



# Geschlechterbasierte Vorurteile in der Auswahl von Top-Managern

Eva Maria Kunzmann, Olaf Ringelband und Andreas Hoyndorf

## Zusammenfassung

Der Anteil von Frauen in hochrangigen Management-Positionen ist trotz hervorragender Ausbildung, Karriereorientierung und Leistungsbereitschaft noch immer sehr gering. Im Rahmen einer von md gesellschaft für management-diagnostik durchgeführten Untersuchung zum Thema „Unconscious Bias in der Management-Diagnostik“ wurden die Einzel-Assessment-Ergebnisse weiblicher und männlicher Bewerber für Top-Level-Führungspositionen verglichen. Es wurde der Frage nachgegangen, welche geschlechterbasierten Vorurteile bei Auswahlentscheidungen eine Rolle spielen können, inwieweit diese Vorurteile tatsächlich auf Verhaltens- und Persönlichkeitsunterschieden zwischen Männern und Frauen beruhen und durch welche Maßnahmen eine größere Geschlechtergerechtigkeit im Auswahlprozess erreicht werden kann. Die Untersuchungsergebnisse ließen in der Gesamtbewertung und den allgemeinen Management-Kompetenzen keine geschlechts-spezifischen Unterschiede erkennen, wohl aber im Führungsstil, der Motivation und Selbstreflexion.

A1 E. M. Kunzmann (✉) · O. Ringelband · A. Hoyndorf  
A2 Md gesellschaft für management-diagnostik, Hamburg, Deutschland  
A3 E-Mail: [kunzmann@management-diagnostik.de](mailto:kunzmann@management-diagnostik.de)  
A4 O. Ringelband  
A5 E-Mail: [ringelband@management-diagnostik.de](mailto:ringelband@management-diagnostik.de)  
A6 A. Hoyndorf  
A7 E-Mail: [hoyndorf@management-diagnostik.de](mailto:hoyndorf@management-diagnostik.de)



## 18 **8.1 Einleitung**

19 Frauen im Top-Management sind noch immer stark unterrepräsentiert. Auch im Jahr 2017 **AF1**  
20 lag der Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder in börsennotierten deutschen Unternehmen  
21 bei nur 7 % [11]. Obgleich junge Frauen vielfach bessere Zensuren haben, sehr gut aus-  
22 gebildet, ehrgeizig und leistungsbereit sind, schaffen es die wenigsten, die „gläserne Decke“  
23 zu durchbrechen. Die Ursachen sind vielschichtig. Häufig wird der geringe Frauenanteil im  
24 Top-Management mit Verhaltens- und Persönlichkeitsunterschieden zwischen Männern und  
25 Frauen begründet, wie etwa der Aussage, Frauen fehle es an „gesunder Härte“ [8].

### 26 **8.1.1 Begriffliche Abgrenzung**

27 Unter Unconscious Bias (UB) sollen handlungsleitende Tendenzen in der Beurteilung von  
28 Menschen verstanden werden, die auf unbewusste Wahrnehmungs- und Lernmechanis-  
29 men zurückgehen. Sie tragen dazu bei, Menschen schnell einzuordnen und ihnen weitere  
30 Eigenschaften zuzuschreiben. Stereotype sind dagegen bewusste mentale Vereinfachungen  
31 komplexer Eigenschaften oder Verhaltensweisen von Personengruppen. Im Umgang mit  
32 anderen Menschen helfen sie, Muster zu erkennen, und reduzieren so Komplexität. Sie  
33 können allerdings auch zu einer Über-Generalisierung bestimmter Eigenschaften führen,  
34 ohne dass eine differenzierte Beobachtung dieser Eigenschaften tatsächlich stattgefunden  
35 hat. Es sind kulturell bedingte, teilweise festgefahrene und wenig hinterfragte Meinungen  
36 und Ansichten einer Gruppe über die Besonderheiten und Eigenschaften einer anderen  
37 Gruppe. In der Regel sind sie Veränderungen gegenüber sehr resistent [17].

38 Vorurteile sind mit Emotionen und Bewertungen behaftete Stereotype; schenkt man  
39 Stereotypen Glauben, so werden sie zu Vorurteilen. Sie sind zum überwiegenden Teil  
40 negativ konnotiert.

41 Allgemein können geschlechtsspezifische Stereotype als Erwartungshaltungen  
42 beschrieben werden, mit denen weibliche und männliche Bewerber konfrontiert sind. Für  
43 Frauen werden sie dann wirksam, wenn die weibliche Geschlechtsrolle mit den Rollen-  
44 erwartungen an eine Führungskraft nicht in Einklang zu bringen ist. Die daraus folgende  
45 Rollen-Inkongruenz wirkt sich zumeist negativ auf Frauen aus.

46 Noch immer dominiert im Hinblick auf das Thema Führung eine stark männlich  
47 geprägte Sichtweise. In einer internationalen Untersuchung von Accenture [12] bewerteten  
48 die Befragten beiderlei Geschlechts eher „weichere“ Führungseigenschaften, wie beispiels-  
49 weise Konsensorientierung, sich der eigenen Schwächen bewusst sein, Anerkennung spenden  
50 oder sich um das Wohl der Mitarbeiter kümmern, als typisch weiblich. Dem stehen die  
51 „härteren“ und damit typisch männlichen Führungseigenschaften wie Gelassenheit in  
52 Krisen, Entschlossenheit, visionäres Denken oder Behauptung der eigenen Autorität gegen-  
53 über. Frauen wird eine geringere Karriereorientierung, ein wenig aggressives, eher zurück-  
54 haltendes Auftreten sowie die Vermeidung von Wettbewerbssituationen zugeschrieben.  
55 Ihnen wird ein nicht-hierarchischer Führungsstil und eine starke Orientierung an der



56 Gemeinschaft attestiert. Es kann festgehalten werden, dass das vom US-amerikanischen  
57 Sozialwissenschaftler Edgar Schein bereits 1973 formulierte „Think manager – think male  
58 paradigm“ immer noch nicht obsolet ist. Noch immer sind die impliziten Vorstellungen  
59 von Führung nicht geschlechtsneutral, sondern mit männlichen Attributen wie ehrgeizig,  
60 kraftvoll, durchsetzungsstark und wettbewerbsorientiert belegt. Typisch weibliche Eigen-  
61 schaften spielen dabei eine untergeordnete Rolle. „Innerhalb der stereotypischen Sichtweise  
62 allgemein werden Männer durch Kompetenz-Eigenschaften und Frauen durch Emotionali-  
63 täts-Eigenschaften beschrieben, was sich wiederum auf die Ansichten zu Führungskräften  
64 überträgt“ [17].

65 Vorurteile und Stereotype sind nicht nur auf Frauen beschränkt. Männer können  
66 ebenso negativ in ihrer Karriereentwicklung beeinflusst werden, wenn sie sich mit der  
67 traditionellen Definition von Maskulinität im Arbeitskontext nicht konform zeigen. Ein  
68 Top-Manager, der beispielsweise aktiv eine ausgeglichene Work-Life-Balance anstrebt,  
69 sich um eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familienarbeit bemüht, der Eltern-  
70 zeit in Anspruch nimmt oder Zeit benötigt, um Angehörige zu pflegen, wird mit die-  
71 sen Verhaltensweisen und Einstellungen von seiner Umgebung meist nicht positiv  
72 aufgenommen. Es wird ihm unterstellt, nicht hinreichend motiviert und leistungsbereit  
73 zu sein. Insbesondere in den Augen seiner männlichen Kollegen verliert er an Ansehen  
74 und Reputation. Dennoch ist festzuhalten, dass „both women and men want the same  
75 things in their lives: Meaningful careers, loving families, and a supportive work environ-  
76 ment. Unconscious Bias prevents women – and men – from achieving these goals“ [16].

