

Chancengleichheit durch professionelle Personalauswahl in der Wissenschaft

Susanne Braun, Tanja Hentschel, Claudia Peus & Dieter Frey

3.1	Einleitung	– 30
3.2	Das Projekt »Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in der Wissenschaft«	– 32
3.3	Frauen in der Wissenschaft: Einflussfaktoren	– 34
3.3.1	Geschlechterstereotype	– 35
3.3.2	Geschlechterstereotype in der Wissenschaft	– 35
3.4	Strukturierter Prozess der Personalauswahl	– 36
3.4.1	Anforderungsprofil	– 37
3.4.2	Ansprache von Kandidat_innen	– 38
3.4.3	Bewertung der schriftlichen Unterlagen	– 40
3.4.4	Arbeitsproben	– 41
3.4.5	Interview	– 42
3.4.6	Entscheidung	– 43
3.4.7	Onboarding	– 45
3.5	Fazit	– 45
	Referenzen	– 46

Ausgehend von der Problematik, dass Frauen trotz gleicher oder besserer Ausbildung im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen in Führungspositionen in der Wissenschaft unterrepräsentiert sind, analysieren wir Einflussfaktoren auf Personalauswahlentscheidungen. Im Fokus steht die Frage, inwieweit systematische Verzerrungen bei der Auswahl und Beurteilung Frauen im Vergleich zu Männern im Wissenschaftskontext benachteiligen. Auf Basis von empirischen Ergebnissen des Projekts »Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wissenschaft und Wirtschaft (AuBeFühr) – Wie unterscheiden sich Männer und Frauen?« empfehlen wir einen siebenstufigen, strukturierten Auswahlprozess. Entlang dieses Prozesses schildern wir zunächst Herausforderungen für die Personalauswahl und -beurteilung in der Praxis und untermauern die Problematik mit eigenen Forschungsbefunden. Die nachfolgenden Kapitel befassen sich dann mit je einer Stufe des Prozesses und geben Handlungsempfehlungen.

3.1 Einleitung

Personalauswahl
als Wettbewerbsvorteil

Organisationen des Wissenschaftsbetriebs stehen im Wettbewerb um Spitzenleistungen in Forschung (z.B. Exzellenzinitiative, Europa 2020) und Lehre (z.B. CHE Hochschulranking). Als vielleicht wichtigster Erfolgsfaktor, um die hohen Anforderungen zu meistern, gilt die Auswahl und Förderung des wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Personals (Peus, Sparr, Knipfer & Schmid, 2012). Allerdings werden aktuellen Statistiken zufolge nicht alle Talente gleichermaßen berücksichtigt. Diese Problematik stellt sich in der Wissenschaft ebenso wie in der Wirtschaft (■ Abb. 3.1).

»Leaky pipeline«-Phänomen

Entlang der akademischen Karriereleiter scheinen Frauen mehr als ihre männlichen Kollegen dem Phänomen der »Leaky pipeline« zu unterliegen: Während der Anteil an Studentinnen und Doktorandinnen noch bei fast 50% liegt, nimmt er nach der Promotion stark ab. Nur 27% der Habilitand_innen und 16,5% der Professor_innen sind Frauen (Center of Excellence Women in Science, 2012). Weltweit liegt der Frauenanteil in der Wissenschaft über alle Positionen hinweg bei 30%, wobei Deutschland mit 25% den vorletzten Platz in Europa belegt (UNESCO, 2012).

Das Problem ist nicht neu: Der Wissenschaftsrat formulierte 1998 Empfehlungen zur Förderung der Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung. Ebenso hat sich die Deutsche Forschungsgemeinschaft für Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Männern und Frauen ausgesprochen. Eine geschlechtergerechte Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist für viele Wissenschaftsorganisationen in Deutschland zur Aufgabe geworden (Metz-Göckel, Selent & Schürmann, 2010).

Förderung von Chancengleichheit

Angesichts dieser Problematik vertreten wir die These, dass Wissenschaftsorganisationen nicht nur aufgrund des erhöhten Wettbewerbsdrucks, sondern gerade auch aufgrund ihrer prägenden Rolle in



■ **Abb. 3.1** Professionelle Personalauswahl – ein Prozess mit Hindernissen
(© Sergey Nivens/Fotolia)

der Gesellschaft das Ziel verfolgen sollten, die besten Talente unabhängig von ihrem Geschlecht – sowie ihrer nationalen Herkunft, ethnischen Zugehörigkeit etc. – zu gewinnen und zu binden (Peus, Welpel, Weisweiler & Frey, 2015). Die zentralen Gründe für die Förderung von Chancengleichheit in der Wissenschaft sind in der nachfolgenden ► Übersicht zusammengefasst.

