



Diversity in
Leadership

Deutsche Industrie- und Handelskammer
Erfolgsfaktor Familie

Tina Weber
19.09.2025

A background image showing several hands of different skin tones gently holding a glowing globe. The image is overlaid with a semi-transparent maroon filter. The hands are positioned around the globe, symbolizing global unity and care.

Vorurteile und ihre versteckten Kosten: Familienfreundliches Führen erschließt Potenziale

EAF Berlin: Unabhängig und parteiübergreifend für Demokratie. Vielfalt. Chancengleichheit.



Think Tank



**Organisations-
entwicklung**



Akademie

Mit wem wir arbeiten

Wirtschaft	Politik & Gesellschaft	Wissenschaft

Unsere Firmenpartner



Mein Bezug zum Thema



Tina Weber

*Fix the Women
or fix the
workplace?*

**Männer-
dominierte
Branchen**

**Vereinbarkeit/
flexibles Arbeiten**



Strategischer Kontext

Der Business Case: Familienfreundliches Führen

Gemeinsam für Vielfalt – heute mehr denn je!



Jede
4. Person
stimmt
**geschlechter-
konservativen**
Aussagen zu.
Tendenz steigend!

25 % finden,
Frauen sollen sich
wieder mehr auf
die **Rolle als**
Ehefrau
und Mutter
besinnen.

Wenn Vereinbarkeit zum Nachteil wird



Unterrepräsentation von Frauen in Führung

Nur knapp 29 % der Führungskräfte waren 2024 weiblich.



Ungleiche Verteilung von Sorgearbeit

Frauen beziehen im Schnitt 11,6 Monate Elterngeld, Männer nur 2,8 Monate.



Diskriminierung aufgrund von Vereinbarkeit

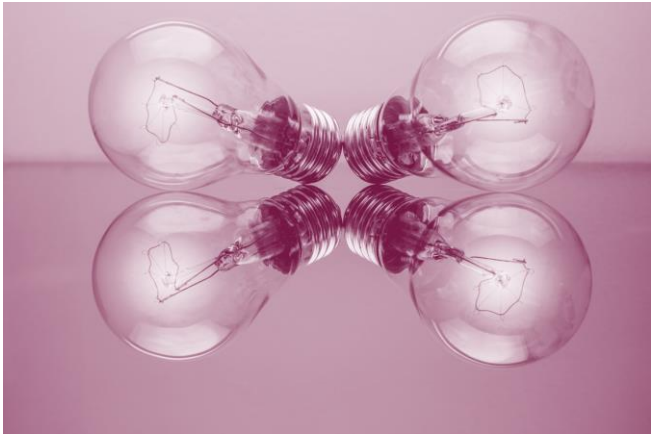
41 % der Eltern und 27 % der pflegenden Beschäftigten erleben Diskriminierung am Arbeitsplatz.

Familien sind vielfältig!

- In Deutschland leben **1,7 Millionen Alleinerziehende** mit minderjährigen Kindern – das ist jede fünfte Familie.
- **50.000 Kinder** leben in Regenbogenfamilien.
- **Queerfeindlichkeit**
75 – 95 % der queeren Arbeitnehmer*innen erleben Diskriminierung am Arbeitsplatz.



Warum familienfreundliches Führen? Der Business Case und versteckte Kosten



**Arbeitgeber-
Attraktivität**



Fachkräftemangel



Performance

Arbeitgeber- Attraktivität



Eltern und pflegende Angehörige wünschen sich **familienfreundliche Maßnahmen** von Arbeitgebenden, angeführt von **flexiblen Arbeitszeiten (74 % bzw. 64 %)**, über TZ, HO, Zuschüssen und Beratungen.



Jeder 2. Vater ist für mehr Vereinbarkeit bereit, den Arbeitsplatz zu wechseln. **10 % der Väter haben bereits gewechselt.**



Mütter verlassen Unternehmen ohne familienfreundliche Maßnahmen häufiger. 22 % wechseln nach der Geburt des Kindes den Betrieb abhängig von der Zufriedenheit mit Maßnahmen. Bei Betrieben **ohne Maßnahmen wechseln sogar 30 %.**

Fachkräfte- mangel



„Die **Erwerbstätigkeit von Frauen** ist das **größte ungehobene wirtschaftliche Potential**“, Prof. Fratzscher, DIW Berlin.