---

## 77 8.2 Wo können Vorurteile bei der Top-Management-Auswahl 78 wirksam werden

79 Bei Einstellungsentscheidungen sowie Potenzialbeurteilungen für Entwicklungs- bzw.  
80 Beförderungsentscheidungen im Top-Management (Bereichsleitungs- und Vorstands-  
81 positionen) sind die Auswahlgremien nach wie vor überwiegend mit männlichen  
82 Managern besetzt, die mit dem Thema gendergerechte/vorurteilsfreie Stellenbesetzung  
83 mitunter nur wenig anzufangen wissen bzw. diesem gegenüber eine kritische Haltung  
84 vertreten. Damit weitreichende personelle Entscheidungen aufgrund objektiver Krite-  
85 rien und nicht auf Basis eines Bauchgefühls bzw. der sozialen Ähnlichkeit von Auswahl-  
86 gremium und Bewerbern erfolgt, muss ein Bewusstsein darüber geschaffen werden, wie  
87 Stereotype und Vorurteile Wahrnehmung und damit die Qualität des Urteils verzerren.

88 Insbesondere bei der Besetzung von Vorstands- oder Aufsichtsratspositionen werden  
89 Auswahlprozesse vielfach nicht auf der Basis strukturierter und transparenter Verfahren  
90 vorgenommen. Vielmehr spielen persönliche Beziehungen und informelle Netzwerke  
91 („old boys network“) eine nicht unerhebliche Rolle in der Kontaktaufnahme und bei der  
92 Vermittlung von Positionen. Nicht Bildung und Qualifikation, sondern die soziale Ähn-  
93 lichkeit im Hinblick auf Verhaltensweisen und Herkunft sind ausschlaggebend, wenn



es um Top-Level-Positionen geht [10]. Da Frauen auf dieser Ebene noch stark unterrepräsentiert sind, wird ihnen somit der Zugang zu diesen Funktionen deutlich erschwert.

Bereits in der Formulierung des Anforderungsprofils kann in einer starken Betonung männlich konnotierter Eigenschaften der erste Ansatzpunkt für eine geschlechtsspezifische Diskriminierung gesehen werden. Frauen, die sich für Positionen in überwiegend männlichen Arbeitsumfeldern bewerben, werden besonders kritisch und mitunter vorurteilsbehafteter bewertet als ihre männlichen Konkurrenten [23]. Auch besteht die Gefahr, dass sich Frauen, eingedenk der Tatsache, dass sie in diesen Arbeitskontexten „Exotinnen“ sein werden, gar nicht erst bewerben, obgleich sie möglicherweise, gerade im Hinblick auf Diversity bzw. die Ergänzung des bestehenden Management-Teams, einen wichtigen Beitrag für ihr Unternehmen liefern würden.

Üblicherweise werden Top-Manager/innen durch mehrstufige Interviews bzw. Einzel-Assessments ausgewählt. In vielen Fällen wird zur Rekrutierung auf die Unterstützung durch Personalberatungen zurückgegriffen, die über die vorgeschlagenen Kandidaten umfangreiche Dossiers anfertigen. Auch in dieser Phase des Auswahlprozesses besteht die Möglichkeit, dass weibliche Bewerber durch geschlechtsspezifische Vorurteile benachteiligt werden, wenn z. B. die Personalberater in ihren Einschätzungen einem Unconscious Bias unterliegen.

In Interviews und Assessments kommt den kognitiven und motivationalen Fähigkeiten der (meist männlichen) Entscheider eine besondere Bedeutung zu. Insbesondere bei Entscheidungen auf höchster Management-Ebene besitzen die mit der Auswahl betrauten Personen zwar vielfach sehr viel eigene Führungs- und Lebenserfahrung, sie sind aber „in der Regel keine Spezialisten für die Personalentwicklung und -selektion auf dieser Führungsebene“ [3]. Fühlt sich ein Entscheider kognitiv überfordert oder ist er für die Aufgabe weniger motiviert, so steigt die Wahrscheinlichkeit vorurteilsbehafteter Urteile [23].

---

### 8.3 Relevanz geschlechtsspezifischer Stereotype im Rahmen von Auswahlverfahren für Führungskräfte

Auswahl- und Beurteilungsprozesse (Leistung/Potenzial) finden in Unternehmen kontinuierlich statt. In Bezug auf die mittel- und langfristige Besetzung von Leitungspositionen durch Männer oder Frauen kommt ihnen eine ganz wesentliche Steuerungsfunktion zu. Unterschiede gibt es in der Strukturierung und Systematisierung dieser Prozesse sowie im Hinblick darauf, ob und für welche Ebenen diese Verfahren vorgeschrieben werden.

#### Rahmenbedingungen

Selektionsprozesse können mitunter unter hohem Zeitdruck stattfinden. Insbesondere bei der Besetzung von Positionen auf höheren Hierarchieebenen kommt es darauf an, Bewerbungsprozesse rasch abzuwickeln, um Top-Managern noch vor der Konkurrenz ein Angebot unterbreiten zu können.



132 Nicht immer herrscht bei der Besetzungsentscheidung vollständige Klarheit darüber,  
133 welchen positionsbezogenen Anforderungen der Bewerber genügen muss. Allgemein  
134 gültige und von allen akzeptierte Eigenschaftskataloge für erfolgreiche Führungskräfte  
135 gibt es nicht. Auch wenn die psychologische Forschung kein eindeutiges Bild von den  
136 Faktoren hat, die Vorstände erfolgreich machen, gibt es doch zahlreiche Erkenntnisse,  
137 welche Eigenschaften und Fähigkeiten generell gute Prädiktoren für Berufserfolg sind.  
138 Diese Erkenntnisse sind in der Regel Entscheidungsgremien jedoch nicht bekannt bzw.  
139 werden bewusst oder unbewusst ignoriert. Insofern sind Entscheider gezwungen, auf  
140 Basis einer vergleichsweise unsicheren Informationslage zu einem Urteil zu gelangen.  
141 Diese Informationslücken bzw. das fehlende Wissen kann dazu führen, dass die Leer-  
142 stellen durch Annahmen oder vorurteilsbehaftete Bilder der Person bzw. Position gefüllt  
143 werden und so den Gesamteindruck über die zu beurteilende Person bestimmt.

144 Auch bezogen auf die tatsächlichen Eigenschaften der zu beurteilenden Person gibt  
145 es Unsicherheiten. In Abhängigkeit vom jeweils eingesetzten Selektionsverfahren sind  
146 Beurteiler gefordert, auf Basis weniger Informationen zur Persönlichkeit (die vielfach  
147 auf einer Selbstauskunft der Bewerber basieren und ebenso einer vorurteilsbehafteten  
148 Einschätzung unterliegen können) zu einer Entscheidung zu gelangen. Fehlende Infor-  
149 mationen werden auch hier durch die bisherigen Erfahrungen des Beurteilers zu einem  
150 Gesamteindruck ergänzt, der durchaus durch Stereotype beeinflusst sein kann. Diese  
151 Prozesse laufen vielfach unbewusst ab.