Checkliste: Gründe für die Förderung von Chancengleichheit

- **Demografischer Wandel:** Angesichts sinkender Geburtenraten und des Ausscheidens älterer Arbeitnehmer_innen droht Deutschland ein Fachkräftemangel.
- **Formale Anforderungen:** Das allgemeine Gleichbehandlungsgesetz verbietet die Benachteiligung von Personen aufgrund von ethnischer Herkunft, Geschlecht, Alter, Religionszugehörigkeit, Weltanschauung, sexueller Identität oder Behinderung.
- **Gesellschaftliche Verantwortung:** Hochschulen und Forschungseinrichtungen sollten alle Mitglieder der Gesellschaft repräsentieren. Gerade an Universitäten wird nicht nur neues Wissen generiert und weitergegeben, sondern auch Persönlichkeitsentwicklung betrieben.
- **Vorteile im Wettbewerb:** Nachhaltiger Erfolg basiert auf einer fairen, wertschätzenden Organisations- und Führungskultur. Heterogene Teams arbeiten effektiver, wenn Diversität als Kul-

tur wertgeschätzt wird. Das Innovationspotenzial heterogener Teams wird nutzbar, wenn diverse Talente gewonnen werden und sich entfalten können.

(Quellen: Frey, Peter & von Rosenstiel, 2012; Fuchs, Söhnlein & Weber, 2011; Hentschel, Shemla, Wegge & Kearney, 2013; Peus, Hentschel & Braun, 2014)

3.2 Das Projekt »Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in der Wissenschaft«

AuBeFühr-Projekt

Dieses Buch ist im Rahmen des Projekts »Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wissenschaft und Wirtschaft (AuBeFühr) – Wie unterscheiden sich Männer und Frauen?« an der Technischen Universität München entstanden, das seit 2011 durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und den Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union (ESF) gefördert wird.

Projektziel

Das Projektteam »Wissenschaft« verfolgt das übergeordnete Ziel, dass durch die Sensibilisierung von Entscheidungsträger_innen in der Wissenschaft die besten Talente unabhängig von ihrem Geschlecht für die Wissenschaft gewonnen werden und dort optimale Bedingungen für die Entfaltung ihres Potenzials finden. Damit trägt es zur Zielsetzung des BMBF-Themenschwerpunkts »Frauen an die Spitze« bei, innovative Umsetzungskonzepte zur Förderung von Chancengerechtigkeit in Wissenschaft und Forschung zu entwickeln und zu erproben.

Projektüberblick

Zu diesem Zweck wurden zwischen 2011 und 2014 wissenschaftliche Erkenntnisse zu Einflussfaktoren auf die Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in der Wissenschaft mittels experimenteller Forschungsmethoden generiert und in Handlungsempfehlungen umgesetzt. Die Arbeitsbereiche des Projekts im Überblick zeigt ■ Abb. 3.2.

Hinweis

Informieren Sie die Personalverantwortlichen in Ihrer Organisation mit der Handreichung »Gendergerechte Personalauswahl und -beförderung«. Online abrufbar unter: <http://www.abf.wi.tum.de>

Praxistransfer im AuBeFühr-Projekt Die Kommunikation der wichtigsten Projektergebnisse richtete sich sowohl an die wissenschaftliche Community mit dem Schwerpunkt Geschlechterforschung als auch an Wissenschaftler_innen und Wissenschaftsmanager_innen aller Fachbereiche aus Forschungseinrichtungen in ganz Deutschland sowie an die interessierte Öffentlichkeit. Einige der zentralen Transfermaßnahmen



■ **Abb. 3.2** Arbeitsbereiche des AuBeFühr-Projekts, Teilprojekt Wissenschaft

men (Symposien, Workshops, Vorträge und Beratung) werden nachfolgend kurz beschrieben.

Nationale und internationale Symposien Im Mai 2013 organisierte das Projektteam das internationale Symposium »Perspektiven für Chancengerechtigkeit und Diversität am Wissenschaftsstandort Deutschland« an der Technischen Universität München. Mit etwa 90 Teilnehmenden und Vortragenden (darunter Ministerialrätin Christina Hadulla-Kuhlmann, Prof. Dr. Ronit Kark von der Bar-Ilan University, Israel, Prof. Dr. Kathrin Zippel von der Northeastern University, Boston, USA, sowie TUM Senior Vice President Diversity and Talent Management Prof. Dr.-Ing. Klaus Diepold und TUM Frauenbeauftragte Dr. Eva Sandmann) wurden aktuelle Forschungsbefunde dargestellt und nachhaltige Strategien für Chancengerechtigkeit und Diversität erörtert.

