

Management Forschung und Praxis
Universität Konstanz

herausgegeben von Prof. Dr. Rüdiger Klimecki

Markus Gmür

***Geschlechterrollenstereotypen
in der
Führungskräfteauswahl***

Nr. 19 (1997)

Diskussionsbeitrag April 1997

Dr. rer. soc. Markus Gmür

Lehrstuhl für Management
Fakultät für Verwaltungswissenschaft
Universität Konstanz
Postfach 5560 <D 93>
D-78434 Konstanz

Tel. (07531) 882493 Fax (07531) 883179
e-mail: markus.gmuer@uni-konstanz.de

Zusammenfassung

Daß gängige Personalauswahlverfahren immer nur beschränkt valide für die Prognose von Führungserfolg sein können, ist allgemein akzeptiert. Eine geringe Validität ist unter anderem damit verbunden, daß eine Informationslücke zwischen den Anforderungen an eine Führungsposition und der Ausprägung der entsprechenden Merkmale bei der beurteilten Person besteht, weil jedes Auswahlverfahren diese Informationen nur beschränkt erzeugt. Die dabei entstehende Lücke wird durch stereotype Zuschreibungen an Position bzw. Person aufgefüllt. Eine wesentliche Ausprägung stereotyper Bilder ist ihre Übereinstimmung mit männlichen und weiblichen Rollenerwartungen, deren Einfluß in der vorliegenden Studie untersucht wurde. Neben einer generellen Neigung zu stereotyp männlichen Idealbildern in Hinblick auf Führungspositionen ergab sich eine Unabhängigkeit vom Geschlecht der am Selektionsprozeß beteiligten Personen. Hingegen hängt das Ausmaß der Bevorzugung männlicher gegenüber weiblicher Stereotypen davon ab, ob Studierende oder Praktiker befragt wurden. Die Ergebnisse lassen Schlüsse auf die Ursache der nach wie vor festzustellenden deutlichen Unterrepräsentation von weiblichen Führungskräften zu..

Inhaltsverzeichnis

1	Problemstellung: Management und Männlichkeit	1
1.1	Personalauswahl und Stereotypisierung	1
1.2	Die Selektion männlicher und weiblicher Eigenschaften	4
1.3	Die Selektion von Männern und Frauen	7
2	Untersuchungsdesign und Methoden	9
2.1	Die Konstruktion des Befragungsinstruments	11
2.2	Datenauswertung	12
3	Ergebnisse der Untersuchung	13
3.1	Präferenzen für männliche und weibliche Eigenschaften	13
3.2	Präferenzen für Männer und Frauen	15
4	Zusammenfassung und Ausblick	16
	Literatur	18

1 Problemstellung: Management und Männlichkeit

Managementlehre und Managementpraxis sind gleichermaßen zu über 90% männlich dominiert. Das bedeutet, daß heute Selektionsentscheidungen ebenso überwiegend von Männern gefällt werden, wie Konzepte und Modelle dazu von Männern entwickelt und an die Praxis weitergegeben werden. So weist beispielsweise das Mitgliederverzeichnis des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. von 1994 in der Sektion Personalwesen nur 4% Frauen unter den ordentlichen Mitgliedern aus, und obwohl der Anteil von Frauen in Führungspositionen stetig zunimmt, sind selbst in den amerikanischen *Fortune500*-Unternehmen heute nur 10% aller Direktionspositionen mit Frauen besetzt, darunter befindet sich kein einziger CEO (Townsend 1996).

Zahlreiche Ursachen für diese Unterrepräsentation von Frauen wurden in den vergangenen 10 Jahren erörtert (Küpper 1994) und führten zu einer erheblichen Politisierung der Thematik, die allerdings seit ein paar Jahren wieder im Abklingen begriffen ist, obwohl sich an den Befunden nur wenig geändert hat. Eine dieser Erklärungen soll hier wieder aufgegriffen und auf Basis der Ergebnisse einer strukturierten Befragung von Studierenden und Praktikern geprüft werden: Die Unterrepräsentation von Frauen ist auf **geschlechtsspezifische Stereotypen** zurückzuführen, welche unter näher zu spezifizierenden Bedingungen der Personalselektion wirksam werden.

Stereotypen sind Zuschreibungen in der Regel persönlicher Eigenschaften oder Verhaltensweisen, mit der eine Gruppe von Menschen eine andere Gruppe von Menschen charakterisiert (Leyens 1994, S. 11; Stroebe/Insko 1989, S. 4ff.). Für unseren Zusammenhang betrachten wir geschlechtsspezifische Stereotypen als Erwartungshaltung, die männlichen und weiblichen Bewerbern entgegengebracht werden.

1.1 Personalauswahl und Stereotypisierung

Selektionsentscheidungen sind immer mit einer doppelten Unsicherheit verbunden:

- Unsicherheit über die Anforderungen der zu besetzenden Position:
Die Anforderungen einer Führungsposition sind in aller Regel so vielfältig wie im Einzelfall umstritten. Es gibt keine allgemein akzeptierten Eigenschaftskataloge für erfolgreiche Führungskräfte.

- Unsicherheit über die Merkmale der zu beurteilenden Person:
Selektionsentscheidungen basieren, je nach Auswahlverfahren, immer nur auf wenigen Informationen über die zu beurteilenden Personen, die von der beurteilenden Person aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen zu einem Gesamtbild ergänzt werden.

Da Selektionsentscheidungen in aller Regel unter Zeitdruck stattfinden, ist eine Entscheidung auch bei lückenhafter Informationslage erforderlich. Informationslücken werden durch stereotype Bilder von Positionen und Personen zu einem Gesamteindruck ergänzt, ohne daß dies der beurteilenden Person unbedingt bewußt sein muß.

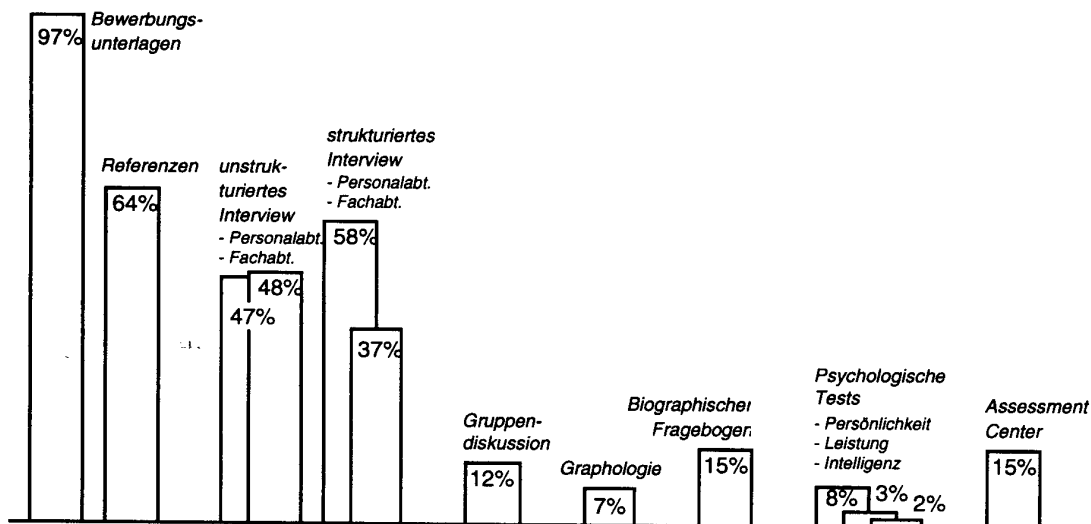
Das Ausmaß der Informationsunsicherheit hängt vom gewählten Auswahlinstrument ab, wobei für den Einfluß von Stereotypisierungen entscheidend ist, welche Deutungsspielräume die durch das Instrument erzeugten Informationen in sich tragen, was sich beispielsweise im Vergleich von Einzelinterview (Sarges 1995, S. 475ff.) und Assessment-Center-Methode, AC (Jeserich 1995, S. 717ff.), zeigen läßt.