152 Geschlechtsspezifische Stereotype wirken nicht nur bei der Beurteilung konkreter  
153 Verhaltensweisen; sie sind auch wichtige Einflussgrößen, wenn es um die Einschätzung  
154 von Potenzialen oder nicht beobachtbaren Verhaltens geht. Untersuchungen zum Einfluss  
155 geschlechtsspezifischer Stereotype bei Selektionsentscheidungen zeigen, dass sich durch  
156 umfassende und spezifizierte Informationen zu Bewerbern und Anforderungen der Posi-  
157 tion diese deutlich reduzieren lassen [13].

---

## 158 8.4 Das Einzel-Assessment (EAC) bei md

159 Kurz gesagt, führt der Mangel an objektiven Daten und Kriterien bei Auswahlent-  
160 scheidungen dazu, dass Informationslücken durch Vorurteile gefüllt werden – zum Nach-  
161 teil der weiblichen Bewerber. Es bleibt aber offen, ob durch die Verwendung objektiver  
162 Auswahlverfahren Frauen tatsächlich weniger benachteiligt werden oder ob im Gegenteil  
163 eventuell vorhandene Geschlechterunterschiede nicht noch deutlicher zutage treten und  
164 Frauen dadurch weiterhin diskriminiert werden.

165 Zur Absicherung und Objektivierung von Besetzungsentscheidungen hochrangiger  
166 Management-Positionen werden Instrumente der Management-Diagnostik als wichtige  
167 Informationsquelle herangezogen. Bewerber werden mithilfe psychologischer Diagnos-  
168 tik hinsichtlich ihrer Eignung bzw. Weiterentwicklung für Positionen im Management  
169 beurteilt [22]. Diese diagnostischen Verfahren für das Top-Management laufen unter  
170 verschiedenen Bezeichnungen, etwa „Einzel-Assessment“, „Management-Appraisal“,



171 „Management-Audit“ oder auch „Potenzialanalyse“. Den Verfahren ist gemein, dass sie  
172 aus unterschiedlichen diagnostischen Bausteinen bestehen, etwa kognitiven Leistungs-  
173 tests, Persönlichkeits- und Motivationsfragebögen, Rollenspielen, unternehmerischen  
174 Fallstudien sowie einem Interview.

175 md gesellschaft für management-diagnostik mbH ist eine Hamburger Beratungs-  
176 firma, die sich seit 30 Jahren auf die Durchführung von Assessments spezialisiert hat.  
177 Sie berät Unternehmen und Institutionen bei der Besetzung von Positionen im mittleren  
178 und Top-Management. In ganztägigen Einzel-Assessments (EACs) werden verschiedene  
179 diagnostische Verfahren eingesetzt (z. B. kognitive Leistungstests, Persönlichkeits-  
180 und Motivationsfragebögen, Rollenspiele, unternehmerische Fallstudien sowie ein  
181 kompetenzbezogenes und biografisches Interview). Gewöhnlich wird anhand definierter  
182 Management-Kompetenzen sowie einer differenzierten Anforderungsanalyse – bezogen  
183 auf die Zielposition – eine auf den psychologischen Messergebnissen basierende Ein-  
184 schätzung/Gesamtempfehlung erarbeitet. Ein Zweierteam erfahrener md-Berater ordnet  
185 diese ein und fasst sie in einem ausführlichen Bericht zusammen. Häufig nehmen die  
186 Entscheider (Vorstände, Aufsichtsräte) als Beobachter am EAC teil.

#### 187 **8.4.1 Unterschiede in den Assessment-Ergebnissen weiblicher** 188 **und männlicher Kandidaten und deren Relevanz für den** 189 **Berufserfolg**

190 Im Folgenden werden die Ergebnisse einer md-Untersuchung zu den Unterschieden  
191 zwischen weiblichen und männlichen Managern hinsichtlich ihrer Eigenschaften,  
192 Fähigkeiten und Verhaltensweisen und den damit verbundenen – möglicherweise  
193 ungerechtfertigten – Stereotypisierungen dargestellt.

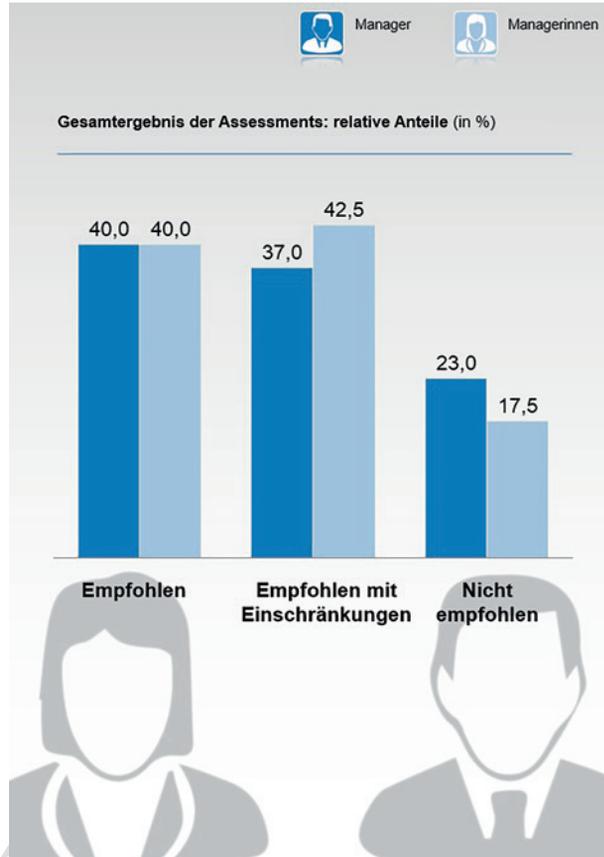
#### 194 **8.4.2 Untersuchung**

195 Auf Basis von 420 zufällig ausgewählten Kandidat/innen (12 % Frauen; 88 % Männer)  
196 wurden die im Rahmen von md-EACs über mehrere Jahre erhobenen Daten analysiert  
197 und miteinander verglichen. Ziel war es, mögliche geschlechtsspezifische Unterschiede  
198 festzustellen und zu untersuchen, wie sich diese – im Sinne eines Unconscious Bias –  
199 auf den Aufstieg von Frauen in höhere Management-Positionen in Unternehmen aus-  
200 wirken könnten.

#### 201 **8.4.3 Ergebnisse in den einzelnen Kompetenzbereichen**

202 In der Gesamtbeurteilung zeigen sich keine Unterschiede zwischen weiblichen und  
203 männlichen Kandidaten (Abb. 8.1), d. h. Frauen sind genauso häufig als „geeignet“ bzw.

