



Dr. Andreas Hoyndorf

Psychologe, Partner der md gesellschaft für management-diagnostik mbH, Hamburg



Dr. Olaf Ringelband

Psychologe, Geschäftsführer der md gesellschaft für management-diagnostik mbH, Hamburg

Das Unternehmen md gesellschaft für management-diagnostik beschäftigt sich seit über 25 Jahren mit der Beurteilung von Managerinnen und Managern im Rahmen von Einzel-Assessments, Potenzial-Analysen und Management-Audits. In diesem Zeitraum wurden über 12.000 Kandidatinnen und Kandidaten aus aller Welt, überwiegend aus dem oberen Management begutachtet. Der Anteil an Kandidatinnen ist über die Jahre kontinuierlich gestiegen, von fünf Prozent im Jahr 1992 auf 15 Prozent im Jahr 2012. Der Anteil von Beraterinnen bei md lag hingegen schon immer bei 50 Prozent.

Dr. Andreas Hoyndorf, Dr. Olaf Ringelband Unconscious Bias in der Management-Diagnostik

Unconscious Bias (UB) beschreiben verhaltenswirksame Tendenzen in der Beurteilung von Menschen, die auf unbewusste Wahrnehmungs- und Lernmechanismen zurückgehen. Sie erlauben es uns, Menschen aufgrund bestimmter Merkmale schnell und automatisch in soziale Gruppen einzuordnen. Dabei schreiben wir diesen Personen unbewusst auch Eigenschaften zu, die zwar nicht beobachtet, aber mit der jeweiligen Gruppe assoziiert werden. Diesbezüglich spricht man in der Psychologie von einer „sozialen Kategorisierung“, die auf der einen Seite unserer Wahrnehmung hilft, im Umgang mit Menschen schnell und automatisch Muster zu erkennen und Komplexität zu reduzieren. Sie kann aber auf der anderen Seite ebenso zu einer Stereotypisierung und Übergeneralisierung bestimmter Eigenschaften führen, ohne dass eine differenzierte Beobachtung dieser Eigenschaften tatsächlich stattgefunden hat. So mag beispielsweise die Kategorisierung einer Führungskraft als „weiblich“ zur unbewussten Zuschreibung von Eigenschaften führen, die – zutreffend oder auch nicht – als „typisch weiblich“ assoziiert werden (zum Beispiel „einfühlsam“, „verständnisvoll“, „nachgiebig“, „nicht durchsetzungsstark“ etc.). Ein weiterer Aspekt der UB ist eine Art Maßstabeffekt und beschreibt das Phänomen, dass Verhaltensweisen allein in Abhängigkeit von der Gruppenzuordnung einer Person unterschiedlich wahrgenommen und bewertet werden. So mag eine ausgedehnte Mittagspause bei einem Skandinavier aufgrund gelernter Stereotype und Vorurteile unbewusst als „gute Work-Life-Balance“ interpretiert werden, bei einem Südeuropäer hingegen als „schlechte Arbeitseinstellung“.

Zum Hintergrund: Was ist Management-Diagnostik?