Verschiedene amerikanische Studien zur Personalauswahl zeigen nun, daß Stereotypen um so weniger wirksam werden, je umfassender und spezifizierter die Informationen über den Bewerber sowie über die Anforderungsmerkmale sind (vgl. hierzu den Überblick bei Friedel-Howe 1993, S. 99). Mit hoher Informationsunsicherheit auf Seiten der Anforderungsmerkmale sind mit Ausnahme des AC alle Verfahren verbunden, da nur letzteres auf einer systematischen Anforderungsanalyse als Voraussetzung für die Auswahl der Übungen verbunden ist. Dadurch entsteht zumindest ein transparentes Anforderungskonstrukt. Interviews sind dagegen in aller Regel dadurch gekennzeichnet, daß im Vorfeld keine mehr als globale Festlegung der Anforderungsmerkmale erfolgt und daß die gewonnenen Informationen über die Eignung als Führungskraft einen hohen Deutungsspielraum aufweisen. Das Prinzip der Verhaltensbeobachtung auf Basis strukturierter Beobachtungsbögen reduziert im AC die Interpretationsspielräume vergleichsweise beträchtlich. Als ähnlich unempfindlich gegenüber Stereotypisierungen in der Diagnose können psychologische Tests und die Graphologie angesehen werden; auf der Seite der Anforderungen bleibt das Unsicherheitsproblem bei diesen Verfahren jedoch ungelöst.

Die Ergebnisse der Untersuchung über die Verbreitung von Personalauswahlinstrumenten in deutschen Unternehmen von Schuler et al. (1993) zeigen deutlich, wie groß das Potential für die Entfaltung von Geschlechterrollenstereotypen ist. Abb. 1 greift die Ergebnisse für die Auswahl mittlerer Führungskräfte heraus.

Abb. 1: Die Verbreitung von Instrumenten für die Personalauswahl mittlerer Führungskräfte in Deutschland (Schuler et al. 1993, S. 32)

Abb. 1: Die Verbreitung von Instrumenten für die Personalauswahl mittlerer Führungskräfte in Deutschland (Schuler et al. 1993, S. 32)



Die Autoren fragten die Unternehmen außerdem nach der eingeschätzten Validität der angewandten Verfahren. Hier ergaben sich eher geringe Unterschiede: Zwar hält nur ein Drittel die Validität von unstrukturierten Interviews für hoch, ein Drittel für mittel und ein Drittel für gering. Beim strukturierten Interview sind es jedoch schon 57%, die sie hoch werteten (39% mittel und 4% gering). Das AC erreicht im Vergleich dazu 71% hohe Einschätzungen, bei 23% mittleren und 6% niedrigen Beurteilungen (Schuler et al. 1993, S. 47). Gemessen am beträchtlichen Mehraufwand für das AC erscheint den Befragten der Mehrertrag offensichtlich eher gering. Dieser wäre jedoch höher zu schätzen, wenn man den potentiellen Einfluß von Geschlechterrollenstereotypen mit ihren bewertungsverzerrenden Konsequenzen berücksichtigt.

Wenn wir nun davon ausgehen, daß die weitaus meisten Selektionsentscheidungen unter dem Einfluß von Geschlechterrollenstereotypen gefällt werden, ist nun zu klären, in welchem Verhältnis männliche und weibliche Stereotypen zu Manageridealbildern stehen.

Im folgenden werde ich die dazu vorliegenden Forschungsergebnisse zusammenfassend darstellen. Daraus leite ich vier Untersuchungshypothesen über die Selektion des "männlichen Prinzips" ab, die ich an den Ergebnissen einer eigenen Untersuchung prüfen werde.

1.2 Die Präferenz männlicher und weiblicher Eigenschaften

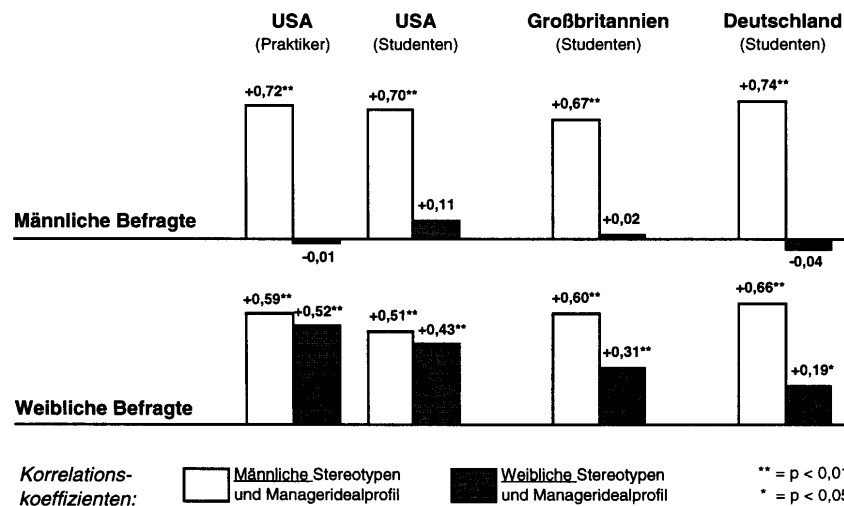
Aus den vergangenen 25 Jahren liegen vor allem für die USA zahlreiche Studien vor, in denen untersucht wurde, ob stereotyp männliche gegenüber weiblichen Eigenschaften in Hinblick auf Führungspositionen bevorzugt werden. Einige dieser Studien bauen auf dem Bem Sex Role Inventory (BSRI; Bem 1974) auf, welches unter allen Skalen zur Erfassung von Geschlechterrollen mit Abstand die weiteste Verbreitung gefunden hat (Beere 1990, S. 74). Dieses Inventar setzt sich aus drei voneinander unabhängigen Skalen zusammen, einer männlichen, einer weiblichen und einer neutralen. Diesen sind jeweils 20 Eigenschaften zugeordnet, wobei diese Zuordnung auf der Basis der Frage nach der sozialen Erwünschtheit dieser Eigenschaften für Männer und Frauen erfolgte: *"In American society, how desirable is it for a man [women] to be ...?"* (Bem 1974, S. 157).

Neben dem BSRI spielt vor allem der Schein Descriptive Index (SDI) als Befragungsinstrument eine zentrale Rolle: Schein et al. (Schein 1973, 1975, Brenner et al. 1989) untersuchten Anfang der 70er Jahre und in einer Wiederholungsstudie 15 Jahre danach männliche und weibliche Stereotypen und ihre Übereinstimmung mit dem Idealprofil von Managern. Befragt wurden männliche und weibliche mittlere Manager aller Altersgruppen mittels eines Katalogs von 92 Charakterisierungen. Dabei zeigte sich deutlich, daß stereotyp männliche Eigenschaften eine hohe Übereinstimmung mit Manageridealprofilen haben ($p < 0,01$), während sich zumindest für männliche Befragte nur eine geringe Übereinstimmung mit stereotyp weiblichen Eigenschaften ergab (nicht signifikant). Daß diese Unterschiede bei den befragten Frauen weit geringer als bei ihren männlichen Kollegen sind, lag dabei weniger daran, daß die beiden Gruppen unterschiedliche Manageridealprofile gezeichnet hätten - die Korrelationswerte zwischen den von den beiden Gruppen gezeichneten Idealprofilen nähern sich 1 an - sondern vielmehr daran, daß die Frauen geringere Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Stereotypen zeichneten, Frauen also den Männern deutlich ähnlicher sahen als es die befragten männlichen Manager taten (Brenner et al. 1989, S. 667f.). Bestätigt werden die Ergebnisse durch eine international vergleichende Studie, die - nun allerdings mit Studierenden - auch in Großbritannien, Deutschland, Japan und China mit demselben Instrument durchgeführt wurden und bestätigende Befunde ergaben (Schein et al. 1989; Schein/Müller 1992; Schein et al. 1996).