**Abb. 8.1** Gesamtbeurteilung

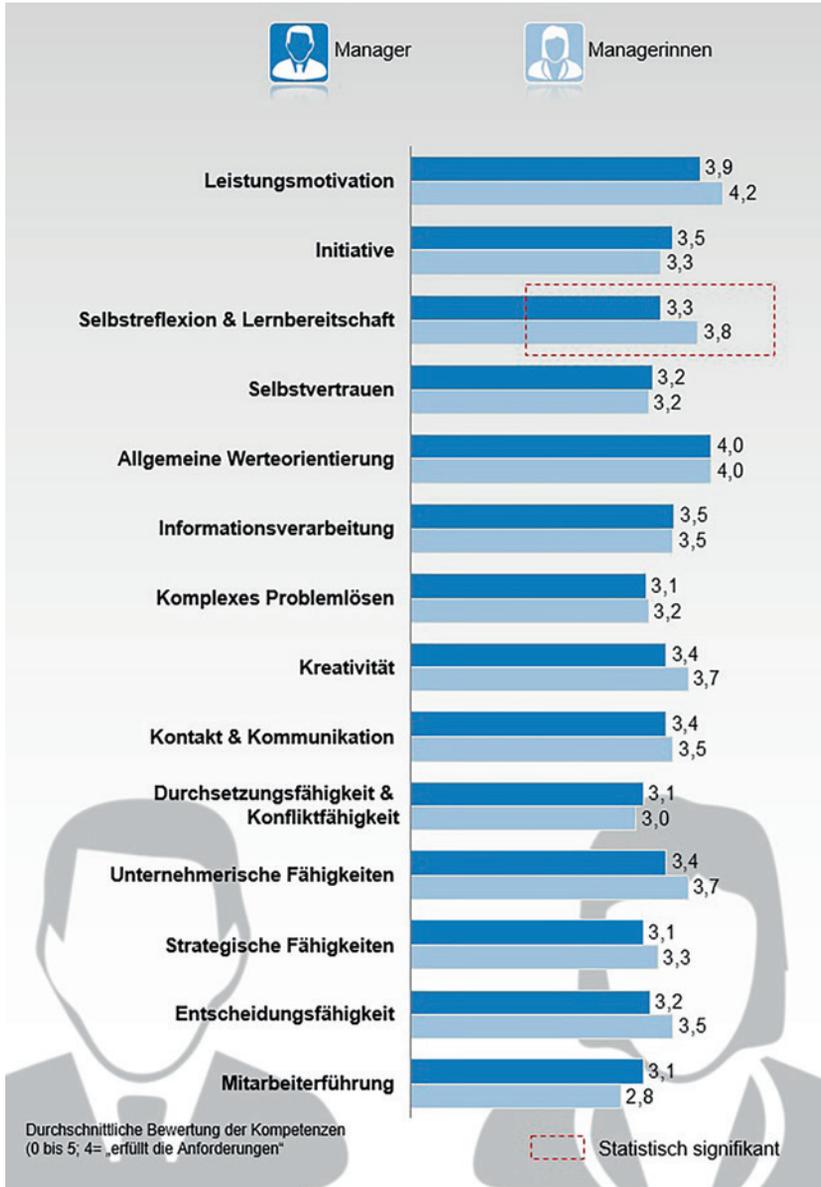


204 „nicht geeignet“ für Management-Positionen beurteilt worden wie Männer. Das zeigt,  
 205 dass durch ein objektives Auswahlverfahren wie das Einzel-Assessment Frauen (so sie  
 206 es denn schaffen, in die Auswahl für die Besetzung von Top-Management-Positionen zu  
 207 gelangen) die gleichen Chancen wie Männer haben, dass Frauen also im Mittel genauso  
 208 gute (oder schlechte) Manager wie Männer sind.

209 Auch in der Detailbewertung der einzelnen Management-Kompetenzen gibt es kaum  
 210 Unterschiede. Nur im Kompetenzfeld „Selbstreflexion/Lernbereitschaft“ ist ein statistisch  
 211 signifikanter Mittelwertunterschied (bei Frauen stärker ausgeprägt als bei Männern) festzu-  
 212 stellen, auf den später eingegangen wird. Generell sieht man also, dass es keine nennens-  
 213 werten Unterschiede in den allgemeinen Management-Kompetenzen gibt (Abb. 8.2).

### 214 **Kognitive Fähigkeiten**

215 Weder in den kognitiven Leistungstests noch im Rahmen einer komplexen Fallstudie  
 216 zeigt sich in der analytischen Leistung ein geschlechtsspezifischer Unterschied. Die-  
 217 ser Befund steht im Einklang mit den Erkenntnissen der Forschung, dass es im Mittel  
 218 keine Geschlechtsunterschiede in der kognitiven Leistungsfähigkeit gibt [14] – auch



**Abb. 8.2** Unterschiede in den Management-Kompetenzen

219 wenn es im Detail kleine Unterschiede im Leistungsprofil (Männer haben ein etwas bes-  
220 seres räumliches Vorstellungsvermögen, Frauen eine etwas höhere verbale Intelligenz)  
221 gibt. Im Detail finden sich auch in den Daten von md kleine Unterschiede im Leistungs-  
222 profil (Frauen arbeiten in der Analyse der Fallstudie etwas gründlicher, Männer etwas



223 schneller), aber diese haben keine Auswirkungen auf die kognitive Gesamtleistung. Auch  
224 wenn es diese kleinen Mittelwertsunterschiede zwischen Frauen und Männern gibt, so ist  
225 jedoch zu bedenken, dass die Unterschiede innerhalb der jeweiligen Gruppen der Män-  
226 ner und Frauen bei Weitem größer sind als die zwischen den beiden Gruppen. Außerdem  
227 sieht man, dass nicht jeder in Tests und Experimenten identifizierte Unterschied zwi-  
228 schen Männern und Frauen relevant für die Leistung im Management ist.

### 229 **Führungskompetenz**

230 Auch in der Beurteilung der Führungskompetenz – auf Basis einer Führungssimulation und  
231 eines strukturierten Interviews – zeigen sich keine statistisch signifikanten Unterschiede.  
232 So werden Männer und Frauen, gemessen an den spezifischen Führungsanforderungen der  
233 jeweiligen Zielposition, insgesamt gleich häufig als „geeignet“ eingeschätzt.

### 234 **Führungsstil**

235 Gewisse Unterschiede zeigen sich in Teilaspekten der Führung und der im Interview  
236 geäußerten

237 **Führungsmotivation.** Diese Unterschiede entsprechen früheren Untersuchungen, die  
238 nahelegen, dass Frauen in ihrem Führungsverhalten tendenziell integrativ agieren, mehr  
239 Wert auf die Entwicklung und das Einbinden von Mitarbeitern im Sinne eines demo-  
240 kratischen und partizipativen Führungsstils legen und sich weniger hierarchie- und  
241 wettbewerbsorientiert verhalten. Männer dagegen betonen in ihrem Führungsverhalten  
242 tendenziell etwas stärker Aspekte wie Einflussnahme und Leistungskontrolle [10, 17].  
243 Unsere Daten weisen darauf hin, dass Frauen gemessen an vorab definierten Erfolgs-  
244 kriterien insgesamt genauso effektiv führen wie Männer, wenn auch teilweise auf eine  
245 etwas andere Art und Weise.

246 Hier liegt eine mögliche Quelle für einen Unconscious Bias: Dass Frauen gemäß  
247 ihrer Schilderungen im Interview tendenziell einen partizipativen bzw. kooperativen  
248 Führungsansatz bevorzugen, mag zu dem (Trug-)Schluss führen, dass sie dadurch weni-  
249 ger durchsetzungsstark und effektiv seien. Wenn Frauen sich also anders verhalten, als  
250 es der (männlichen) Norm entspricht, wird automatisch geschlossen, dass dieses andere  
251 auch schlechter ist.