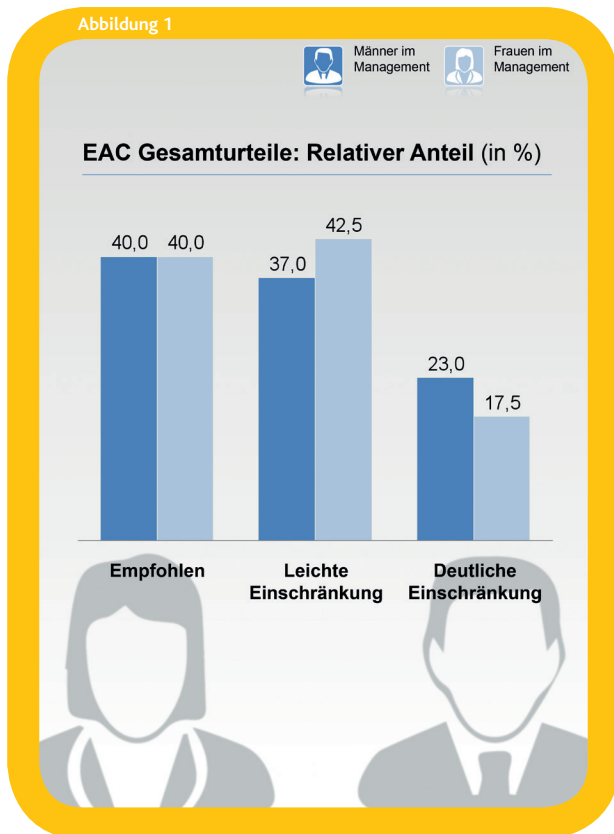
Die Management-Diagnostik beschäftigt sich mit der psychologischen Diagnostik von Managern zum Zwecke der Eignungsfeststellung oder Weiterentwicklung für Positionen im Management (Sarges, 2013, S. 2). Die Autoren befassen sich seit Jahren mit der Diagnostik des Managements von mittelständischen und Großunternehmen und führen dabei vor allem Einzel-Assessments (EAC) von Bewerberinnen und Bewerbern um Positionen vom mittleren bis zum Top-Management durch. Im Rahmen dieses eintägigen diagnostischen Prozesses werden viele verschiedene diagnostische Verfahren angewendet, angefangen bei kognitiven Leistungstests, Persönlichkeits- und Motivationsfragebögen über Rollenspiele, unternehmerische Fallstudien bis zum kompetenzbezogenen und biografischen Interview. Am Ende steht eine qualitative und quantitative Einschätzung der Kandidatinnen und Kandidaten anhand vorab definierter Management-Kompetenzen sowie eine Gesamtempfehlung im Hinblick auf die Zielposition durch mindestens zwei erfahrene Berater oder Beraterinnen, wobei unser Beraterteam aus gleich vielen Männern und Frauen besteht. Das Ergebnis des EAC ist ein umfangreicher individueller Bericht, in dem die Stärken, Schwächen und Entwicklungsfelder der Kandidatinnen und Kandidaten im Hinblick auf die Zielposition beschrieben werden.

Sind Frauen die besseren/schlechteren Managerinnen?

Auf Basis von 420 zufällig ausgewählten Einzel-Assessment-Daten untersuchten wir, ob es tatsächlich nachweisliche Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Bewerbern gibt und wie diese Unterschiede in der Unternehmensrealität im Sinne von Unconscious Bias den Aufstieg von Frauen in höhere Management-Positionen verhindern könnten.

Keine Unterschiede im Gesamturteil der Einzel-Assessments

Als erster und vermutlich wichtigster Befund zeigten sich im Gesamturteil über alle Einzel-Assessments hinweg keine Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Bewerbern. Frauen sind also im beschriebenen Verfahren genauso häufig für Management-Positionen als „geeignet“ beziehungsweise „nicht geeignet“ beurteilt worden wie Männer.



Unterschiede in einzelnen Kompetenzbereichen?

Auch in der Detailbewertung einzelner Management-Kompetenzen (in EAC mit vergleichbaren Kompetenzmodellen) zeigten sich kaum Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Lediglich im Kompetenzfeld „Selbstreflexion/Lernbereitschaft“ ergab sich ein signifikanter Mittelwertunterschied, wobei Frauen in diesem Kompetenzfeld insgesamt etwas besser bewertet wurden als Männer. Auf diesen Unterschied wird weiter unten eingegangen.

Daraufhin untersuchten wir alle eingesetzten diagnostischen Verfahren im Detail.

Kognitive Fertigkeiten: keine relevanten Unterschiede

Weder in einzelnen kognitiven Leistungstests zum logischen Schlussfolgern noch im Rahmen einer komplexen Management-Fallstudie zeigte sich in der untersuchten Managergruppe ein geschlechtsspezifischer Unterschied in der analytischen Leis-



tung. Im Detail zeigten sich einige leichte, aber statistisch nicht signifikante Unterschiede (Frauen arbeiteten beispielsweise in der Analyse der Fallstudie tendenziell etwas gründlicher, Männer etwas schneller). Auch sind aus der Grundlagenforschung einige Unterschiede im kognitiven Leistungsprofil von Männern und Frauen bekannt (so haben Frauen zum Beispiel tendenziell Vorteile in der sprachlogischen Verarbeitung, Männer in der räumlichen Verarbeitung visueller Informationen; vgl. zum Beispiel Voyeur et al. 1995). Aus unseren Daten lassen sich aber folgende Schlussfolgerungen ziehen:

- Nicht jeder in Test und Experimenten identifizierte Unterschied zwischen Männern und Frauen ist relevant für die analytische Leistung im Management
- Die Unterschiede in der Leistung und im Bearbeitungsstil sind innerhalb der Gruppe der Männer beziehungsweise Frauen bei Weitem größer als die Unterschiede zwischen den Gruppen

Führung: tendenzielle Unterschiede im Stil

Auch in der Gesamtbeurteilung der Führungskompetenz im Rahmen einer Führungssimulation und eines strukturierten Interviews zeigten sich keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen Männern und Frauen, das heißt gemessen an den spezifischen Führungsanforderungen der jeweiligen Zielposition wurden Männer und Frauen insgesamt gleich häufig als „geeignet“ eingeschätzt. Tendenzuelle Unterschiede zeigten sich jedoch in Teilaspekten der Führung und der im Rahmen des Interviews geäußerten Führungsmotivation. Diese tendenziellen Unterschie-

de entsprechen früheren Untersuchungen, die nahelegen, dass Frauen in ihrem Führungsverhalten tendenziell mehr Wert auf die Entwicklung und das Einbinden von Beschäftigten im Sinne einer partizipativen Führung legen, während Männer tendenziell etwas stärker Aspekte der Einflussnahme und Leistungskontrolle in ihrem Führungsverhalten betonen (vgl. Desvaux & Devillard, 2008; Eagly et al., 2003).

Welcher ungerechtfertigte Bias kann hier lauern?

Hier liegt eine mögliche Quelle für einen Unconscious Bias: Dass Frauen gemäß ihrer Schilderungen im Interview tendenziell einen partizipativen oder kooperativen Führungsansatz bevorzugen, mag zu dem (Trug-)Schluss veranlassen, dass sie dadurch weniger durchsetzungsstark und effektiv seien. Anders gesagt: Wenn Frauen sich anders verhalten, als es der (männlichen) Norm entspricht, besteht die Gefahr, dass dieses Andere automatisch negativer bewertet wird. Unsere Daten weisen aber darauf hin, dass Frauen gemessen an vorab definierten Erfolgskriterien in den jeweiligen Zielpositionen genauso effektiv führen wie Männer, nur teilweise auf eine andere Art und Weise. Um den genannten Bias in der Personalauswahl zu verhindern, kommt es neben einer möglichst differenzierten Beurteilung des Führungsverhaltens entscheidend darauf an, dass nicht allein Führungsmodelle der Vergangenheit als Maßstab angelegt werden (die meist durch männliche Rollenmodelle geprägt sind), sondern die zukünftigen Herausforderungen der Zielposition, die sich aus der Strategie des Unternehmens ableiten. So weisen auch Desvaux & Devillard (2008) darauf hin, dass eine partizipative Führung strategische Vorteile bietet, wenn es bei-

spielsweise um die Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Veränderungsprozesse und Innovationen geht.

Motivation: Unterschiede in den geäußerten Motiven

Der zuvor beschriebene Unterschied im Führungsstil spiegelt sich auch in der Motivation der Bewerberinnen und Bewerber wider. Dabei zeigen sich keine Unterschiede in der generellen Leistungsmotivation und Einsatzbereitschaft von weiblichen und männlichen Bewerbern, wohl aber in den von ihnen genannten beruflichen Motiven.

Wir unterscheiden in der Management-Diagnostik dabei zwischen zwei Arten von Motiven: die expliziten und die impliziten. „Explizite Motive“ sind diejenigen, die man explizit äußert. Zum Beispiel sagen viele Managerinnen und Manager, dass die Familie für sie das Wichtigste sei – was sich häufig aber nicht in ihrem Verhalten niederschlägt, weil in der Praxis die Arbeit Priorität vor der Familie hat. Explizite Motive können sich also im Verhalten von Menschen widerspiegeln, müssen das aber nicht zwangsläufig. Häufig sind die explizit genannten Motive ein Ergebnis von sozialen Normen und Erwartungen. Demgegenüber sind „implizite Motive“ durch tiefer liegende Bedürfnisse und Persönlichkeitsmerkmale einer Person gesteuert. Auch die impliziten Motive müssen sich nicht unbedingt im Verhalten von Menschen widerspiegeln, zum Beispiel kann ein eigentlich harmoniebedürftiger Mensch durchaus konfliktfreudig sein, wenn es seine Rolle (etwa als Rechtsanwalt) oder die soziale Norm von ihm verlangt. Die impliziten Motive von Menschen werden in der Management-Diagnostik auf der Basis psychometrischer