Die Tendenz weiblicher Befragter, eine Übereinstimmung weiblicher Stereotypen mit Managermerkmalen zu sehen, ist in den USA - und Canada (Orser 1994) - am stärksten ausgeprägt und fällt für Deutschland deutlich geringer aus, auch wenn sie immer noch signifikant ist. Die Unterschiede zwischen Studierenden und Praktikern der amerikanischen Stichprobe erweisen sich demgegenüber als wenig bedeutsam.

Abb. 2: Die Korrelation zwischen Geschlechterrollenstereotypen und Manageridealbildern im internationalen Vergleich

Abb. 2: Die Korrelation zwischen Geschlechterrollenstereotypen und Manageridealbildern im internationalen Vergleich



Zu den gleichen Ergebnissen kommen zwei weitere Untersuchungen mit den gleichen Befragungsunterlagen von Massengill/Di Marco (1979) und Foster (1994). Letztere stellt zusätzlich dazu fest, daß die Präferenz für stereotyp männliche Charakteristika mit steigendem hierarchischem Status der Befragten zunimmt; die Ergebnisse stammen allerdings ausschließlich aus dem universitären Bereich.

Powell/Butterfield versuchten in einer auf dem BSRI aufgebauten Studie hingegen zu zeigen, daß es einen androgynen Typus gäbe, der sowohl männlich als auch weiblich stereotypisierten Profilen für Managementpositionen vorgezogen würde, was jedoch nicht belegt werden konnte (Powell/Butterfield 1979, 1984). Auch hier ergab sich eine Dominanz männlicher Stereotypen. Diese erwies sich übrigens wie bei den frühen Studien von Schein (1973, 1975) als nahezu unabhängig vom Geschlecht der Beurteilenden: *"According to these results, an ethic that 'masculine is best in management' continues to be strongly held by both men and women"* (Powell/Butterfield 1979, S. 401). Negative Managerbilder ergaben sich dagegen nicht durch weibliche Typisierungen, sondern durch niedrige Werte auf allen drei Skalen, der männlichen wie der weiblichen und der neutralen (S. 481).

Für den deutschen Sprachraum liegt nur eine einzige entsprechende Untersuchung vor (Rustemeyer/Thrien 1989), die auf der Basis des übersetzten BSRI mit 109 Studierenden (70 Männer und 39 Frauen) und 54 Managern (nur Männer) durchgeführt wurde. Das Untersuchungsdesign lehnt sich an dasjenige von Powell/Butterfield an. Die Ergebnisse sind weitgehend deckungsgleich mit denen

der amerikanischen Studie: "Über 84% der (männl. und weibl.) Studierenden und über 64% der Manager gaben an, ein idealer Manager sollte Eigenschaften besitzen, die auch normalerweise einem idealtypischen Mann zugeschrieben werden, wohingegen weniger als 5% der studentischen Befragten wie auch der befragten Manager feminine Eigenschaften für einen 'guten Manager' als erwünscht ansehen" (Rustemeyer/Thrien 1989, S. 114). Dabei unterscheiden sich die Ergebnisse der weiblichen Studierenden auch hier nicht signifikant von denen der männlichen Befragten.

Zu einem differenzierteren Schluß gelangt eine weitere auf dem BSRI aufbauende Studie mit verschiedenen Untersuchungsdesigns (Arkkelin/Simmons 1985). Entgegen den Ergebnissen der vorgenannten Studien erwiesen sich hier geschlechtsneutrale Profile als ebenso positiv bewertet wie typisch männliche. Stereotyp weibliche Eigenschaften werden demnach auch seltener negativ bewertet, wenn sie in Kombination mit männlichen Eigenschaften auftreten.

Zusammenfassend betrachtet ergibt sich übereinstimmend eine deutliche Bevorzugung stereotyp männlicher gegenüber weiblichen Eigenschaften in Hinblick auf "ideale Manager", wobei dieses Ungleichgewicht sich in geschlechtsneutralen Persönlichkeitsprofilen zu relativieren scheint.

Abb. 3: Zusammenfassung der Befunde zum Zusammenhang zwischen Geschlechterrollenstereotypen und Manageridealbildern

Abb. 3: Zusammenfassung der Befunde zum Zusammenhang zwischen Geschlechterrollenstereotypen und Manageridealbildern

Befragungs-Instrument	Autoren	Land	Befunde
Schein Descriptive Index	Schein 1973/1975	USA	* Männliche weisen gegenüber weiblichen Eigenschaften eine größere Übereinstimmung mit Manageridealbildern auf. * Diese Tendenz ist bei Männern stärker ausgeprägt als bei Frauen. * In USA und Canada weisen Frauen die stärkste Tendenz auf, männliche und weibliche Eigenschaften gleichermaßen mit Manageridealbildern gleichzusetzen. In Großbritannien und vor allem Deutschland ist sie schwächer ausgeprägt.
	Massengill/Di Marco 1979 Schein et al. 1989 Brenner et al. 1989 Foster 1994 Orser 1994 Schein/Müller 1992 Schein et al. 1995	USA USA USA USA Canada UK, Deutschland Japan, China	
Bern Sex Role Inventory	Powell/Butterfield 1979	USA	* Männliche Eigenschaften werden gegenüber weiblichen und geschlechtsneutralen Eigenschaften bevorzugt. * Diese Tendenz ist bei Männern und Frauen gleich ausgeprägt.
	Powell/Butterfield 1984 Rustemeyer/Thrien 1989	USA Deutschland	
	Arkkelin/Simmons 1984	USA	

Aus den vorliegenden Befunden leite ich folgende Hypothesen für meine eigene Untersuchung ab:

Hypothese 1

Stereotyp männliche werden gegenüber weiblichen Eigenschaften in Hinblick auf nicht spezifizierte Führungspositionen vorgezogen.

Werden Studierende oder Praktiker vor die Wahl gestellt, Personen mit stereotyp männlichen oder weiblichen Eigenschaften für eine nicht näher spezifizierte Führungsposition auszuwählen, werden sie männliche Eigenschaften bevorzugen. Diese Bevorzugung sein bei Männern stärker ausgeprägt sein als bei Frauen, auch wenn diese Tendenz in einer deutschen Stichprobe nicht sehr stark ausgeprägt sein wird.

Hypothese 1.1

Männer neigen gegenüber Frauen zu einer stärkeren Bevorzugung stereotyp männlicher gegenüber weiblicher Eigenschaften.

Obwohl es dazu keine hinreichenden empirischen Befunde gibt, gehe ich zudem aufgrund meiner theoriegeleiteten Überlegungen davon aus, daß die Tendenz zur Bevorzugung männlicher gegenüber weiblicher Stereotypen bei Praktikern weniger stark ausgeprägt sein wird als bei Studierenden.