Fairness und Vereinbarkeit sind **Top Themen für Millennials**: Wenn zwei Jobs zur Auswahl stehen, dann sind **Chancengleichheit und eine sinnstiftende Tätigkeit** zusammen mit **Möglichkeiten des flexiblen Arbeitens** die wichtigsten Aspekte.



Nur 28,9 % der Beschäftigten wollen **in Führung** gehen – so wenige wie nie. **Rund die Hälfte der Unternehmen hat Schwierigkeiten, Führungspositionen zu besetzen**, weil Beschäftigte seltener Interesse daran haben.



Performance



Weibliche Führungskräfte sind mit 64,6 % um fünf Prozentpunkte **häufiger erschöpft als Männer**. Gründe sind: Gender Bias und doppelte Belastung durch mehr Sorge-Arbeit.



Zugehörigkeit (*Belonging*) führt zu Steigerung der **Arbeitsleistung** um 56 %, einen Rückgang des **Fluktuationsrisikos** um 50 % und einer Verringerung der **Krankheitstage** um 75 %.



Väter sind in Unternehmen mit einer **ausgeprägten familienfreundlichen Unternehmenskultur** zufriedener.



Potentiale erschließen!

**Eltern
wünschen sich
mehr Support
seitens Betrieb
und
Führungskraft.**

**Frauen
möchten
gerne mehr
arbeiten,
Väter gerne
weniger.**

**Familien sind
vielfältig. Und so
auch die
Bedarfe.**

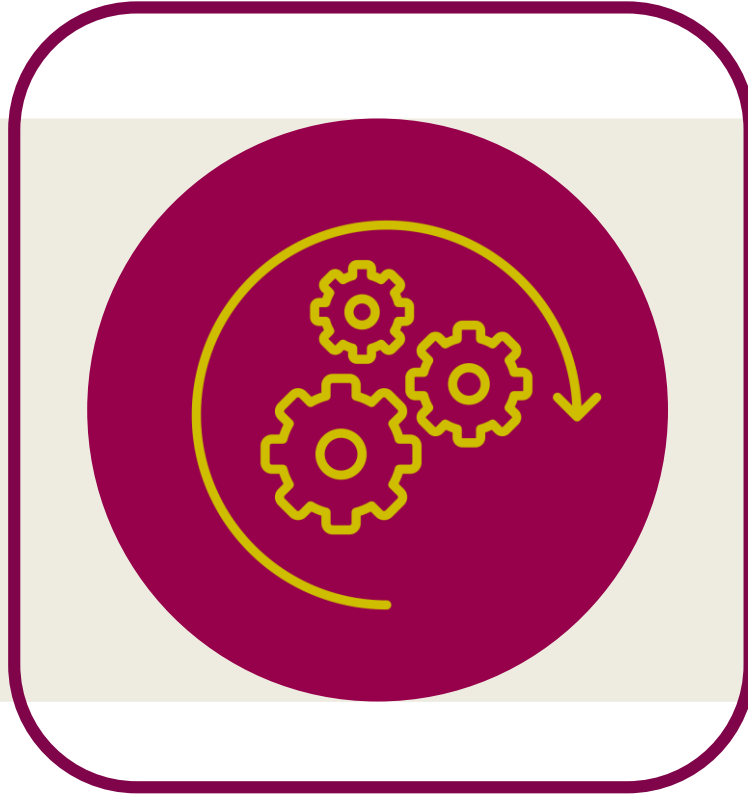
**Vereinbarkeit ist
ein Thema, das
alle, unabhängig
ihres Geschlechts,
betrifft. Aber mit
unterschiedlichen
Auswirkungen.**

**Wunsch nach
Führung und
Vereinbarkeit.**

Doch warum ist es manchmal so schwer?