Abbildung 3

Motive, die Frauen häufiger nennen:

Anerkennung und Wertschätzung

Will positive Rückmeldung, Bestätigung und Anerkennung aus meinem Arbeitsumfeld; will von anderen gemocht werden

Kontakt- und Geselligkeitsmotivation

Ein partnerschaftliches Miteinander und gute Beziehungen zum sozialen Umfeld sind mir sehr wichtig

Motive, die Männer häufiger nennen:

Einflussmotivation

Strebe danach, Einfluss auf andere auszuüben; mag es, wenn andere den eigenen Ideen und Vorstellungen folgen; strebe nach einflussreichen (Führungs-)Positionen

Unabhängigkeitsmotivation

Mag es, flexibel nach den eigenen Vorstellungen vorgehen zu können, ohne sich allzu sehr mit anderen – z.B. Vorgesetzten - abstimmen zu müssen

Wettbewerbsmotivation

Mag es, mich mit anderen zu messen, die eigene Leistung mit anderen zu vergleichen; habe Freude am gewinnen und besser sein



Persönlichkeitsfragebögen und in strukturierten Interviews anhand von Verhaltensbeispielen eingeschätzt.

In den von unseren Kandidatinnen und Kandidaten explizit genannten beruflichen Motiven finden sich tatsächlich deutliche Unterschiede zwischen Frauen und Männern. Frauen geben signifikant häufiger an, Wert auf „Anerkennung & Wertschätzung“ sowie „guten Beziehungen zum Umfeld“ zu legen, während Männer häufiger Motive wie „Einfluss“, „Unabhängigkeit“, und „Wettbewerb“ nennen. Diese Hinweise entsprechen auch früheren Befunden aus anderen Untersuchungen zu Geschlechter-Unterschieden in der beruflichen Motivation (zum Beispiel Wottawa, 2011). Auf der Ebene der impliziten Motive zeigen sich diese Unterschiede jedoch deutlich geringer oder gar nicht. So ergaben sich in unseren Daten aus psychologischen Persönlichkeitsfragebögen beispielsweise Hinweise, dass Bewerberinnen für Management-Positionen stärker nach Einfluss und Wettbewerb streben, als sie es in einer Bewerbungssituation explizit angeben. Umgekehrt haben männliche Bewerber ein ähnlich starkes Bedürfnis nach Anerkennung wie die weiblichen. Die Ergebnisse legen nahe, dass Männer und Frauen in einer expliziten Befragung zu ihren beruflichen Motiven tendenziell auch eher einem Geschlechterstereotyp entsprechend antworten.

Welcher ungerechtfertigte Bias kann hier lauern?

Zum einen legen unsere Befunde nahe, dass es Geschlechterunterschiede in der explizit geäußerten beruflichen Motivation geben kann, die aber keinen systematischen Einfluss auf die generelle Einsatz- und Leistungsbereitschaft haben. Zudem gibt es Hinweise, dass Bewerberinnen oder Bewerber bereits in der Selbstbeschreibung ihrer beruflichen Motive gewissen Gender Bias unterliegen können. Tatsächlich gibt es ähnliche Hinweise aus der Geschlechterforschung zum Führungsverhalten, die nahelegen, dass Frauen im beruflichen Kontext Hemmungen haben, sich Motive zuzuschreiben, die als „eher männlich“ gelten, da sie den eingangs beschriebenen Maßstabeffekt fürchten, nämlich dass ihnen beispielsweise das „Streben nach Einfluss“ negativer ausgelegt wird als es bei Männern mit dem gleichen Einflusstreben der Fall wäre. So fand bereits Catalyst (2007), dass Frauen sich diesbezüglich in einem „Double Bind Dilemma“, also einer Zwickmühle befinden: Geben sie sich einem weiblichen Stereotyp entsprechend als weniger dominante Führungskraft, würden sie zwar „gemocht, jedoch weniger respektiert“. Verhalten sie sich hingegen einem eher männlichen Stereotyp entsprechend würden sie zwar „respektiert, aber nicht mehr gemocht“. Ähnliche Hinweise finden sich in den Forschungen zum Verhandlungsverhalten, die zeigen, dass Frauen in Verhandlungen ein offensives und forderndes Verhalten negativer ausgelegt wird, als es bei Männern mit dem gleichen Verhalten der Fall ist (Babcock & Laschever, 2003).