Hypothese 1.2

Studierende neigen gegenüber Praktikern zu einer stärkeren Bevorzugung stereotyp männlicher gegenüber weiblicher Eigenschaften.

1.3 Die Präferenz von Männern und Frauen

Unabhängig von Geschlechtstypisierungen und ihrer Erwünschtheit für Managementpositionen wurde in verschiedenen Studien untersucht, inwieweit nun tatsächlich Männer oder Frauen bevorzugt oder benachteiligt würden.

Shaw (1972) konnte in einer Studie mit 132 Personalrekrutierern belegen, daß männliche Bewerber gegenüber weiblichen Bewerbern um so deutlicher bevorzugt werden, je weniger die Stellenanforderungen spezifiziert waren.

Auch Cohen/Bunker (1975) kamen zum Ergebnis, daß geschlechtsabhängige Benachteiligungen für Führungsnachwuchspositionen von der zu besetzenden Stelle abhängig sind, machten dies jedoch davon abhängig, ob die jeweilige Position traditionell von Männern oder von Frauen besetzt wird.

Rosen/Jerde (1973, 1974a, 1974b) führten Anfang der 70er Jahre mehrere Untersuchungen durch, mit denen sie deutliche Tendenzen zur Bevorzugung von Männern für Managementpositionen aufzeigen konnten. Auch in der Bewertung von Führungssituationsschilderungen wurden Männer tendenziell besser als die identisch dargestellten Frauen bewertet, vor allem dann, wenn der aufgabenbezogene Aspekt im Vordergrund stand (Rosen/Jerde 1973, S. 47).

In Untersuchungen, die sich an die zweidimensionalen Führungsstilmodelle anlehnten (Bartol/Butterfield 1976), ergab sich für die Dimension "Initiating Structure" auch in einer weiteren Studie positivere Bewertungen für männliche

Führungskräfte, während hier in der Dimension "Consideration" Frauen besser bewertet wurden.

Dobbins et al. (1988) zeigten in ihrer Untersuchung mit Studierenden, daß unterschiedliche Bewertungen von Männern und Frauen in Führungspositionen abhängig von allgemeinen stereotypen Vorstellungen der Bewertenden sind, d.h. daß weibliche Führungskräfte (in dieser Studie Professorinnen) von Beurteilern mit "*nontraditional stereotypes of women*" (Dobbins et al. 1988, S. 551) positiver bewertet werden als von solchen mit traditionellen Stereotypen.

In einer jüngeren Untersuchung zu den Auswirkungen des Bewerbergeschlechts auf Auswahlentscheidungen (Graves/Powell 1988) konnten die früheren Ergebnisse, die eine tendenzielle Benachteiligung von Frauen diagnostizierten, nicht mehr bestätigt werden. Hier dominierten in den Auswahlentscheidungen für Hochschulabgänger andere Faktoren, wie z.B. die subjektiv bewertete Qualifikation. Zu ähnlichen Schlußfolgerungen gelangen Goktepe/ Schneier (1989) bei der Untersuchung des Einflusses des Geschlechts auf die Wahrscheinlichkeit, in einer Arbeitsgruppe eine Führungsposition zu erreichen: "*... this research demonstrated that sex is not a predictor of leader emergence, but that interpersonal attractiveness and sex role orientation (i.e., a masculine gender role) are associated with leader emergence*" (Goktepe/ Schneier 1989, S. 167).

Neubauer (1990) beschäftigt sich mit der "Diskriminierungskraft" eines der am häufigsten angewandten Personalauswahl- und -beurteilungsverfahren, dem Assessment-Center-Verfahren. Untersucht wurden die Ergebnisse für 387 Hochschulabsolventen in einem angewandten Verfahren eines Dienstleistungsunternehmens (Neubauer 1990). Signifikante Unterschiede in der Bewertung von männlichen und weiblichen Bewerbern ergaben sich allerdings nur in Abhängigkeit von der Zusammensetzung der Beobachtergruppe (Neubauer 1990, S. 34). Insgesamt erweist sich das Assessment-Center-Verfahren als wenig anfällig für geschlechtsspezifische Beurteilungen, was in Übereinstimmung mit den von mir zugrundegelegten theoretischen Annahmen steht: Da es sich um ein strukturiertes und Verfahren mit relativ geringer Mehrdeutigkeit handelt, wirken sich Stereotypisierungen kaum aus.

Einen interessanten Kontrast zu diesen Befunden stellt eine Analyse von Management-Cartoons dar (Sheridan 1994), die zeigt, wie stark Männer in der Darstellung von Managern noch dominieren.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß die über lange Zeit wirkende Tendenz zur a-priori-Benachteiligung von Frauen für Führungspositionen insgesamt abzunehmen scheint.

Einschränkend ist aber festzuhalten, daß die jüngeren der hier vorgestellten Studien viel differenzierter angelegt sind als die früheren, weshalb die Ergebnisse auch nur beschränkt vergleichbar sind; denn je mehr Erklärungsfaktoren auf ein Problem angelegt werden, um so geringer zeichnet sich auch die Bedeutung eines einzelnen Faktors ab.

Für meine eigene Untersuchung bin ich für die vergleichende Bewertung von Männern und Frauen bei gleichen Charakterisierungen von folgender Hypothese ausgegangen:

Hypothese 2

Bei gleichen Eigenschaften werden Männer gegenüber Frauen in Hinblick auf nicht spezifizierte Führungspositionen gleich bewertet. Dies gilt unabhängig von der Zusammensetzung der Beurteilergruppe.

Da die Befunde der Neubauer-Studie zum Zusammenhang zwischen der Zusammensetzung der Beobachtergruppe und der Bevorzugung von Männern und Frauen inkonsistent sind, gehe ich hier vom generellen Ergebnis der Neutralität aus.

2 Untersuchungsdesign und Methoden

Die Befragungen wurden zwischen 1991 und 1996 durchgeführt, und zwar im Rahmen von Vorlesungen zur allgemeinen Managementlehre für Studierende an zwei süddeutschen Universitäten sowie Weiterbildungsseminaren für Führungsnachwuchskräften aus dem Bankenbereich. Die insgesamt rund 850 Studierenden und 150 Praktiker waren zwischen 20 und 35 Jahre alt. Allerdings waren die Praktiker durchschnittlich rund 5 Jahre älter als die befragten Studierenden. Aufgrund von Besonderheiten der jeweiligen Ausbildungsgänge stammen die Befragten aus dem gesamten Bundesgebiet. Für die Befragung wurden aus didaktischen Gründen Kleingruppen von zwei bis drei Personen gebildet, die wie folgt zusammengesetzt waren (Die Gruppenzuordnung ergab sich zufällig).

Abb. 4: Zusammensetzung der befragten Gruppen

	Studierende	Praktiker
Männergruppen	139	43
Frauengruppen	58	5
Gemischte Gruppen	145	17
gesamt	342	65

Als Befragungsinstrument wurde ein Aufgabenblatt verwendet, in dem die Befragten aufgefordert wurden, aus acht Personen - vier Frauen und vier Männer - eine Rangreihe für die Besetzung einer Führungsnachwuchsposition zu bilden. Zwei Frauen und zwei Männer waren durch stereotyp männliche Charaktereigenschaften beschrieben, die übrigen durch stereotyp weibliche

Eigenschaften.¹ Abb. 5 zeigt zur Wahl gestellten Kandidat(inn)en nach Testform A für die eine Hälfte der Befragten.