252 Desvaux und Devillard [7] verweisen darauf, dass partizipative Führung bei der Ein-  
253 bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Veränderungs- und Innovations-  
254 prozesse (bei Change-Prozessen oder im Hinblick auf die Veränderungen durch die  
255 digitale Transformation) strategische Vorteile bieten kann. In einer webbasierten Wirt-  
256 schaftswelt, in der zunehmend Arbeitsformen gelebt werden, in welchen Zeit und Raum  
257 entkoppelt sind, die durch weltweiten Wettbewerb sowie veränderte Hierarchien und  
258 Abläufe gekennzeichnet sind, werden andere und neue Führungsfertigkeiten als bisher  
259 gefordert sein.

260 In agilen Organisationen werden Führungskräfte künftig als Kommunikatoren und  
261 Veränderungsmanager fungieren. Insofern ist zu erwarten, dass künftig „weibliche  
262 Führungseigenschaften“ eine größere Bedeutung erlangen werden. Insgesamt könnten



263 Unternehmen besser geführt sein, wenn sie unterschiedlicheres Führungsverhalten stärker  
264 integrieren würden. Oder wie DeAngelis [6] es formuliert: „(...) gender isn't neces-  
265 sarily the optimal way to frame good leadership (...) Rather, it's a flexible blend of  
266 positive and often differing attributes, whether they are traditionally masculine, tradition-  
267 ally feminine or gender-free“.

268 Um Unconscious Bias zu vermeiden, kommt es neben einer möglichst differenzierten  
269 Beurteilung des Führungsverhaltens entscheidend darauf an, dass nicht allein die bislang  
270 vorwiegend männlich geprägten Führungsmodelle als Maßstab angelegt werden. Viel-  
271 mehr sollten die führungsrelevanten zukünftigen Herausforderungen der Zielposition  
272 herangezogen werden, die sich unter anderem auch aus der Unternehmensstrategie  
273 ableiten lassen.

## 274 **Motivation**

275 Es zeigen sich keinerlei geschlechtsspezifische Unterschiede in der generellen Leistungs-  
276 motivation und Einsatzbereitschaft, wohl aber in den benannten beruflichen Motiven  
277 (Abb. 8.3). Die Psychologie unterscheidet zwischen expliziten und impliziten Motiven.  
278 „Explizite Motive“ sind diejenigen Motive, die man explizit äußert, sie können, müs-  
279 sen sich aber nicht zwangsläufig im Verhalten widerspiegeln. Häufig sind die explizit  
280 genannten Motive ein Ergebnis sozialer Normen und Erwartungen.

281 „Implizite Motive“ dagegen sind durch tiefer liegende Bedürfnisse und Persönlich-  
282 keitsmerkmale einer Person gesteuert. Sie werden durch psychometrische Persön-  
283 lichkeitsfragebögen und anhand von Verhaltensbeispielen in strukturierten Interviews  
284 eingeschätzt. Unser Handeln wird sowohl von impliziten als auch von expliziten Moti-  
285 ven bestimmt. Beide voneinander unabhängige Motivsysteme müssen im Einklang  
286 sein, um verhaltenswirksam zu werden. In schwach strukturierten Situationen, wie sie  
287 im Management-Alltag häufig auftreten, sagen implizite Motive jedoch stärker selbst-  
288 initiatives Handeln vorher [26].

289 Bei den von unseren Kandidaten explizit genannten beruflichen Motiven finden sich  
290 tatsächlich Unterschiede zwischen Frauen und Männern. Frauen geben deutlich häufiger  
291 an, Wert auf „Anerkennung und Wertschätzung“ sowie „gute Beziehungen zum Umfeld“  
292 zu legen. Für Männer sind dagegen „Einfluss“, „Wettbewerb“ und „ökonomische  
293 Ziele“ wichtiger. Diese Ergebnisse entsprechen früheren Befunden aus anderen Unter-  
294 suchungen [5, 27].

295 Auf der Ebene der impliziten Motive zeigen sich diese Unterschiede jedoch deutlich  
296 weniger oder gar nicht. So ergaben sich in unseren Daten aus Persönlichkeitsfragebögen  
297 beispielsweise Hinweise, dass Kandidatinnen für Management-Positionen stärker nach  
298 „Einfluss“ streben, als sie es in einer Bewerbungssituation explizit angeben. Umgekehrt  
299 haben männliche Bewerber im Schnitt ein ähnlich starkes Bedürfnis nach Anerkennung  
300 wie die weiblichen Bewerberinnen. Die Ergebnisse legen nahe, dass Männer und Frauen  
301 in einer expliziten Befragung zu ihren beruflichen Motiven tendenziell auch eher einem  
302 Geschlechter-Stereotyp bzw. persönlicher Rollenerwartungen entsprechend antworten.

## Explizite Motive, die häufiger von Frauen genannt werden:

### Anerkennung

*Streben nach positivem Feedback, Bestätigung und Anerkennung; von anderen gemocht werden wollen*

### Anschluss und Kooperation

*Mit anderen partnerschaftlich umgehen, gute Beziehungen zu Menschen aufbauen, sie unterstützen*



## Explizite Motive, die häufiger von Männern genannt werden:

### Einfluss/Macht

*Einfluss über andere haben; es mögen, wenn andere den eigenen Ideen folgen, nach einflussreichen (Führungs-)Positionen streben*

### Unabhängigkeit

*Den eigenen Plänen und Vorstellungen folgen können, ohne sich abstimmen zu müssen; sein eigener Chef sein*

### Wettbewerb

*Mit anderen im Wettbewerb stehen und gewinnen; besser sein als andere*



### Abb. 8.3 Unterschiede im Bereich Motivation

303 Unsere Befunde legen nahe, dass es Geschlechterunterschiede in der explizit geäußerten  
304 beruflichen Motivation geben kann, die aber insgesamt keinen systematischen Einfluss  
305 auf die generelle Einsatz- und Leistungsbereitschaft haben.

306 Zudem gibt es Hinweise, dass Bewerberinnen oder Bewerber bereits in der Selbst-  
307 beschreibung ihrer beruflichen Motive einem gewissen Gender Bias unterliegen können.  
308 Ähnliche Hinweise aus der Gender-Forschung legen nahe, dass Frauen im beruflichen  
309 Kontext Hemmungen haben, sich Motive und Eigenschaften zuzuschreiben, die als „eher  
310 männlich“ gelten. Sie nehmen an, dass ihnen ein starkes Einflussstreben negativer ausgelegt  
311 wird als einem Mann mit gleich starkem Verhalten.

312 Eine Catalyst-Studie [4] verweist darauf, dass Frauen sich diesbezüglich in einem  
313 „Double-Bind Dilemma“ befinden: Geben sie sich einem weiblichen Stereotyp entsprechend als  
314 weniger dominant, würden sie zwar „als Führungskraft gemocht, jedoch weniger respektiert“.  
315 Verhalten sie sich hingegen einem eher männlichen Stereotyp entsprechend dominant und nach  
316 Einfluss strebend, würden sie zwar „respektiert, aber nicht mehr gemocht“. Ähnliche Hinweise  
317 finden sich in der Gender-Forschung zum Verhandlungsverhalten. Sie legen nahe, dass Frauen ein  
318 forderndes und dominantes Verhalten in Verhandlungen negativer ausgelegt wird, als dies bei  
319 Männern mit dem gleichen Verhalten der Fall wäre [1]. Frauen unterliegen einem sogenannten  
320 „Backlash“-Effekt: Verhalten  
321



322 sie sich „typisch weiblich“, dann entsprechen sie mit ihren Stereotypen nicht mehr der  
323 Führungsrolle. Verhalten sie sich dagegen wie eine Führungspersönlichkeit, erfüllen  
324 sie nicht mehr die typisch weiblichen Rollenbilder, sie erscheinen dann „zu maskulin“,  
325 wirken wenig authentisch und eher unsympathisch [15].