Um die genannten Bias im Rahmen der Personalauswahl zu verhindern, ist es wichtig, nicht nur die explizit geäußerte Motivation von Bewerberinnen und Bewerbern auf abstrakter Ebe-

ne zu erfragen, sondern anhand konkreter Verhaltensbeispiele ihr tatsächliches Handeln und Entscheiden sowie die dadurch erreichten Ergebnisse genauer zu explorieren. Oft zeigt sich hierbei ein Unterschied zwischen explizit geäußerten Motiven und dem tatsächlichen Verhalten in der konkreten beruflichen Vergangenheit. So finden sich in unseren Interviews genug Beispiele, dass Frauen sich durchaus durchsetzen und ihren Einfluss geltend machen wollen, auch wenn sie dies in einer Bewerbungssituation weniger häufig als explizites Motiv nennen.

Selbstreflexion: Unterschiede und deren Relevanz

Der größte Geschlechterunterschied auf Ebene der im Einzel-Assessment beurteilten Kompetenzbereiche zeigte sich im Kompetenzfeld „Selbstreflexion & Lernbereitschaft“. Dabei tendierten Bewerberinnen häufiger dazu, ihr eigenes Verhalten offen und kritisch zu hinterfragen und entsprechend offener für persönliche Lern- und Entwicklungserfahrungen zu sein. Auch neigten sie im Rahmen von Interviews tendenziell stärker dazu, in der Bewertung von Misserfolgen im Zweifel eher den Fehler bei sich zu suchen. Befunde aus einem Persönlichkeitsfragebogen legen zudem nahe, dass Bewerberinnen sich Kritik im Berufsalltag tendenziell stärker zu Herzen nehmen als Bewerber. Überspitzt lässt sich annehmen: Männer und Frauen nehmen nicht nur wahr, dass sie tendenziell unterschiedlich führen; Männer halten ihren eigenen Stil für „normaler“ und denken eher nicht daran, ihn infrage zu stellen. Frauen hingegen fragen sich eher, ob sie nicht etwas falsch machen und suchen die Ursache von Misserfolgen stärker bei sich selbst. Interessanterweise finden sich sehr ähnliche Muster auch jenseits der Geschlechterforschung, wie beispielsweise in Forschungsarbeiten zu ethnischen Minderheiten an US-Universitäten (vgl. Dynarski et al., 2008). Sie zeigen, dass Menschen, die in ihrer Umgebung zu einer sozialen Minderheit gehören, sich allein aufgrund ihrer Andersartigkeit nachweislich stärker infrage stellen als die jeweilige in der sozialen Mehrheit befindliche Gruppe. Diese Effekte fallen entsprechend geringer aus, je weniger eine Gruppe tatsächlich zahlenmäßig eine „Minderheit“ darstellt – ein Effekt, der auch aus der Forschung im Bereich der Management-Diagnostik bekannt ist (vgl. zum Beispiel Regnet, 2013).

Welcher ungerechtfertigte Bias kann hier lauern?