Gesellschaft & Sozialisation



Prozesse & Strukturen



Stereotype & Bias

A grayscale background image featuring a glowing lightbulb in the upper center and a hand holding a pen in the lower right. The lightbulb is slightly out of focus, and the hand is in a writing position. The overall tone is professional and intellectual.

VERSTEHEN

Unbewusste Denkmuster erkennen und verstehen

Was sind Unconscious Bias oder unbewusste Denkmuster?

1

Eigenschaften

- Kognitive Wahrnehmungsverzerrungen
- Basieren auf Erfahrungen und begrenzten Informationen

2

Vorteile

- Basis für schnelle Entscheidungsfindung
- Geben Sicherheit in Stresssituationen

3

Nachteile

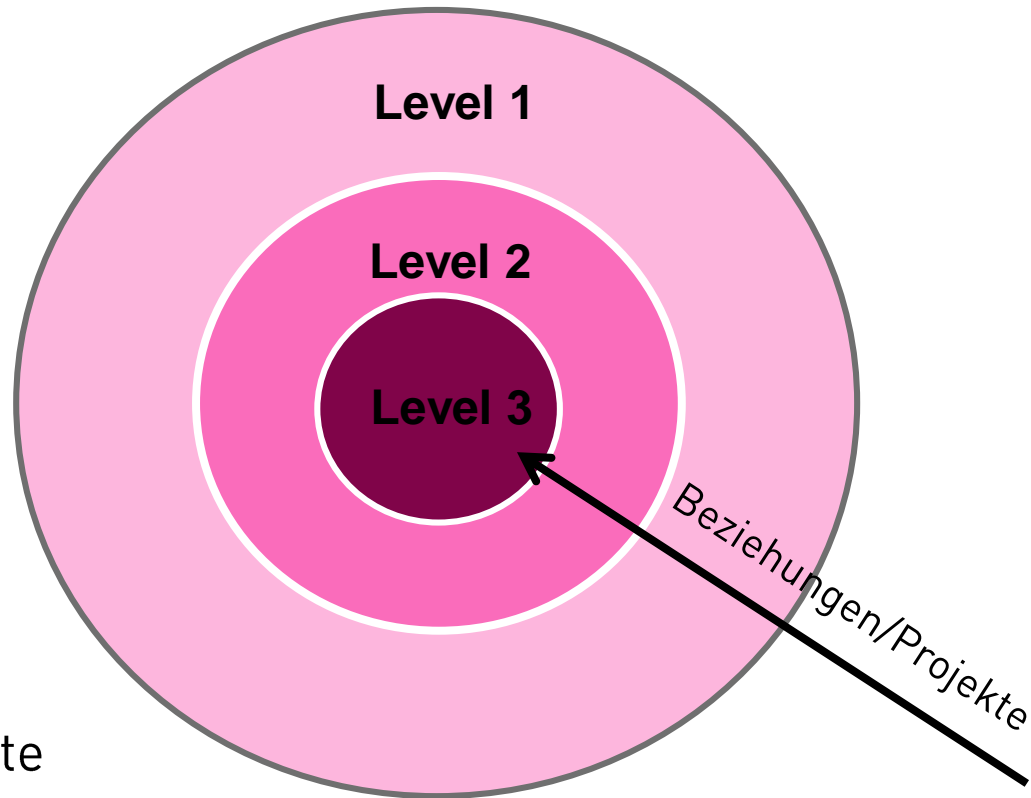
- Unbewusster Einfluss auf Entscheidungsprozesse
- Hohes Risiko von Fehltritten

Heiligenschein-Effekt

Bestimmte Eigenschaften **überstrahlen** positiv oder negativ alle anderen Merkmale einer Person z.B. Attraktivität, Größe, Intro- und Extraversion.



Like-me Bias: Hans sucht sein Hänschen



Level 1: Hallo!

Level 2: Bekannte

Level 3: Vertrauenspersonen



Unser Gehirn

- spart Energie
- denkt in zwei Systemen
- erzählt Geschichten („*Eselsbrücke*“)
- sucht nach Bestätigung
- vermeidet Risiken



Unbewusste Denkmuster im Kontext Vereinbarkeit beeinflussen uns, wenn wir...