326 Um Unconscious Bias zu vermeiden, ist es wichtig, nicht nur die explizit geäußerte  
327 Motivation von Bewerberinnen und Bewerbern auf abstrakter Ebene zu erfragen, sondern  
328 anhand konkreter Verhaltensbeispiele ihr tatsächliches Handeln und Entscheiden sowie  
329 die erreichten Ergebnisse sehr genau zu explorieren. Oft zeigt sich ein Unterschied zwi-  
330 schen explizit geäußerten Motiven und dem tatsächlichen Verhalten in der Vergangen-  
331 heit. So finden sich in unseren Interviews hinreichend Beispiele dafür, dass Frauen sich  
332 durchaus durchsetzen und ihren Einfluss geltend machen wollen, auch wenn sie Einflus-  
333 streben weniger häufig als explizites Motiv nennen. Es gibt jedoch auch Hinweise dar-  
334 auf, dass Frauen ihre Dominanz in anderer Art und Weise ausleben als Männer: Während  
335 Männer ihre Dominanz als „Einfluss über andere Menschen verstehen“, ist für Frauen  
336 Dominanz tendenziell „Einfluss über Menschen, um die Sache voranzutreiben“ [19].

337

### **Selbstreflexion/Lernbereitschaft und Selbstvertrauen**

338 Der größte geschlechtsspezifische Unterschied zeigt sich im Themenfeld „Selbst-  
339 reflexion und Lernbereitschaft“. So tendieren Bewerberinnen häufiger dazu, ihr Verhalten  
340 offen und selbstkritisch zu hinterfragen. Sie zeigen sich entsprechend aufgeschlossener  
341 für persönliches Lernen und Weiterentwicklung. Diese stärkere Fähigkeit und Bereit-  
342 schaft zur Selbstreflexion birgt aber auch Nachteile: In Interviews neigen sie auch  
343 etwas stärker dazu, bei der Bewertung von Misserfolgen den Fehler eher bei sich selbst  
344 zu suchen. Befunde aus einem Persönlichkeitsfragebogen legen nahe, dass Frauen sich  
345 Kritik im Berufsalltag tendenziell stärker zu Herzen nehmen als männliche Bewerber.  
346 Sie fragen sich häufiger, ob sie nicht etwas falsch machen, und suchen die Ursache von  
347 Misserfolgen bei sich. Ganz alltägliche Misserfolgserlebnisse beziehen sie stark auf sich  
348 selbst bzw. führen sie auf die wahrgenommene eigene Andersartigkeit zurück, statt sie  
349 als normale Widrigkeiten des Arbeitslebens zu sehen. Forschung zu ethnischen Minder-  
350 heiten an US-Universitäten [9] zeigen, dass Menschen, die sich einer sozialen Minder-  
351 heit zugehörig fühlen, sich allein aufgrund ihres Andersseins nachweislich stärker  
352 hinterfragen als die jeweilige in der sozialen Mehrheit befindliche Gruppe. Diese Effekte  
353 fallen entsprechend geringer aus, je weniger eine Gruppe tatsächlich zahlenmäßig eine  
354 „Minderheit“ darstellt – ein Effekt, der auch aus der Forschung im Bereich der Manage-  
355 ment-Diagnostik bekannt ist [21].

356 Eine mögliche Übergeneralisierung könnte darin bestehen, dass das stärkere selbst-  
357 kritische Hinterfragen weiblicher Führungskräfte ihnen im beruflichen Kontext als  
358 „geringeres Selbstbewusstsein“ oder „weniger entschlossenes Verhalten“ ausgelegt  
359 wird. Auch hier ist zu vermuten, dass sich dieser Unconscious Bias nicht nur auf die  
360 Beurteiler, sondern auch auf die Beurteilten selbst auswirkt.

361



Männern kann der Beurteilungsfehler gegenüber weiblichen Führungskräften unterlaufen, aus der Wahrnehmung eines – tatsächlich vorhandenen – Geschlechtsunterschiedes ungerechtfertigterweise auf das Vorhandensein weiterer Unterschiede zu schließen. Ihre unbewusste Logik könnte dabei lauten: „Selbstkritisch“ bedeutet, „weniger souverän im Umgang mit Misserfolgen“, bedeutet, „weniger belastbar“, und das bedeutet schlussendlich „weniger erfolgreich im Umgang mit Herausforderungen“ und damit „weniger geeignet für Führungsfunktionen“.

Um die genannten Unconscious Bias zu verhindern, ist es wichtig, die Fähigkeit zur offenen Selbstreflexion als eigenständiges Kompetenzfeld männlicher und weiblicher Manager zu unter-suchen. In Unternehmen wird eine „positive Fehlerkultur“, die Fähigkeit des Lernens aus Fehlern als ein wichtiger Faktor für die Förderung von Innovationen und die Vermeidung von Risiken durch wiederholte Fehlentscheidungen angesehen. Insofern führt der genannte Unterschied in unseren Daten insgesamt zu einer positiven Bewertung der Bewerberinnen im Kompetenzfeld „Selbstreflexion/Lernbereitschaft“.

Des Weiteren ist es wichtig, nicht nur die Selbst- und Fremdbewertung von Bewerberinnen und Bewerbern auf allgemeiner Ebene zu erfragen, sondern anhand konkreter Beispiele auch das tatsächliche Verhalten und die resultierende messbare Leistung möglichst genau zu ergründen. So mag sich die vermeintlich selbstbewusst vorgetragene Leistung eines männlichen Bewerbers im beruflichen Kontext im Endeffekt als weniger erfolgreich erweisen als die selbstkritisch vorgetragene Leistung einer Bewerberin.

---

## 8.5 Schlussfolgerungen für die Praxis

### 8.5.1 Sensibilisierung von Entscheidungsträgern für das Thema

Um in der Auswahl von Bewerbern für Top-Management-Positionen geschlechtsspezifische Vorurteile zu vermeiden, ist die Sensibilisierung von Entscheidungsträgern durch spezifische Maßnahmen (Bias-Awareness- sowie Beobachter-/Beurteilungs-Trainings) zu empfehlen. Für die Qualität der Auswahlentscheidung ist es entscheidend, dass die verantwortlichen Manager ihre Rollenerwartungen und persönlichen Wahrnehmungsmuster kennen und vor allem ihre generalisierenden Eigenschaftszuschreibungen kritisch hinterfragen. Dabei sollte nicht nur nach Belegen, sondern – nach dem Falsifikationsprinzip – auch systematisch nach Gegenbelegen individueller Hypothesen bzw. Einschätzungen gesucht werden. Spontane Assoziationen zu reflektieren und gedanklich die Perspektive zu wechseln kann weiterhin den Einfluss von Vorurteilen in Entscheidungssituationen vermindern [25]. Auch sollten Beurteiler „mit sich im Reinen“ sein, d. h. sie sollten sich der eigenen Empfindlichkeiten, Interessen, Vorurteilen und Übertragungsphänomenen bewusst sein, um möglichst objektiv urteilen zu können [26].