Abb. 5: Die geschlechterrollentypisierten Personen im Befragungsinstrument

Eigenschaften.¹ Abb. 5 zeigt zur Wahl gestellten Kandidat(inn)en nach Testform A für die eine Hälfte der Befragten.

Abb. 5: Die geschlechterrollentypisierten Personen im Befragungsinstrument

A Ulrich Andres:	- selbständig - erfolgsorientiert - risikofreudig - willensstark	E Martin Ellerkamp:	- entscheidungsorientiert - überzeugend - analytisch denkend - effizient
B Christiane Behrens:	- kompetent - zielorientiert - selbstsicher - nervenstark	F Andrea Franke:	- realistisch - konsequent - sachlich - leistungsorientiert
C Stefan Clemens:	- einfühlsam - fleißig - ausdrucksvoll - anpassungsfähig	G Claudius Gauß:	- kooperativ - kreativ - kontaktfreudig - vermittelnd
D Petra Dold:	- geschickt im Umgang mit Menschen - ausgeglichen - sozial orientiert - offen	H Julia Heger:	- verständnisvoll - freundlich - taktvoll - vertrauensvoll

Die andere Hälfte der Befragten erhielt eine Testform B, die sich nur dadurch unterschied, daß die Vornamen geschlechtstauschend verändert wurden (**Ulrike** statt **Ulrich**, **Christian** statt **Christiane** usw.). Personen A, B, E und F sind stereotyp männlich charakterisiert, während Personen C, D, G und H stereotyp weiblich sind. Dieses Design bildet zum einen innerhalb der Rangreihen Präferenzen für stereotyp männliche und weibliche Eigenschaften im unmittelbaren Vergleich ab; zum anderen erlaubt es durch den Vergleich der Rangreihen der Testformen A und B Aussagen darüber, ob bei identischen Charakterisierungen das tatsächliche Geschlecht der Person, bezeichnet durch ihren Vornamen, von Bedeutung ist.

2.1 Die Konstruktion des Befragungsinstruments

Von den im vorangegangenen Kapitel präsentierten Studien zur Wirksamkeit von Geschlechterrollenstereotypen unterscheidet sich der hier gewählte Ansatz eine weitergehende Annäherung an Auswahl-situationen der Praxis. Die Befragten werden in die Lage versetzt, eine Reihung unter konkurrierenden Kandidaten vorzunehmen. Managerstereotypen werden dabei nicht als bewußte Idealbilder abgefragt, sondern werden nur implizit erschlossen. Damit männliche und weibliche Stereotypen überhaupt vergleichend gegenübergestellt werden konnten, mußten zwei Voraussetzungen in der Entwicklung des Befragungsinstrumentes geschaffen werden:

¹ Das Erhebungsinstrument geht auf ein amerikanisches Vorbild aus den 70er Jahren zurück (Ruble 1984).

- a) Managementrelevante Eigenschaften, mit denen die Kandidaten beschrieben waren, mußten geschlechtstypisiert werden.
- b) Die stereotyp männlichen und weiblichen Eigenschaften mußten so gebündelt werden, daß gleichwertige und im selben Ausmaß geschlechtstypisierte Eigenschaftsbündel entstanden.

Das Befragungsinstrument wurde in zwei unmittelbar aufeinanderfolgenden Schritten entwickelt (Gmür 1991):

Da die in der Literatur genannten Geschlechterrolleninventare entweder nicht ins Deutsche übertragen waren oder zu wenig spezifisch in Hinblick auf die in der Literatur immer wieder genannten Führungskräfteeigenschaften erschienen, wurden im ersten Schritt 105 Persönlichkeitsmerkmale, die aus verschiedenen Quellen zusammengestellt worden waren in einer Befragung von je 85 männlichen und weiblichen Studierenden als männlich bzw. weiblich typisiert. Die Validität des daraus abgeleiteten Geschlechterrolleninventars wurde durch eine Korrelation im Überschneidungsbereich mit den deutschen Ergebnissen der internationalen Untersuchung von Williams/Best (1990) geprüft. Dieser Test ergab einen Pearson-Korrelationskoeffizienten von 0,77 ($p < 0,001$; Chi-Quadrat-Test).

Im zweiten Entwicklungsschritt wurden die 105 Eigenschaften nach dem Grad ihrer Typisierung auf eine männliche, eine weibliche sowie eine neutrale Eigenschaftsliste gleichmäßig verteilt. Die drei Listen wurden denselben Studierenden vorgelegt. Nun sollten Sie für jede Liste entscheiden, welche Eigenschaften sie für besonders günstig bzw. ungünstig für Managementpositionen hielten. Aus den beiden Listen der stereotyp männlichen und weiblichen Eigenschaften wurden im Anschluß daran jeweils die 16 am höchsten bewerteten Persönlichkeitsmerkmale herausgegriffen. Beide Befragungen zeigten nur sehr geringe Unterschiede in den Ergebnissen von männlichen und weiblichen Studierenden. Diese Eigenschaften wurden für männliche und weibliche Typen so zusammengefaßt, daß jeweils zwei gleichermaßen hochbewertete (jeweils aus den ersten 8 Eigenschaften zusammengesetzt) und mittel bewertete (jeweils aus den nächsten 8 Eigenschaften zusammengesetzt) Typen resultierten, die darüber hinaus den gleichen Grad an geschlechtsspezifischer Typisierung aufweisen sollten.




Zur Beurteilung der Zuverlässigkeit des damit geschaffenen Befragungsinstruments wurde mit den hier im Anschluß präsentierten Ergebnissen eine Halbttest-Reliabilitätsprüfung nach der Spearman-Brown-Formel² durchgeführt (Leinert 1989, S. 221). Der Reliabilitätskoeffizient ergibt je nach Teilung der vorliegenden Daten einen Wert von 0,55 - 0,59 und ist damit nur mittelmäßig hoch. Tatsächlich zeigen sich in der Anwendung des Instruments große Streuungen in den

² Der Reliabilitätskoeffizient ergibt sich demnach aus dem Quotienten des doppelten Korrelationskoeffizienten (hier nach Pearson ermittelt) und dem um eins erhöhten einfachen Korrelationskoeffizienten.

individuellen Ergebnissen, was sich auch aus der kaum greifbare Natur des Stereotypenphänomens ergibt.

2.2 Datenauswertung

Da ordinalskalierte Daten, wie sie hier vorliegen, nicht ohne weiteres kumuliert werden können, wurde ein Präferenzmaß gebildet, das sich wie folgt aus dem Vergleich aller acht Plazierungen errechnet:

Präferenzmaß		Summe aller Relationen, in denen ein weiblicher Typ <u>vor</u> einem männlichen Typ platziert ist.		Summe aller Relationen, in denen ein weiblicher Typ <u>hinter</u> einem männlichen Typ platziert ist.
				

Dieses Maß kann die Extremwerte -16 (als Ergebnis einer Reihe, in welcher die vier männlichen Typen auf die ersten vier Plätze gesetzt wurden) und +16 annehmen, während der Wert 0 für ein Ergebnis steht, nach dem männliche und weibliche Typen gleichermaßen erwünscht sind.