- ... Einstellungsentscheidungen treffen
- ... Arbeitsaufgaben im Team verteilen
- ... jemanden (nicht) fördern
- ... Leistung beurteilen
- ... Verträge entfristen
- ... jemandem etwas (nicht) zutrauen



Motherhood Penalty Bias

Der Motherhood Penalty Bias beschreibt die systematische Benachteiligung von Müttern im Berufsleben, da ihnen häufig geringere Kompetenz, weniger Engagement und geringere Karriereorientierung unterstellt werden.



Geschlechter-Stereotype benachteiligen auch Männer...

Emotionale Kompetenzen

Karriere

Vaterschaft

73%

18%

46%

Quellen: [destatis 2023](#), [Harvard Business Review 2018](#), [Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2022](#), [Väterreport 2021](#), [Väterreport 2023](#)



AUSWIRKUNGEN

Versteckte Kosten und Gute Beispiele

Versteckte Kosten unbewusster Denkmuster für eine vielfaltssensible Vereinbarkeitskultur



„Die kommt sowieso nicht wieder!“

Hürden:

Maternity Bias: Annahme, dass Mütter weniger ambitioniert oder leistungsfähig sein – obwohl sie erfolgreich Familie und Beruf vereinbaren.

Gute Beispiele:

- **Beförderung** vor Elternzeit
- **Kontakt während der Elternzeit** („*Karriere mit Kind*“)
- **Rückkehrgespräch:** Was brauchst du? Unter welchen Bedingungen kannst du dir Aufgabe x vorstellen?
- **Ampelmodell:** wann kannst du nie arbeiten, wann manchmal, wann immer?

Kosten

22 % der Frauen in Deutschland wechseln nach der Elternzeit ihren Arbeitgeber.

26 % der Frauen finden sich nach der Elternzeit in weniger anspruchsvollen Positionen wieder.

„Wer lange im Büro ist, bringt mehr Leistung!“

Hürden:

- **Teilzeit Bias:** Unser Gehirn hat Schwierigkeiten, Quantität von Qualität hinsichtlich der Leistung einer Person zu unterscheiden. Wir neigen dazu, Personen, die räumlich oder zeitlich sichtbarer sind, als engagierter, produktiver oder loyaler einzuschätzen.

Gute Beispiele:

- **Führen über Ziele; Regelmäßige Notizen** zur Arbeitsleistung
- **Home-Office Regeln:** Erreichbarkeit, Transparenz
- **Flexibles Arbeiten als Standard** nicht als Ausnahme
- **Teilzeit befristen** / Lebensphasenmodell

Kosten

Potential geht verloren: Beschäftigte in Teilzeit erhalten oft schlechtere Leistungsbewertungen oder **weniger Aufstiegschancen**, weil weniger Stunden fälschlich als geringere Leistung gewertet werden.

„Frauen/Mütter wollen ja gar nicht führen!“

Hürden:

- **Gender Bias**, der besagt, dass einem Geschlecht bestimmte Verhaltensweisen eher entsprechen. Frauen werden mit Fürsorglichkeit/Familienorientierung verbunden, während Ehrgeiz und Durchsetzungsvermögen Männern zugeschrieben wird.

Gute Beispiele:

- **Führen in TZ/Jobsharing**
- **Flexible Vollzeit**
- **Gespräch führen**, unter welchen Rahmenbedingungen Führung vorstellbar wäre, z.B. Mentoring

Kosten

61 % der Frauen geben an, dass sie sich wiederholt beweisen müssen, um das gleiche Level an Respekt und Wertschätzung zu erhalten wie ihre Kollegen –

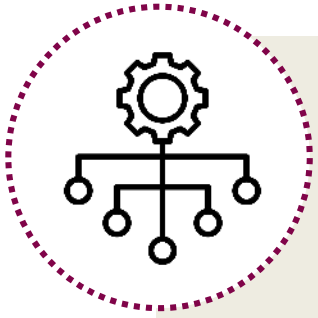
verglichen mit **35 %** der Männer.