Ein Unconscious Bias im Sinne einer Übergeneralisierung könnte nun darin liegen, dass das stärkere selbstkritische Hinterfragen der Managerinnen ihnen im beruflichen Kontext zum Beispiel auch als „weniger selbstbewusstes oder entschlossenes“ Verhalten ausgelegt wird. Auch hier ist zu vermuten, dass sich dieser Unconscious Bias nicht nur auf die Beurteilenden, sondern auch auf die Beurteilten selbst auswirkt. Dabei könnten Frauen dazu tendieren, selbst alltägliche Misserfolgserlebnisse (zum Beispiel unbeantwortete E-Mails, mangelndes Engagement anderer für eigene Projekte) auf sich selbst beziehungsweise die wahrgenommene eigene Andersartigkeit zurückzuführen, statt sie als normale Widrigkeiten des Arbeitsalltags zu sehen. Männern wiederum kann der Beurteilungsfehler gegenüber Frauen

unterlaufen, aus der Wahrnehmung eines – tatsächlich vorhandenen – Geschlechtsunterschiedes ungerechtfertigterweise auf das Vorhandensein weiterer Unterschiede zu schließen. Die unbewusste Logik könnte dabei lauten: „Selbstkritisch“ bedeutet „weniger souverän im Umgang mit Misserfolgen“ bedeutet „weniger belastbar“, und das bedeutet schließlich: „weniger erfolgreich im Umgang mit Herausforderungen“.

Um die genannten Bias im Rahmen der Personalauswahl zu verhindern, ist es zunächst wichtig, die Fähigkeit zur offenen Selbstreflexion differenziert als eigenes und nachweislich wichtiges Kompetenzfeld aller Managerinnen und Manager zu untersuchen. Auch diesbezüglich sehen viele Unternehmen eine positive Fehlerkultur und die Fähigkeit des Lernens aus Fehlern als strategisch wichtig an, um Innovationen zu fördern und Risiken durch wiederholte Fehlentscheidungen zu minimieren. In diesem Sinne führte letztlich auch der genannte Unterschied in unseren Daten insgesamt zu einem positiven Effekt in der Beurteilung der Bewerberinnen im Bereich der „Selbstreflexion & Lernbereitschaft“. Des Weiteren ist es wichtig, nicht nur die Selbst- und Fremdbewertung von Bewerberinnen und Bewerbern auf allgemeiner Ebene zu erfragen, sondern anhand von konkreten Beispielen auch das tatsächliche Verhalten und die daraus resultierende messbare Leistung möglichst genau zu ergründen. So mag die vermeintlich selbstbewusst vorgetragene Leistung eines Bewerbers sich als weniger erfolgreich entpuppen als die selbstkritisch vorgetragene Leistung einer Bewerberin.

Schlussfolgerungen für die Praxis

Es gibt also in der Tat einige Verhaltensunterschiede zwischen Managerinnen und Managern, die im Rahmen einer Bewerbungssituation beobachtet werden können. Auch lassen sich tendenzielle Hinweise zu unterschiedlichen Führungsstilen und Motiven finden. Zum einen ist jedoch zu beachten, dass die Bandbreite innerhalb der beiden Geschlechtergruppen bei Weitem größer ist als die Unterschiede zwischen den Gruppen. Zum anderen legen unsere Befunde nahe, dass die gefundenen Unterschiede eher einen Einfluss auf die Bewertung einer Person in der Bewerbungssituation an sich haben als auf ihre tatsächliche Effektivität und Leistung im Management. Zwar sollte man mögliche geschlechtsspezifische Unterschiede kennen, um im Einzelfall deren Relevanz für eine bestimmte Management-Aufgabe möglichst differenziert beurteilen zu können. Insgesamt bleibt jedoch festzuhalten, dass das größte Hindernis für Frauen im Management nicht die tatsächlichen geschlechtsspezifischen Unterschiede darstellen, sondern deren stigmatisierende und verallgemeinernde Bewertung vor dem Hintergrund einer nach wie vor eher männlich geprägten Norm.

Um einem unbewussten Bias in der Personalauswahl bewusst entgegenzuwirken, sind verschiedene Dinge entscheidend: Zunächst sollten als Maßstab einer Bewertung nicht allein Rollenmuster der Vergangenheit angelegt werden, sondern konkrete zukünftige Anforderungen an die Zielposition im Sinne einer strategisch orientierten Personalauswahl. Im Beurteilungsver-