Diese Form der Kumulierung von Rangplätzen erscheint mir angemessen, da sie den wahrscheinlichen Entscheidungsroutinen der Befragten bei der Bildung der Reihen entspricht, auch wenn sie letztlich das Problem der intervallskalierenden Interpretation nur verdeckt.³

3 Ergebnisse der Untersuchung

3.1 Präferenzen für männliche und weibliche Eigenschaften

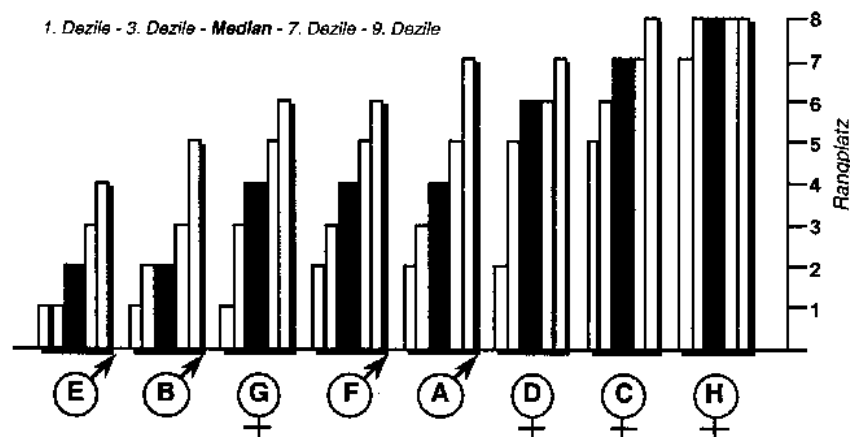
Gemäß **Hypothese 1** wurde erwartet, daß im direkten Vergleich männliche gegenüber weiblichen Stereotypen bevorzugt würden. Tatsächlich ergaben die insgesamt 407 Befragungen von Praktikern und Studierenden 357 negative Präferenzwerte (= 88%), während nur 29 Werte positiv ausfielen (= 7%), was eine deutliche Bevorzugung männlicher Stereotypen in Hinblick auf Führungspositionen anzeigt. In 135 Fällen wurden die vier männlich charakterisierten Typen auf die vier ersten Positionen gesetzt (= 33%), d.h. daß hier keine einzige weiblich typisierte Person vor dem am schwächsten bewerteten männlichen Typ platziert wurde. Als arithmetisches Mittel für das Präferenzmaß ergab sich -10,15. Um die Bedeutung des Ergebnisses einschätzen zu können, ist nochmals in Erinnerung zu rufen, daß in der Aufgabenstellung jeweils die 16 am höchsten bewerteten männlichen und weiblichen Eigenschaften aus einer Grundgesamtheit von 105 Charaktermerkmalen gegenübergestellt werden.

³ Tatsächlich ist dieses Präferenzmaß identisch mit der Differenz der Rangplatzsummen der männlichen und weiblichen Typen.

In der Abb. 6 sind die Verteilungen der Rangplätze für die acht Personen A bis H dargestellt. Jede Säule einer Gruppe steht für eine ungerade Dezile, die 5. Dezile ist der Median, dargestellt als schwarze Säule.

Abb. 6: Reihung der typisierten Personen nach Dezilen (alle Befragte)

Abb. 6: Reihung der typisierten Personen nach Dezilen (alle Befragte)



Für männliche wie weibliche Typen gilt, daß jeweils die beiden erstplazierten Kandidaten (E und B bzw. G und D) sich erwartungsgemäß aus den jeweils 8 im Vorfeld am höchsten bewerteten Eigenschaften zusammensetzten, ein partieller Hinweis auf die Zuverlässigkeit des Befragungsinstrumentes. Im Vergleich von männlichen und weiblichen Typen ergibt sich jedoch, daß nur ein einziger hochbewerteter weiblicher Typ noch knapp vor den mittel bewerteten männlichen Typen plaziert ist. Neben dem Präferenzmaß bestätigt auch diese Abbildung die eindeutige Bevorzugung von stereotyp männlichen gegenüber weiblichen Eigenschaften in Hinblick auf Führungspositionen.

Entgegen der weiteren Spezifizierung nach **Hypothese 1.1** ergaben sich keine signifikanten Unterschiede in Abhängigkeit vom Geschlecht der Befragten. Im Gegensatz zu den vorliegenden vergleichbaren Studien zeigten Männergruppen sogar eine geringere Neigung zu männlichen Typen als Frauen- oder gemischte Gruppen. Die Unterschiede in Mittelwert und Streuung der Verteilungen zwischen den drei Gruppentypen der Befragten waren allerdings nur gering, wie die folgende Tabelle zeigt:

Wie bereits die Ergebnisse der Studie von Schein/Müller (1992) andeutete, zeigen sich - zumindest für Deutschland - nur geringe Unterschiede in den Typisierungen von Männern und Frauen. Dadurch, daß das hier eingesetzte Instrument keine Mischtypen vorsieht, ebnet graduelle Unterschiede ein. Dies würde zu folgender Schlußfolgerung führen: Frauen mögen tendenziell eher zu androgynen Idealbildern von Managern neigen als Männer, präferieren innerhalb dieser Mischtypen jedoch genauso wie Männer die stereotyp männlichen Anteile.

Abb. 7: Präferenzmaße in Abhängigkeit der Gruppenzusammensetzung (Geschlecht)

Abb. 7: Präferenzmaße in Abhängigkeit der Gruppenzusammensetzung (Geschlecht)

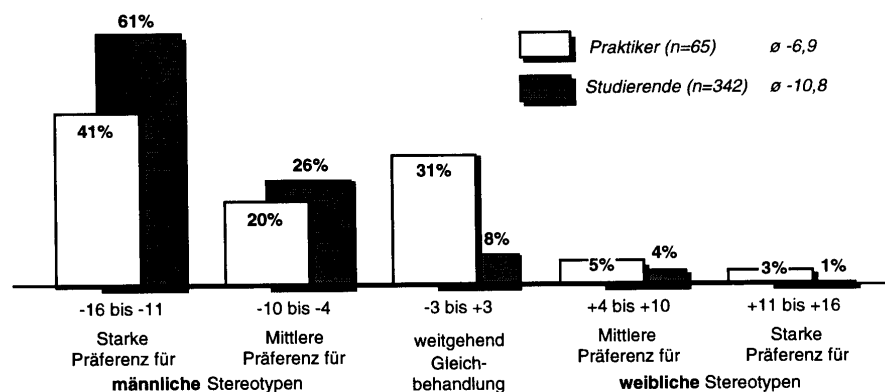
	n	arithmetisches Mittel	Standardabweichung
Männergruppen	182	- 9,6	7,0
gemischte Gruppen	162	-10,7	6,0
Frauengruppen	63	-10,4	6,5

Hingegen ergaben sich in Übereinstimmung mit **Hypothese 1.2** deutliche Unterschiede zwischen den Verteilungen der Praktiker und Studierenden: Während der Präferenzwert bei den Studierenden bei -10,8 bei einer Streuung von 6,1 lag, ergab sich für die Praktiker ein deutlich niedrigerer Wert von -6,9 bei einer Streuung von 7,9. Der Mittelwertunterschied der beiden Verteilungen ist mit dem t-Test bei $p < 0,001$ signifikant. Abb. 8 zeigt die Verteilung auf die einzelnen Präferenzwerte für beide Verteilungen.

In der Praktikerverteilung bevorzugten 71% männliche Stereotypen, während 17% dieser Befragten weibliche Stereotypen präferierten. In der Verteilung der Studierenden lag dieses Verhältnis demgegenüber bei 91% zu 5%. Hier ergab sich in 35% der Fälle eine Reihung mit den vier männlichen Typen auf den ersten Positionen, während dies bei den Praktikern nur bei knapp 25% der Fall war. Fast ein Drittel aller befragten Praktikerverteilungen, so zeigt Abb. 8, gelangte zu einer nahezu egalitären Bewertung männlicher und weiblicher Eigenschaften.

