eigenschaften, die eher Männern als Frauen zugeschrieben werden. Dies führt zu einer Voreingenommenheit zugunsten männlicher Führungskräfte. Unter Erweiterung dieses Arguments wurde in der bisherigen Forschung zur gläsernen Klippe erwartet, dass sich die Vorstellung von einer Führungskraft in einer Krisensituation ändert („Think Crisis – Think Female“), da größere emotionale Sensibilität und zwischenmenschliche Fähigkeiten als erforderlich angesehen werden, um bspw. schwierige Entscheidungen wie die Entlassung von Mitarbeitenden zu treffen (Cook/Glass, 2014; Ryan/Haslam, 2007). Weibliche Führungskräfte mit zugeschriebenen gemeinnützigen und prosozialen Eigenschaften werden daher in Krisenzeiten als kompetenter angesehen als Männer mit zugeschriebenen operativen Qualitäten (Cook/Glass, 2014). Natürlich entsprechen diese Zuschreibungen nicht der Realität, sondern sind stereotype Annahmen. Eine „ideale“ Führungskraft verbindet weibliche und männliche Eigenschaften und ist deshalb nicht klar einem stereotypen Geschlecht zuordenbar.

Die bisherige Evidenz für diese Prozesse und den Effekt der gläsernen Klippe insgesamt ist sehr durchwachsen. Erste Hinweise ergaben sich aus einer Beobachtungsstudie mit Archivdaten der 100 größten britischen Unternehmen, die die Berufung weiblicher Führungskräfte mit zuvor fallenden Aktienpreisen in Verbindung brachten (Ryan/Haslam, 2005). Ähnliche Beobachtungsstudien gibt es auch für die 500 größten US-amerikanischen Unternehmen (Cook/Glass, 2014).

Zur Untersuchung der zugrunde liegenden Mechanismen wurden größtenteils fiktive Online-Szenario-Experimente

durchgeführt. In diesen Studien (z. B. Haslam/Ryan, 2008; Ryan et al., 2011) wurden Teilnehmenden Szenarien von Firmen vorgelegt, die entweder steigende oder fallende Leistungskennzahlen in den vergangenen Jahren vorgaben; diese sollten sich dann zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften entscheiden. Auch wenn sich hier Effekte zeigen, die die Hypothese der gläsernen Klippe unterstützen, stellt sich die Frage, ob diese fiktiven Entscheidungssituationen auf die reale Rekrutierung von Topführungs Kräften übertragbar sind. Zusätzliche Zweifel an der Existenz einer gläsernen Klippe ergaben sich aus einer Studie in deutschen und britischen Unternehmen, die mit robusteren Methoden in einer Feldstudie keine Evidenz für eine gläserne Klippe nachweisen konnte (Bechthold/Bannier/Rock, 2019).

Eine neue Studie zur Signalwirkung der gläsernen Klippe

Unsere aktuelle Studie (Reinwald/Zaia/Kunze, 2023) setzt an dieser gemischten Befundlage der bisherigen Forschung an und hat das Ziel, eine neue theoretische Perspektive und kausale Evidenz für eine gläserne Klippe zu entwickeln. Entgegen der vorherrschenden Hypothese, dass Frauen in Krisenzeiten wegen zugeschriebener Geschlechterstereotypen ausgewählt werden, vermuten wir, dass mit der Berufung von Frauen eher ein externes Signal an Investoren gesendet werden soll (Spence, 2002). So kann die Ernennung einer Frau in eine Vorstandsposition in Krisenzeiten ein wichtiges Signal der Wandlungsbereitschaft an Investoren senden. Unternehmen können auf diese Weise gut sichtbar zeigen, dass sie ihre Führung grundsätzlich neu aufstellen, indem sie von bisherigen (männlichen) Besetzungen abweichen und auch neu aufkommende soziale Normen in den Blick nehmen.