fahren selbst sollte auf eine klare Trennung von Beobachtung und Bewertung geachtet werden. Das bedeutet, man sollte sich nicht allein auf eine Selbst- und Fremdeinschätzung von Kandidatinnen und Kandidaten auf allgemeiner Ebene verlassen, wie es in der Unternehmenspraxis zum Beispiel in Talent-Reviews oft der Fall ist. Sie sollten durch differenzierte Verhaltensbeobachtungen beziehungsweise verhaltensorientierte Interviews und gegebenenfalls auch durch externe Assessment-Verfahren (wie das im vorliegenden Artikel beschriebene) ergänzt werden. Schließlich können die Bewerberinnen und Bewerber auch in ihrer Selbsteinschätzung einem Unconscious Gender Bias unterliegen. Ferner ist wichtig, sich in der Rolle der oder des Personalentscheidenden eigener Wahrnehmungsmuster bewusst zu werden und vor allem generalisierende Eigenschaftszuschreibungen kritisch zu hinterfragen. Dabei sollte nicht nur nach Belegen, sondern auch systematisch nach Gegenbelegen eigener Hypothesen gesucht werden (Falsifikationsprinzip). Nicht überraschend legen schließlich auch frühere Arbeiten nahe, dass ein Unconscious Gender Bias umso stärker wirkt, je geringer der Frauenanteil in der Gruppe der Beurteilenden ist (vgl. Regnet, 2013). Auch weibliche Beurteiler können dabei unbewusst einem „männlichen“ Gender Bias unterliegen, wenn sie in einem Gremium deutlich in der Minderheit sind. Entsprechend sollte auf einen möglichst gleich hohen Frauenanteil in Auswahlgremien geachtet werden – auch und gerade dann, wenn dieser noch nicht dem tatsächlichen Frauenanteil im Unternehmen entspricht.

In jedem Fall könnten Unternehmen in einer zunehmend vernetzten und auf Innovation und Veränderung angewiesenen Arbeitswelt besser geführt sein, wenn sie mehr unterschiedliche Führungsverhalten integrieren würden. Diesbezüglich kann jede Form von Vielfalt nur hilfreich sein, sei es in puncto Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung, Behinderung oder andere Dimensionen: „(...) gender isn't necessarily the optimal way to frame good leadership (...). Rather, it's a flexible blend of positive and often differing attributes, whether they are traditionally masculine, traditionally feminine or gender-free.“ (DeAngelis, 2014)

Literatur:

Babcock, L. & Laschever, S. (2003). Women don't ask: Negotiation and the Gender Divide. Princeton, New Jersey: Princeton University Press

Catalyst (2007). The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned If You Do, Doomed If you Don't. Catalyst Inc. (Publication Code D68; ISBN 0-89584-265-3)

DeAngelis, T. (2014). Venus Rising. *Monitor on Psychology*, 2/2014, S. 32 – 35. APA.

Dynarski, M., Clarke, L., Cobb, B., Finn, J., Rumberger, R., & Smink, J. (2008). Dropout prevention: A practice guide (NCEE 2008-4025). Washington, DC: National Center for Education Evaluation and Regional Assistance, Institute of Education Sciences, U.S. Department of Education. Retrieved October 6, 2008, from <http://ies.ed.gov/ncee/wvc>

Eagly, Johannesen-Schmidt, van Engen (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-faire Leadership Style: A Meta-analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin* 95, 2003: 569 – 591

Desvaux, G. & Devillard, S. (2008). Women Matter 2 – Female leadership, a competing edge for the future. McKinsey & Company.

Gmür, M. (2006). The genders stereotype of the 'good manager'. Sex role expectations towards male and female managers. *Management Revue*, 17, 104 – 121.

Regnet, E. (2013). Weibliche Führungskräfte. In W. Sarges (Hrsg.), *Management Diagnostik*. 4. Überarbeitete Auflage, Göttingen: Hogrefe.

Sarges, W. (2013). *Management-Diagnostik*. 4. Überarbeitete Auflage. Göttingen: Hogrefe.

Voyer, D., Voyer, S. & Bryden, M.P. (1995). Magnitude of sex differences in spatial abilities: A meta-analysis and consideration of critical variables. *Psychological Bulletin*, 117, S. 250 – 270.

Wottawa, H., Monte, C., Mette, C. Zimmer, B. & Hiltmann, M. (2011). Eligo-Studie. Berufliche Lebensziele und Leistungspotenziale junger Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen. *Wirtschaftspsychologie*, 13(3), 85 – 111.