Im April 2014 fand die Fachtagung »Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wirtschaft und Wissenschaft« mit rund 180 Gästen statt (darunter Prof. Dr. Beate Schücking, Rektorin der Universität Leipzig, Prof. Dr. Doris Klee, Prorektorin für Personal und wissenschaftlichen Nachwuchs der RWTH Aachen, und Prof. Dr. Simone Kauffeld, Vizepräsidentin für Lehre, Studium und Weiterbildung der TU Braunschweig). Die Teilnehmenden erlebten ein Forum für dynamische Diskussionen sowie Einblicke in aktuelle Debatten und Herausforderungen bei der Rekrutierung von Frauen und Männern für Führungspositionen.

Workshops, Vorträge und Beratung für Entscheidungsträger_innen In den Jahren 2013 und 2014 wurden vom Projektteam Interventionsmaßnahmen basierend auf den Forschungsergebnissen des Projekts entwickelt, pilotiert und durchgeführt. In den deutschlandweiten Workshops wurden neue Befunde aus dem Projekt, weitere aktuelle Forschung sowie die wichtigsten Schritte und Methoden der Personalauswahl vorgestellt. Die Teilnehmenden hatten die Möglichkeit, Methoden einzuüben (u.a. Beurteilung von schriftlichen Bewerbungsunterlagen, Interviewtechniken, Methoden der

Tab. 3.1 Unterrepräsentanz von Frauen – Einflussfaktoren	
Ebene	Geschlechtsspezifische Einflussfaktoren
Gesellschaft	Geschlechterstereotype, z.B.: Frauen werden als weniger passend für hohe Führungspositionen wahrgenommen und daher seltener eingestellt (Eagly & Karau, 2002; Heilman, 2012). Wenn ein Mann und eine Frau in einem stereotyp männlichen Feld (wie Naturwissenschaften) zusammenarbeiten, wird der gemeinsame Erfolg vorrangig dem Mann zugeschrieben (Heilman & Haynes, 2005).
Organisation	Männer bauen Verbindungen zu anderen Männern über multiple Netzwerke auf, von deren Unterstützung sie im Gegenzug mehr profitieren als Frauen, die Freundschaftsnetzwerke mit anderen Frauen bilden und instrumentelle Netzwerke mit Männern (Ibarra, 1992). Mangelnde Transparenz und Rechenschaftspflicht der Urteilenden wirken geschlechtergerechten Berufungsverfahren entgegen (van den Brink, Benschop & Jansen, 2010).
Individuum	Frauen unterschätzen ihre Leistung in Bewerbungssituationen, wohingegen Männer ihre Leistung realistisch einschätzen (im Vergleich zur Außenwahrnehmung) oder sogar überschätzen (im Vergleich zu Leistungstests; Sieverding, 2003). Frauen in Führungspositionen führen das Erreichen von Arbeitszielen weniger auf ihre Fähigkeiten und mehr auf harte Arbeit zurück als Männer (Rosenthal, 1995).

Entscheidungsfindung) und individuelle Fragestellungen zu diskutieren.

In Vorträgen an Forschungseinrichtungen im deutschen und europäischen Raum sowie durch individualisierte Beratungsangebote informierte bzw. begleitete das Projektteam zusätzlich Wissenschaftsmanager_innen, Forscher_innen und die interessierte Öffentlichkeit.

3.3 Frauen in der Wissenschaft: Einflussfaktoren

Einflussfaktoren auf Ebenen des Individuums, der Organisation und der Gesellschaft

Unterschiedliche **Einflussfaktoren** tragen dazu bei, dass Frauen gerade in einflussreichen Positionen in deutschen Wissenschaftsorganisationen weiterhin unterrepräsentiert sind. Es können Einflussfaktoren auf der Ebene des Individuums, der Organisation und der Gesellschaft unterschieden werden (Peus & Welp, 2011). In Tab. 3.1 sind Beispiele für Einflussfaktoren auf den drei Ebenen angeführt.

Nachfolgend fokussieren wir auf den Faktor Geschlechterstereotype, der zunächst auf gesellschaftlicher Ebene wirkt und gleichzeitig organisationale Prozesse sowie individuelle Einstellungen und Verhaltensweisen beeinflusst.

3.3.1 Geschlechterstereotype

Definition

Geschlechterstereotype sind generalisierte Annahmen über die sozialen Gruppen Frauen und Männer (Judd & Park, 1993). Geschlechterstereotype sind sowohl beschreibend (deskriptive Stereotype, generalisierte Annahmen darüber wie Männer und Frauen sind) als auch vorschreibend (präskriptive Stereotype, generalisierte Annahmen darüber wie Frauen und Männer sein sollten).