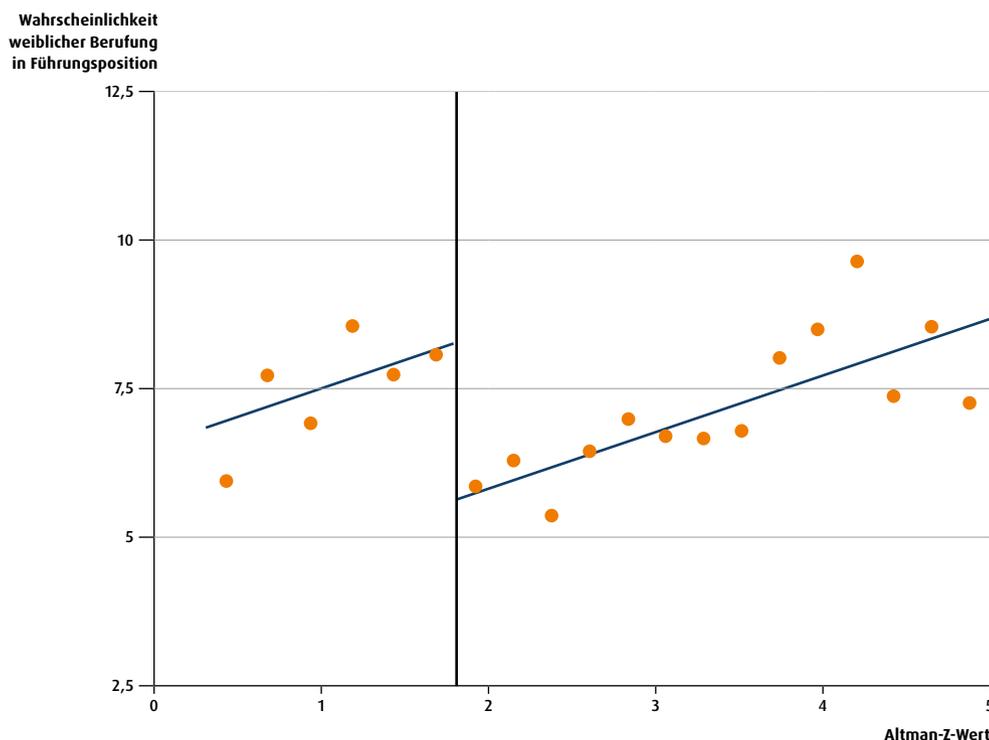
Um diese Idee zu testen, haben wir einen Datensatz von 26.156 Führungskräfteernennungen von öffentlichen Unternehmen in den USA zwischen 2000 und 2016 zusammengestellt. Grundanforderung bei der Schätzung der gläsernen Klippe ist dabei allerdings, dass hierfür der Effekt einer Unternehmenskrise auf die Wahrscheinlichkeit weiblicher Berufungen akkurat geschätzt werden muss. Dies stellt eine Herausforderung dar, da Alternativerklärungen für eine Korrelation zwischen Firmenkrise und der Berufung weiblicher

Führungskräfte ausgeschlossen werden müssen. So muss bspw. ausgeschlossen werden, dass der Effekt nicht in umgekehrter Reihenfolge abläuft und die Berufung weiblicher Führungskräfte die Performanz eines Unternehmens beeinflusst oder dass Drittvariablen (z. B. Unternehmenskultur) für eine Scheinkorrelation zwischen der Leistungsfähigkeit einer Firma und der Berufung von weiblichen Führungskräften sorgen. Um derartige Alternativerklärungen auszuschließen, ist in den Sozialwissenschaften das Experiment die zuverlässigste Methode. Hierzu müsste allerdings den Unternehmen der Krisenstatus zufällig zugeteilt und dann deren Berufungsverhalten beobachtet werden. Eine zufällige Zuteilung des Krisenstatus ist allerdings bei real existierenden Unternehmen kaum möglich. Wir versuchen deshalb im Rahmen eines sog. natürlichen Experiments so nah wie möglich an das Idealbild eines Experiments heranzukommen.

In unserem natürlichen Experiment verwendeten wir den Altman-Z-Wert (Altman, 1968) als eine von Finanzinvesto-

ren hoch beachtete Kennzahl zur Krisenmessung. Unternehmen mit einem Altman-Z-Wert unterhalb eines bestimmten Schwellenwerts werden dabei als Unternehmen in der Krise angesehen. Ob Unternehmen nun geringfügig unterhalb oder oberhalb des Schwellenwerts liegen, ist – wie in einem klassischen Experiment – zufällig. Entsprechend unterscheiden sich um diesen Schwellenwert herum liegende Unternehmen lediglich im spezifischen „Krisen-Label“, nicht aber systematisch in Drittvariablen wie der Firmenkultur, Unternehmensgröße oder Branche. Damit liegt eine fast zufällige Einteilung in zwei Gruppen von Unternehmen vor, die sich nur durch den Krisenstatus unterscheiden. Empirische Tests, die wir durchgeführt haben, zeigen uns, dass diese zufällige Einteilung funktioniert. Dadurch kann das Phänomen der gläsernen Klippe recht genau bestimmt werden. Konkret muss dazu lediglich die Berufungswahrscheinlichkeit von Frauen in Unternehmen unterhalb des Schwellenwerts (also solchen mit Krisen-Label) mit denen oberhalb des Schwellenwerts