Abb. 8: Präferenzmaße in Abhängigkeit der Gruppenzusammensetzung (Position)

Abb. 8: Präferenzmaße in Abhängigkeit der Gruppenzusammensetzung (Position)



Demnach prägt die gesellschaftliche Position die Gestalt von Stereotypen in Hinblick auf Führungseignung stärker als die Geschlechtszugehörigkeit. Dies ist ein Hinweis darauf, daß sekundäre Stereotypen, also solche, die sich auf

Positionen in Organisationen beziehen, auch in Organisationen geprägt werden und wohl weniger stark Ergebnis des Sozialisationsprozesses im Jugendalter sind.

3.2 Präferenzen für Männer und Frauen

Keine signifikanten Unterschiede zeigten sich beim Vergleich der Ergebnisse von Testform A und B, die verdeckt eingesetzt worden waren. Für keine der Untergruppen nach Geschlecht und Position ließ sich zeigen, daß Männer gegenüber Frauen bei gleichen Charakterisierungen bevorzugt bzw. benachteiligt würden. Entgegen der Hinweise früherer amerikanischer Studien und der Untersuchung von Neubauer (1990) ergaben sich zu **Hypothese 2** keine Hinweise auf eine Diskriminierung, obwohl die vorgegebene Führungsposition nur wenig spezifiziert war. Das hier eingesetzte Instrument lenkt offensichtlich die Aufmerksamkeit auf die Eigenschaften, während das Geschlecht entweder überhaupt nicht wahrgenommen wird oder aber von den Befragten bewußt eine Gleichbehandlung hergestellt wird, eine Vermutung, die aus den offenen Auswertungsgesprächen, die sich jeweils an die Befragungen anschlossen, zu ziehen ist.

Bei einer mittleren Streuung von 4 lag die durchschnittliche Abweichungen vom Nullwert der Präferenzskala, der eine Gleichbehandlung von Männern und Frauen anzeigt, stets unter 0,2. Auch für die einzelnen stereotyp männlichen bzw. weiblichen Typen ließen sich keine Präferenzen in Abhängigkeit des Geschlechts feststellen. Dementsprechend ergeben sich auch keine Hinweise darauf, daß Männer oder Frauen mit entgegengesetzter Typisierung (z.B. eine Frau, die mit stereotyp männlichen Eigenschaften beschrieben wird) in auffallender Weise vorgezogen oder abgelehnt würden.

4 Zusammenfassung und Ausblick:

Idealbilder von Führungskräften sind von männlichen Stereotypen geprägt. Dieser Befund hat sich seit den ersten amerikanischen Untersuchungen in den 70er Jahren bis heute nicht geändert, obwohl die Führungslehre in diesem Zeitraum ihre Leitbilder laufend verändert hat. Diese Stereotypisierung ist in erster Linie ein Kulturmerkmal, das, so zeigt zumindest diese Studie für Westdeutschland, von Männern wie Frauen in nahezu gleicher Weise getragen wird: Männer und Frauen glauben in gleicher Weise, daß Führungskräfte vor allem stereotyp männliche Eigenschaften aufzuweisen haben sollten - ob sie nun Männer oder Frauen sein mögen. Hingegen läßt sich mit dem hier gewählten Instrument nicht zeigen, daß sich dieser Stereotypisierungseffekt auf eine geschlechtsspezifische Bevorzugung niederschlägt. Die hier gewählten Personenbeschreibungen geben

konsistent männliche und weibliche Typen vor. Der Diskriminierungseffekt wird sich erst dann einstellen, wenn der Typ für die beurteilende Person nicht eindeutig erkennbar ist und Zuschreibungen dem tatsächlichen Geschlecht der Bewerber entsprechend ergänzt werden.

Das hier eingesetzte Instrument unterscheidet sich von den bisher vorliegenden, inhaltlich vergleichbaren Studien vor allem dadurch, daß die Befragten Entscheidungen zwischen - in Bezug auf Geschlechterrollen - relativ einfachen und in sich weitgehend konsistenten Typen fällen müssen. Andere Studien lassen die Befragten komplexere Typen konstruieren. Die Ergebnisse der beiden Ansätze unterscheiden sich nur in einem Punkt ganz wesentlich: Vor allem die amerikanischen Untersuchungen kommen zum Ergebnis, daß Frauen und Männer Eigenschaften, die sie für Managementpositionen wesentlich halten, unterschiedlich typisieren, was zur Konsequenz führt, daß ideale Manager für Frauen auch stereotyp weibliche Merkmale aufweisen sollten. Die Vorarbeiten zur vorliegenden zeigen jedoch nur minimale Unterschiede, was die Stereotypen in den Hinterköpfen von Frauen und Männern betrifft - für eine deutsche Stichprobe. Deshalb ergibt sich letztlich stets, daß Männer und Frauen dieselben Idealbilder für Managementpositionen haben, nur werden sie in den USA unterschiedlich als männlich oder weiblich angesehen.

Aus dieser isolierten Betrachtung heraus ergibt sich somit, daß es entgegen landläufiger Vermutung zur Verhinderung stereotypisierender Diskriminierungseffekte zuungunsten von Frauen unerheblich ist, ob Personalentscheidungen von Männern oder Frauen gefällt werden. Entscheidend ist demnach vor allem der Strukturierungsgrad des Auswahlinstruments. Setzen sich Unternehmen zum Ziel, Frauen verstärkt den beruflichen Aufstieg zu ermöglichen, weil sie von gleichwertigen Voraussetzungen männlicher oder weiblicher Bewerber ausgehen, so erreichen sie dieses Ziel nicht dadurch, daß sie an Selektionsentscheidungen Frauen beteiligen, sondern vor allem dadurch, daß sie den Strukturierungsgrad des Auswahlverfahrens erhöhen.

Daß Praktiker und Studierende zu unterschiedlichen Präferenzen gelangen, läßt Schlußfolgerungen auf die jeweiligen Sozialisationszusammenhänge zu. Während Führungsnachwuchskräfte ihre Praxis in einer Weise erleben, die sowohl Anforderungen an stereotyp männliche als auch weibliche Persönlichkeitsanteile stellt, ist das Bild derselben Praxis aus der Perspektive der Studierenden deutlich männlicher geprägt. Letztere mögen unmittelbare Erfahrungen aus Praktika beziehen, ihre Bilder davon abgesehen von den Lerninhalten an den Universitäten zu Fragen der Unternehmens- und Mitarbeiterführung geprägt. Diese Lerninhalte über die Praxis müssen offensichtlich stärker stereotyp männlich geprägt sein als die Praxis selbst. Ob dieser Unterschied darauf zurückzuführen ist, daß weniger als 5% der Professoren im Bereich Personalführung heute noch Männer sind, die

stereotyp männliche Verhaltensweisen in ihrer Forschungs- und Lehrtätigkeit reproduzieren?

Obwohl Frauen in höheren Führungspositionen deutscher Banken immer noch selten sind, wird die Arbeitswelt auf den unteren Ebenen, von denen auch die allermeisten der befragten Praktiker herkommen, ihre Führungs- und Kooperationskultur viel stärker auch von Frauen mitgeprägt. Führen größere Frauenanteile auch zu stärker stereotyp weiblichen Führungsleitbildern?