397  
398

## 8.5.2 Gestaltung transparenter und geschlechtergerechter Auswahlprozesse

399 Unternehmen sollten auf organisatorischer Ebene durch faire, transparente und vor-  
400 urteilsfreie Auswahl- und Beförderungsprozesse die negativen Wirkungen von stereo-  
401 typen Rollenerwartungen vermindern. Diese Verfahren sollten so „gender-blind“ [24]  
402 wie möglich gestaltet werden. Bereits zu Beginn des Bewerbungsprozesses können sich  
403 Diskriminierungseffekte einstellen. Durch den Einsatz anonymisierter Bewerbungen  
404 könnten diese deutlich reduziert werden. Wenn das Geschlecht oder die soziale Herkunft  
405 nicht mehr erkennbar sind, werden Einladungen ausschließlich auf Basis des objektiven  
406 Track Record ausgesprochen. Die Genauigkeit von Auswahlentscheidungen kann zudem  
407 dadurch erhöht werden, dass die Ergebnisse einer kontrollierenden Instanz de-tailliert  
408 erläutert und belegt werden müssen [24].

409 In der Formulierung von differenzierten Anforderungsprofilen und Stellenaus-  
410 schreibungen ist auf eine Ausgewogenheit von männlich und weiblich konnotierten  
411 Attribuierungen zu achten, um keine unnötigen Hindernisse aufzubauen und geschlechts-  
412 spezifische Stereotype zu vermeiden. Schon der Hinweis in der Ausschreibung, dass die  
413 Bewerbung anonymisiert erfolgen kann, führt nachweislich dazu, dass Frauen sich ver-  
414 mehrt auf eine solche Ausschreibung bewerben [2].

415 Die für die Rekrutierung von Führungskräften auf Top-Management-Niveau  
416 angelegten Auswahlkriterien bzw. Kompetenzmodelle sollten auf unbewusste Barrieren  
417 bzw. Benachteiligungen für Frauen untersucht werden [18]. Die den Modellen zugrunde  
418 liegenden Vorstellungen von Management und Führung sollten darüber hinaus kritisch  
419 auf mögliche geschlechtsspezifische Benachteiligungen hinterfragt werden. In Auswahl-,  
420 Beurteilungs- und Beförderungsverfahren selbst sollte auf eine klare Trennung von  
421 Beobachtung und Bewertung geachtet werden.

422 Auch sollte man sich nicht ausschließlich auf eine Selbst- und Fremdeinschätzung von  
423 Bewerberinnen und Bewerbern auf allgemeiner Ebene verlassen. Diese Daten/Angaben  
424 sollten vielmehr durch differenzierte Verhaltensbeobachtungen beziehungsweise verhaltens-  
425 orientierte Interviews und 360-Grad-Feedbacks oder auch durch extern durchgeführte  
426 Assessment-Verfahren (wie beschrieben) ergänzt werden. Bewerberinnen und Bewerber  
427 können in ihrer Selbsteinschätzung schließlich auch einem Unconscious Bias unterliegen.

428 Je geringer der Frauenanteil in der Gruppe der Beurteilenden ist, umso stärker wirkt  
429 ein Unconscious Gender Bias [21], denn auch Beurteilerinnen können unbewusst einem  
430 „männlichen“ Gender Bias unterliegen, wenn sie in einem Gremium deutlich in der  
431 Minderheit sind. Eine Studie von Kay [15] ergab, dass die Besetzungsentscheidungen  
432 von Führungspositionen zum überwiegenden Teil von Männern getroffen werden.  
433 Auch stellt sie fest, dass es eine Tendenz von Entscheidungsträgern/innen zum eigenen  
434 Geschlecht gibt. Gestützt wird dieser Befund durch eine Untersuchung von Neubauer  
435 [18]. Mit einer ausgewogeneren Geschlechterverteilung in Entscheidungsgremien wür-  
436 den demnach die Chancen für Frauen, in höhere Management-Positionen aufzurücken,  
437 zunehmen.



438 Ein höherer Frauenanteil in den obersten Entscheidungsgremien von Unternehmen  
439 wirkt sich auf mehrfache Weise förderlich aus: Zum einen fungieren sie als wichtige und  
440 ermutigende Rollenvorbilder/Mentorinnen für karriereorientierte Potenzialträgerinnen,  
441 und zum anderen sorgen sie durch ihre erfolgreiche Arbeit dafür, dass weibliche  
442 Top-Managerinnen künftig selbstverständlicher werden. Außerdem können weibliche  
443 Vorstände und Aufsichtsräte als Rollenvorbild für jüngere Frauen dienen, so kann man  
444 z. B. zeigen, dass Mädchen dann ähnliche starke unternehmerische Ambitionen wie Jun-  
445 gen haben, wenn sie entsprechende Rollenvorbilder haben, wenn sie nämlich in einem  
446 Unternehmerhaushalt groß geworden sind [20].

447 In der Ergänzung bestehender (vorwiegend männlicher) Management-Teams durch  
448 Top-Managerinnen, die neben klassischen Management-Kompetenzen auch über emotio-  
449 nale Intelligenz verfügen – Fähigkeiten, die bisher negativ konnotiert waren –, liegt ein  
450 Gewinn für Unternehmen [8].

451 Es geht also nicht um ein Entweder-oder, sondern um ein Sowohl-als-auch im  
452 Hinblick auf die Teilhabe von Frauen an Top-Management-Positionen.

453 Insgesamt kann festgehalten werden, dass eine systematische Heranziehung externer,  
454 psychometrischer Diagnostik, die Herstellung von Diversität in Entscheidungsgremien  
455 und eine kontinuierliche Überprüfung der eingesetzten Verfahren und Ergebnisse orga-  
456 nisatorische Faktoren darstellen, mit deren Hilfe die Führungskräfteauswahl profes-  
457 sionalisiert und somit zu einer Vermeidung von Stereotypen und einer Erhöhung der  
458 Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern beigetragen werden kann.

---

## 459 Literatur

- 460 1. Babcock, L., & Laschever, S. (2003). *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*.  
461 Princeton: Princeton University Press.
- 462 2. Behaghel, L., Crépon, B., & Le Barbanchon, T. (2015). *Do anonymous resumes make the batt-*  
463 *lefield more even? Paris School of Economics – Inra and Crest*. Unpublished Research Paper
- 464 3. Bellmann, M. (2013). Besetzung oberster Führungspositionen. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-*  
465 *Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- 466 4. Catalyst. (2007). *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do,*  
467 *Doomed if you Don't*. Catalyst Inc. (Publication Code D68; ISBN 0-89584-265-3).
- 468 5. Davies, S., Broekema, H., Nordling, M., & Furnham, A. (2017). Do women want to lead?  
469 Gender differences in motivation and values. *Psychology*, 8, 27–43.
- 470 6. DeAngelis, T. (2014). Venus Rising. *Monitor on Psychology*, 2, 32–35.
- 471 7. Desvaux, G., & Devillard, S. (2008). *Women matter 2 – Female leadership, a competitive edge*  
472 *for the future*. Paris: McKinsey & Company.
- 473 8. Dierke, K. W., & Houben, A. (2013). Die Vorurteilsfalle. [http://www.harvardbusinessmanager.](http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/frauen-fuehren-kompetent-a-922965.html)  
474 [de/blogs/frauen-fuehren-kompetent-a-922965.html](http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/frauen-fuehren-kompetent-a-922965.html).
- 475 9. Dynarski, M., Clarke, L., Cobb, B., Finn, J., Rumberger, R., & Smink, J. (2008). *Dropout pre-*  
476 *vention: A practice guide (NCEE 2008–4025)*. Washington, DC: National Center for Educa-  
477 tion Evaluation and Regional Assistance, Institute of Education Sciences, U.S. Department of  
478 Education. <http://ies.ed.gov/ncee/wwc>. Zugegriffen: 6. Okt. 2008.