Abb. 1: Wahrscheinlichkeit der Berufung weiblicher Führungskräfte in den Vorstand um den Altman-Z-Krisenschwellenwert



Quelle: in Anlehnung an Reinwald/Zaia/Kunze, 2023

(Unternehmen ohne Krisen-Label) verglichen werden. Dieses Prinzip ist grafisch in Abbildung 1 dargestellt. Auf der x-Achse werden dort die Altman-Z-Werte abgetragen und auf der y-Achse die Berufungswahrscheinlichkeit weiblicher Vorstände. Die vertikale Linie im Schaubild beschreibt den Altman-Z-Schwellenwert, wobei Werte links des Schwellenwerts das Krisen-Label haben und rechts davon nicht. Der vertikale Versatz zwischen der Regressionsgerade beschreibt dabei den Effekt des Krisen-Labels auf die Wahrscheinlichkeit weiblicher Berufungen – oder anders ausgedrückt: die gläserne Klippe.

Das Ergebnis der Analyse lautet, dass die gläserne Klippe eindeutig nachweisbar ist: Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Frau in ein Topmanagementteam berufen wird, ist in Unternehmen in einer Krisensituation (links der vertikalen Linie) um 2.6 Prozentpunkte höher als in Unternehmen ohne Krisen-Label. Dieser Anstieg um 2.6 Prozentpunkte entspricht angesichts einer Grundwahrscheinlichkeit für weibliche Berufungen von nur 5 % einer Steigerung um 50 %.

Unsere Ergebnisse unterstützen nicht nur die Existenz der gläsernen Klippe, sondern auch unsere theoretische Vermutung, dass gläserne Klippen durch bewusst an Investoren gesendete Wandlungssignale entstehen. Hinweise auf diese Wandlungssignale finden wir u. a. in einer detaillierten Analyse von Pressemitteilungen zur Führungskräfteernennung. Hier zeigt sich, dass Unternehmen in der Krise mehr veränderungsbezogene Wörter wie „Transformation“ oder „Innovation“ verwenden, wenn sie die Berufung einer weiblichen Führungskraft verkünden. Im Gegensatz dazu haben wir bei männlichen Führungskräfteernennungen keinen Anstieg solcher Formulierungen als Reaktion auf eine Krise beobachtet. Zusätzlich dazu finden wir, dass gläserne Klippen besonders häufig dann entstehen, wenn die Signalwirkung von weiblichen Berufungen besonders groß ist. So finden wir besonders klare Evidenz für gläserne Klippen bei Unternehmen, die bislang keine Frauen im Topmanagementteam haben. Hier ist das Signal besonders neuartig und weicht klar vom Status quo der männlichen Führung ab. Ähnlich finden wir gläserne Klippen insbesondere bei Unternehmen, die besonders stark im Fokus von Investoren stehen und überdurchschnittliche Google-Suchanfragen verzeichnen.

Zentrale praktische Implikationen: Was kann gegen die gläserne Klippe getan werden?

Unsere Studie zeigt klar, dass eine gläserne Klippe für Frauen in Führungspositionen besteht und Unternehmen die Ernennung von weiblichen Führungskräften in Krisenzeiten als eine Signalwirkung nach außen nutzen. Insofern liegt hier eine versteckte Form der Diskriminierung weiblicher Führungskräfte vor. Um diese zu verhindern, schlagen wir die folgenden drei Maßnahmen vor:

1. Rekrutierungsprozesse transparenter gestalten: Unternehmen können aktiv gegen gläserne Klippen vorgehen, indem sie Einstellungs- und Personalprozesse transparenter und formalisierter gestalten. Aus Jahrzehnten der Forschung wissen wir, dass undurchsichtige und nicht standardisierte Rekrutierungs- und Auswahlverfahren fruchtbaren Boden für Diskriminierung bieten, insbesondere gegenüber Minderheitsgruppen und Frauen. Da die meisten Personalentscheidungen für (Top-) Führungspositionen hinter verschlossenen Türen und nach intensiven Verhandlungen getroffen werden, können nach außen gerichtete Personalentscheidungen faire Personalpraktiken untergraben. Diversitätsbeauftragte und Mitglieder von Führungskräfte-Auswahlkomitees sollten sich der Tendenzen von gläsernen Klippen bewusst sein und eingreifen, wenn rein signalbezogene Argumente vorgebracht werden. Das kann dazu beitragen, verzerrte Entscheidungen zur Berufung von Männern in Nichtkrisensituationen und von Frauen in Krisensituationen zu vermindern und damit generell eine größere Dynamik in der Entwicklung hin zu Geschlechterparität in Vorstandsorgane zu erzeugen.