Diese beiden Fragen können zum jetzigen Zeitpunkt nicht befriedigend beantwortet werden. Wenn aber die Idealbilder, mit denen Studierende in die Praxis eintreten, mittlerweile von den Idealbildern der Praktiker zuungunsten des Ziels ausfallen, eine Chancengleichheit von Männern und Frauen in Auswahl-situationen zu erreichen, dann müssen sich die Ausbildungsträger an den Hochschulen auch Form und Inhalte der Curricula in Frage stellen. Denn eigentlich dachten wir doch immer, die Hochschulen wären eine Keimzelle gesellschaftlicher Reformen, auch für die Arbeitswelt ...

Literatur

- Arkkelin, Daniel/Simmons, Rosemary (1985) *The 'Good Manager': sex-typed, androgynous, or likable?* in: Sex Roles 12, S. 1187 - 1198
- Bartol, Kathryn/Butterfield, D. Anthony (1976) *Sex effects in evaluating leaders*; in: Journal of Applied Psychology 61, S. 446 - 454
- Beere, Carole A. (1990) *Gender roles: a handbook of tests and measures*; New York u.a.: Greenwood
- Bem, Sandra L. (1974) *The measurement of psychological androgyny*; in: Journal of Consulting and Clinical Psychology 42, S. 155 - 162
- Brenner, O. C. /Tomkiewicz, Joseph /Schein, Virginia Ellen (1989) *The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited*; in: Academy of Management Journal 32, S. 662 - 669
- Cohen, Stephen L. /Bunker, Kerry A. (1975) *Subtle effects of sex role stereotypes on recruiters' hiring decisions*; in: Journal of Applied Psychology 60, S. 566 - 572
- Dobbins, Gregory H. /Cardy, Robert L. /Truxillo, Donald M. (1988) *The effects of purpose of appraisal and individual differences in stereotypes of women on sex differences in performance ratings: a laboratory and field study*; in: Journal of Applied Psychology 73, S. 551 - 558
- Foster, Frances (1994) *Managerial sex role stereotyping among academic staff within UK business schools*; in: Women in Management Review 9(3), S. 17 - 22
- Friedel-Howe, Heidrun (1995) *Probleme der Führungspotentialbeurteilung bei Frauen*; in: Sarges, Werner (Hrsg.) *Management-Diagnostik*; Göttingen u.a.: Hogrefe, S. 97 - 101
- Gmür, Markus (1991) *K.M.G.I. (Konstanzer Managergeschlechterrolleninventar): Ein Instrument zur Ermittlung der Wirksamkeit von Geschlechterrollenstereotypen in der Führungskräfteauswahl*; Forschungsbeitrag Nr. 1 des Lehrstuhls für Management, hrsg. von R. Klimecki, Konstanz
- Goktepe, Janet R. /Schneier, Craig Eric (1989) *Role of sex, gender roles, and attraction in predicting emergent leaders*; in: Journal of Applied Psychology 74, S. 165 - 167
- Graves, Laura M. /Powell, Gary N. (1988) *An investigation of sex discrimination in recruiters' evaluations of actual applicants*; in: Journal of Applied Psychology 73, S. 20 - 29

- Jeserich, Wolfgang (1994) *Assessment Center (AC)*; in: Sarges, Werner (Hrsg.) *Management-Diagnostik*; Göttingen: Hogrefe, S. 717 - 728
- Küpper, Gunhild (1994) *Personalentwicklung für weibliche Führungskräfte? Verdeckte Barrieren beim beruflichen Aufstieg von Frauen - eine sekundäranalytische Studie*; in: *Zeitschrift für Personalforschung* 8, S. 107 - 123
- Leinert, Gustav A. (1989) *Testaufbau und Testanalyse*; München/Weinheim: Psychologie Verlags Union, 4. Auflage
- Leyens, Jaques-Philippe /Yzerbyt, Vincent /Schadron, Georges (1994) *Stereotypes and social cognition*; London u.a.: Sage
- Massengill, Douglas /Di Marco, Nicholas (1979) *Sex-role stereotypes and requisite management characteristics:a current replication*; in: *Sex Roles* 5, S. 561 - 570
- Neubauer, Rainer (1990) *Frauen im Assessment Center - ein Gewinn?*; in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 34, S. 29 - 36
- Orser, Barbara (1994) *Sex role stereotypes and requisite management characteristics: An international perspective*; in: *Women in Management Review* 9, S. 11 - 19
- Powell, Gary N. /Butterfield, D. Anthony (1979) *The 'good manager': masculine or androgynous?*; in: *Academy of Management Journal* 22, S. 395 - 403
- Powell, Gary N. /Butterfield, D. Anthony (1984) *If 'good managers' are masculine, what are 'bad managers'?* in: *Sex Roles* 10, S. 477 - 484
- Rosen, Benson /Jerdee, Thomas H. (1973) *The influence of sex-role stereotypes on evaluations of male and female supervisory behavior*; in: *Journal of Applied Psychology* 57, S. 44 - 48
- Rosen, Benson /Jerdee, Thomas H. (1974a) *Influence of sex role stereotypes on personnel decisions*; in: *Journal of Applied Psychology* 59, S. 9 - 14
- Rosen, Benson /Jerdee, Thomas H. (1974b) *Effects of applicant's sex and difficulty of job on evaluations of candidates for managerial positions*; in: *Journal of Applied Psychology* 59, S. 511 - 512
- Ruble, Thomas L. (1984) *Exercises in sex-stereotyping and androgyny*; in: Hai, Dorothy M. (Ed.) *Women and Men in Organizations: Teaching Strategies, Organizational Behavior Teaching Society*; Washington D.C.
- Rustemeyer, Ruth /Thrien, Sabine (1989) *Die Managerin - der Manager: Wie weiblich dürfen sie sein, wie männlich müssen sie sein?* in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 33, S. 108 - 116
- Sarges, Werner (1994) *Interview*; in: ders. (Hrsg.) *Management-Diagnostik*; Göttingen: Hogrefe, S. 475 - 489
- Schein, Virginia Ellen (1973) *The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics*; in: *Journal of Applied Psychology* 57, S. 95 - 100
- Schein, Virginia Ellen (1975) *Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers*; in: *Journal of Applied Psychology* 60, S. 340 - 344
- Schein, Virginia Ellen /Müller, Rüdiger (1992) *Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look*; in: *Journal of Organizational Behavior* 13, S. 439 - 447
- Schein, Virginia Ellen /Müller, Rüdiger /Jacobson, C. (1989) *The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students*; *Sex Roles*, 20, S. 103 - 110
- Schein, Virginia Ellen /Müller, Rüdiger /Lituchy, Terri /Liu, Jiang (1996) *Think manager - think male: A global phenomenon?* in: *Journal of Organizational Behavior* 17, S. 33 - 41
- Shaw, Edward A. (1972) *Differential impact of negative stereotyping in employee selection*; in: *Personnel Psychology* 25, S. 333 - 338

- Sheridan, Alison (1994) *Managers in cartoons - They are still men in the Harvard Business Review*; in: *Women in Management Review* 9(4), S. 20 - 24
- Stroebe, Wolfgang /Insko, Chester A. (1989) *Stereotype, prejudice, and discrimination: Changing conceptions in theory and Research*; in: Bar-Tal, Daniel /Graumann, Carl F. /Kruglanski, Arie W. /Stroebe, Wolfgang (Hrsg.) *Stereotyping and prejudice: Changing conceptions*; New York u.a.: Springer, S. 3 - 34
- Townsend, Bickley (1996) *Room at the top for women*; in: *American Demographics* 18/7, S. 28 - 37
- Williams, John E. /Best, Deborah L. (1990) *Measuring sex stereotypes: a multination study*; Newbury Park u.a.: Sage, Revised Edition