TAKE ACTION

Handlungsstrategien gegen Unbewusste Denkmuster und für familienfreundliches Führen

Handlungsebenen



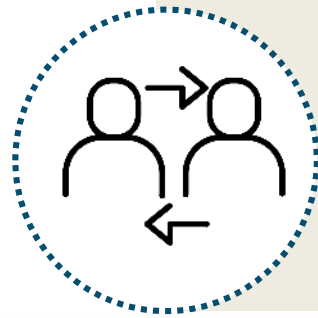
Gesamtgesellschaftliche Ebene

Kollektive Annahmen und Klischees, gesellschaftliche Strukturen in ihrer Gesamtheit;



Betriebliche Ebene / Teamebene

Regeln, Abläufe, Prozesse innerhalb einzelner Organisationen



Individuelle Ebene

Konkrete Handlungen oder Verhaltensweisen durch einzelne Personen

Einfallstore für Denkmuster reduzieren



Akzeptieren

Wir alle haben unbewusste Vorurteile, das ist ok. Aber da können wir nicht stehen bleiben.



Identifizieren

Stress, Ärger oder Multitasking fördern den Autopiloten.



Reflektieren

Wie nehme ich Situationen wahr?
Was ist mein persönlicher Filter?



Verändern

Verlassen Sie Ihre Komfort-Zone und aktivieren Sie Ihr „System 2“ u.a. durch „Bias-Reminder“



Anstupsen

Seien Sie aktiver Teil einem an Familienfreundlichkeit orientierten Arbeitsumfeld.

Reflexionsfragen für den Arbeitsalltag

Habe ich klare Kriterien zur Bewertung vorliegen?

Beziehe ich meine Einschätzung auf definierte Kompetenzen und Ergebnisse – oder auf persönliche Eindrücke?

Welche Informationen beeinflussen gerade mein Urteil?

Geht es um belegbare Leistungen oder lasse ich mich von Sympathie, Geschlecht, Namen oder Hobbys leiten?

**Übung
Seiten-
verkehrt**

Würde ich diese Frage auch Menschen ohne familiäre Pflichten stellen?

Nur gut gemeint oder auch gut gemacht?

Wen entbinde ich von Dienstreisen aufgrund familiärer Verpflichtungen?

Familienfreundliches Führen

Haltung entwickeln

**Bereitschaft, die eigenen
Bewertungen zu
hinterfragen und
Einfallstore zu
identifizieren**

Implicit
Association
Test

***Debias the task –
not the person:*
Prozesse, die
Einfallstore für Biases
reduzieren**

**Mit Gutem Beispiel
voran: Rolle von
Führungskräften und
Role Models**

Top 10 EAF-Flexi-Erfolgsfaktoren

- **Haltung schlägt Handbuch** – Offenheit und echter Wille zählen
- **Flexibel bleiben bei der Flexibilität** – mehr möglich, als man denkt
- **Mitgestalten statt starre Modelle** – das eigene Modell aktiv entwickeln
- **Führungskräfte voraus** – Vorbilder machen den Unterschied
- **Männer, traut euch** – mehr als zwei Monate Elternzeit!
- **Offen fragen statt vorschnell annehmen** – Eltern überraschen mit Flexibilität
- **Karriere trotz Care** – Entwicklung geht auch mit Verantwortung
- **Gemeinsam stärker** – Tandems, Mentoring und gute Vertretungen entlasten
- **Geben und Nehmen** – für Betrieb, Team und ein gemeinsames Verständnis
- **Alles eine Phase...** – lebensphasenorientiert planen und auch mal ja sagen, auch wenn Timing schlecht 😊



Gibt es Fragen?



Tina Weber
Co-Geschäftsführerin
weber@eaf-berlin.de

 Folgen Sie uns auf LinkedIn: [EAF Berlin. Diversity in Leadership.](#) 

eaf

Vielfalt
in Führung

EAF Berlin

Schumannstraße 5

10117 Berlin

030/3087760-0

www.eaf-berlin.de