- 479 10. Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational,  
480 Transactional, and Laissez-faire Leadership Styles: A Meta-analysis Comparing Women and  
481 Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591.
- 482 11. Ernst & Young (2017). Mixed Leadership Barometer Juli 2017.  **AF3**
- 483 12. Fietze, S., Holst, E., Tobsch, V. (2009). Persönlichkeit und Karriere – She’s got what it takes;  
484 Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung; SOEPpapers 220.
- 485 13. Gmür, M. (2004). Was ist ein ‚idealer Manager‘ und was ist eine ‚ideale Managerin‘?  
486 Geschlechterrollenstereotypen und ihre Bedeutung für die Eignungsbeurteilung von Männern  
487 und Frauen in Führungspositionen. *Zeitschrift für Personalforschung*, 18, 396–417.
- 488 14. Halpern, D., & LaMay, M. (2000). The smarter sex: A critical review of sex differences in  
489 intelligence. *Educational Psychology Review*, 12(2), 229–246.
- 490 15. Kay, R. (2007). *Auf dem Weg in die Chefetage. Betriebliche Entscheidungsprozesse bei der*  
491 *Besetzung von Führungspositionen* (Bd. 170). Bonn: IfM-Materialien.
- 492 16. Kimmel M. (2015). How Unconscious Bias Hurts Men – And the Companies they Work for.  
493 In Welpel et al. (Hrsg.), *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte: Perspektiven*  
494 *aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- 495 17. Mai, C., Büttgen, M., & Schwarzingler, D. (2017). „Think-Manager-Consider-Female“: Eine  
496 Analyse stereotypischer Ansichten über weibliche Führungskräfte und die empirische Über-  
497 prüfung ihrer realen Persönlichkeit anhand der Big Five und Dunklen Triade. *Schmalenbachs*  
498 *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 69, 119–152.
- 499 18. Neubauer, R. (1990). Frauen im Assessment Center – Ein Gewinn? *Zeitschrift für Arbeits- und*  
500 *Organisationspsychologie*, 34, 29–36.
- 501 19. Palmer, C. (Juli 2015). *Fifty scales of grey? – A common analysis of dominance*. Paper present-  
502 ed at the 13th European Conference on Psychological Assessment, Zürich, CH.
- 503 20. Palmer, C., Niemand, T., Kailer, N., & Kraus, S. (Febuar 2018). *Entrepreneurial intentions of*  
504 *children of entrepreneurs: Personality, environmental and demographic factors and their effect*  
505 *on entrepreneurial intentions*. Paper presented at the ACERE, Brisbane, Australia.
- 506 21. Regnet, E. (2013). Weibliche Führungskräfte. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik*.  
507 Göttingen: Hogrefe.
- 508 22. Sarges, W. (2013). Eignungsdiagnostische Überlegungen für den Managementbereich. In W.  
509 Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- 510 23. Schwarzmüller, T., Brosi, P., & Welpel, I. M. (2015). Reducing perceived lack-of-fit: Pro-  
511 moting women’s success by training stereotype-proof selection procedures. In Welpel, et al.  
512 (Hrsg.), *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte: Perspektiven aus Wirtschaft,*  
513 *Wissenschaft, Medien und Politik*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- 514 24. Welpel, I. M. (2015). Who Gets to be an Executive from a ‚Minijob‘? In conversation with  
515 Alice Eagly. In I. M. Welpel et al. (Hrsg.), *Auswahl von Männern und Frauen als Führungs-*  
516 *kräfte: Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik*. Wiesbaden: Springer  
517 Gabler.
- 518 25. Welpel, I. M., Brosi, P., & Schwarzmüller, T. (2014). Wenn Gleiches unterschiedlich beurteilt  
519 wird. Die Wirkung unbewusster Rollenerwartungen. *OrganisationsEntwicklung*, 4, 32–35.
- 520 26. Winkler, B. (2015). Beobachtungen zur Auswahl- und Beurteilungspraxis: Plädoyer für den  
521 Einsatz einer evidenzbasierten Expertise. In I. M. Welpel et al. (Hrsg.), *Auswahl von Männern*  
522 *und Frauen als Führungskräfte: Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medi-en und Poli-*  
523 *itik*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- 524 27. Wottawa, H., Monte, C., Mette, C., Zimmer, B., & Hiltmann, M. (2011). Eligo-Studie. Beruf-  
525 liche Lebensziele und Leistungspotenziale junger Hochschulabsolventinnen und Hochschul-  
526 absolventen. *Wirtschaftspsychologie*, 13(3), 85–111.

527

## Weiterführende Literatur

- 528 28. Büttgen, M., & Mai, C. (2016). Starke dunkle Triade. Erfüllen weibliche Führungskräfte die  
529 Anforderungen von Spitzenpositionen? *Forschung & Lehre*, 4, 148–149.
- 530 29. Holst, E., & Wiemer, A. (2010). *Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der*  
531 *Wirtschaft – Ursachen und Handlungsansätze*. Diskussion Papers 1001, Deutsches Institut für  
532 Wirtschaftsforschung.

5  
5  
5  
B & W IN PRINT



**Dr. Eva Maria Kunzmann** Beraterin bei md gesellschaft für management-diagnostik mbh in Hamburg seit 1998, Coach für Führungskräfte.

5  
5  
5  
5  
5  
B & W IN PRINT



**Dr. Olaf Ringelband** Geschäftsführender Gesellschafter der Firma md gesellschaft für management-diagnostik mbh in Hamburg, die seit über 30 Jahren psychologische Assessments für das gehobene und Top-Management durchführt. Lehrbeauftragter der Universität Hamburg.

5  
5  
5  
B & W IN PRINT



**Dr. Andreas Hoyndorf** Partner der md gesellschaft für management-diagnostik mbh in Hamburg seit 2005, Berater und Coach für Führungskräfte.

# Anfrageformular

Buch ID: 478052_1_De Kapitel-Nr.: 8	
--	--

Sehr geehrte(r) Autor(in),

bei der Bearbeitung Ihres Kapitels sind uns die unten aufgelisteten Punkte aufgefallen. Bitte vergleichen Sie sorgfältig Ihren Proof mit unseren Anfragen und tragen Sie Ihre Antwort entweder direkt in das Proof-PDF oder in das Antwortfeld unten ein.

Anfrage	Benötigte Details	Antwort
AF1	Bitte überprüfen Sie, ob der Korrespondenzautor korrekt identifiziert worden ist.	
AF2	[7]: Wir haben den Verlagsort ergänzt. Bitte überprüfen.	pass
AF3	Bitte stellen Sie uns die vollständigen Angaben zum Literatureintrag [11] zur Verfügung.	