2. Entwicklung eines inklusiven Unternehmensklimas: Forschung zu prodiversitäts- und inklusivem Unternehmensklima legt nahe, dass Frauen ihr Potenzial besser entfalten können, wenn das Unternehmen inklusiv organisiert ist (z. B., Nishii, 2013). Unternehmen, die ein inklusives Klima schaffen, haben ein Bewusstsein für die Vermeidung von impliziter Diskriminierung und bemühen sich um organisationale Umgebungen, in denen Minderheitengruppen geschätzt und unterstützt werden. Entsprechend werden bei einem inklusiven Klima Personen in Positionen eingesetzt, in denen sie aufgrund ihrer Qualifikation grundsätzlich erfolgreich sein können, und nicht, um lediglich nach außen hin Veränderung zu signalisieren.

3. Stellen Sie Fragen als weibliche Führungskräfte: Frauen sollten Fragen stellen, wenn ihnen eine Führungsposition angeboten wird. Weibliche Führungskräfte haben oft weniger Möglichkeiten, an die Spitze zu gelangen, und zögern daher möglicherweise, eine Führungsposition abzulehnen. Weibliche Kandidaten, die unsicher sind, ob ihnen eine Position an einer gläsernen Klippe angeboten wird und ob sie diese annehmen sollen, sollten Fragen stellen. Dadurch können sie herausfinden, ob sie den Job bekommen, weil das Unternehmen wirklich an sie glaubt, und sie mit Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeiten können, die wirklich unterstützend sind, oder ob das Unternehmen nur nach einem neuen Gesicht für externe Investoren und Stakeholder sucht und nicht wirklich offen für Veränderung ist.



DR. MAX REINWALD

Assistenzprofessor für Leadership und Organisation, Institute for Leadership and Organization, LMU München

E-Mail: reinwald@lmu.de

<https://www.som.lmu.de/ilo/de/institut/kontaktseite/max-reinwald-dde1cf27.html>



PROF. DR. FLORIAN KUNZE

Professor für Organizational Behavior und Leiter des Konstanz Future of Work Lab Universität Konstanz

E-Mail: florian.kunze@uni-konstanz.de

<https://www.polver.uni-konstanz.de/kunze/personen/prof-dr-florian-kunze/>

LITERATURVERZEICHNIS

- Altman, E. I. (1968):** Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23(4): 589–609.
- Bechtoldt, M. N./Banner, C. E./Rock, B. (2019):** The glass cliff myth? Evidence from Germany and the UK. *The Leadership Quarterly*, 30(3), 273–297.
- Cook, A./Glass, C. 2014.** Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO? *Strategic Management Journal*, 35(7): 1080–1089.
- Haslam, S. A./Ryan, M. K. (2008):** The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 530–546.
- Nishii, L. H. (2013):** The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.
- Reinwald, M./Zaia, J./Kunze, F. (2023):** Shine bright like a diamond: When signaling creates glass cliffs for female executives. *Journal of Management*, 49(3), 1005–1036.
- Ryan, M. K./Haslam, S. A. (2007):** The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549–572.
- Ryan, M. K./Haslam, S. A. (2005):** The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81–90.
- Ryan, M. K./Haslam, S. A./Hersby, M. D./Bongiorno, R. (2011):** Think crisis-think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager-think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3): 470–484.
- Spence, M. (2002):** Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review*, 92(3): 434–459.
-

SUMMARY

Research question: The glass cliff concept suggests that women are increasingly appointed to leadership positions in times of crisis. Can this be confirmed empirically and why do glassy cliffs arise in the first place?

Methodology: We conduct a study to investigate glass cliffs among 26,156 top management appointments in U.S. companies.

Practical Implications: Glass cliffs arise in U.S. companies primarily because crisis companies signal their willingness to change to investors. Awareness of glass cliffs and measures in the appointment process can counteract these tendencies.