Geschlechterstereotype stellen eine zentrale Ursache dafür dar, dass qualifizierte Frauen nicht im gleichen Ausmaß für leitende Positionen ausgewählt und nicht ebenso positiv beurteilt werden wie ihre männlichen Kollegen (Heilman, 2012). Diese Stereotype stehen als zentraler Einflussfaktor im Fokus der empirischen Studien des AuBeFühr-Projekts.

Aktuelle, kulturvergleichende Studien zeigen: Obwohl sich die Gesellschaft verändert, bleiben Geschlechterstereotype weitgehend stabil. Männer werden im Vergleich zu Frauen als agentischer wahrgenommen (z.B. durchsetzungsstark, unabhängig, leistungsorientiert), während Frauen im Vergleich zu Männern als kommunaler wahrgenommen werden (z.B. um andere besorgt, emotional und sozial kompetent; Hentschel, Heilman & Peus, 2013; Hentschel, Peus & Braun, 2015). Problematisch für die Auswahl und Beurteilung von Frauen in Organisationen ist, dass agentische Eigenschaften stereotyp mit Führungsstärke assoziiert werden (Schein, 2001).

Damit überlappen die Eigenschaften, die Männern und Führungskräften zugeschrieben werden (z.B. Leistungsorientierung), während dies für Frauen in geringerem Ausmaß der Fall ist. In der Fachliteratur wird von einem »**lack of fit**« gesprochen (Heilman, 1983, 2012), einer wahrgenommenen fehlenden Passung zwischen den für Frauen typischen und den für Führungskräfte als wichtig angesehenen Eigenschaften. Als Konsequenz haben Frauen schlechtere Chancen, für Führungspositionen eingestellt bzw. in Führungspositionen positiv beurteilt zu werden – in Wissenschaftsorganisationen und anderswo.

Geschlechterstereotype als Ursache für Unterrepräsentanz von Frauen

Stereotypisierte Eigenschaften von Männern und Frauen

Wahrgenommene fehlende Passung von Frauen auf Führungspositionen

3.3.2 Geschlechterstereotype in der Wissenschaft

Geschlechterstereotype beeinflussen die Auswahl und Beurteilung von Frauen und Männern in der Wissenschaft. In einer aktuellen Studie beurteilten 127 amerikanische Professor_innen der Fachbereiche Chemie, Physik und Biologie fiktive Bewerbungen für eine Stelle als Labormanager_in, die sich lediglich hinsichtlich des Geschlechts der Kandidat_innen unterschieden. Frauen wurden im Vergleich zu Männern als weniger kompetent eingeschätzt und mit einer geringe-

Geschlechterstereotype und Auswahl

Geschlechterstereotype und
Auswahl von Professor_innen

ren Wahrscheinlichkeit für eine Einstellung empfohlen. Darüber hinaus bot man ihnen ein geringeres Einstiegsgehalt an (Moss-Racusin, Dovidio, Brescoll, Graham & Handelsman, 2012). Weiterhin werden wissenschaftliche Empfehlungsschreiben in geschlechterstereotyper Wortwahl verfasst und enthalten, wenn sie für Frauen verfasst werden, weniger Synonyme für das Wort »herausragend«, wodurch Frauen ein Nachteil bei der Bewerbung auf künftige Stellen entstehen kann (Madera, Hebl & Martin, 2009).

Auch auf höheren Stufen der wissenschaftlichen Karriereleiter scheinen stereotype Vorstellungen von Frauen und Männern den Auswahl- und Beurteilungsprozess zu beeinflussen. Van den Brink und Kolleg_innen (2010) fanden in einer Studie mit multiplen Methoden (Interviews mit Kommissionsmitgliedern, teilnehmende Beobachtung in Kommissionssitzungen, Analyse von Sitzungsprotokollen) heraus, dass Mitglieder von Berufungskommissionen die fachliche Exzellenz von Bewerberinnen häufiger in Frage stellten als die Exzellenz männlicher Bewerber. In dieser Studie zeigte sich weiterhin, dass Kommissionsmitglieder Informationen aus eigenen Netzwerken stärker vertrauten als formalen Bewerbungsunterlagen (Van den Brink et al., 2010; ► Kap. 12).

Effekte mangelnder
Strukturierung

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Geschlechterstereotype die Auswahlentscheidungen und Beurteilungen im Wissenschaftskontext beeinflussen. Da vorhandene Kompetenzen womöglich übersehen oder formale Qualifikationen weniger gewichtet werden, bedeutet dies für Wissenschaftlerinnen, dass sie ihr Können mehr unter Beweis stellen müssen als männliche Mitbewerber. Die mangelnde Strukturierung von Auswahlprozessen trägt maßgeblich zu dieser Benachteiligung bei (► Kap. 1).

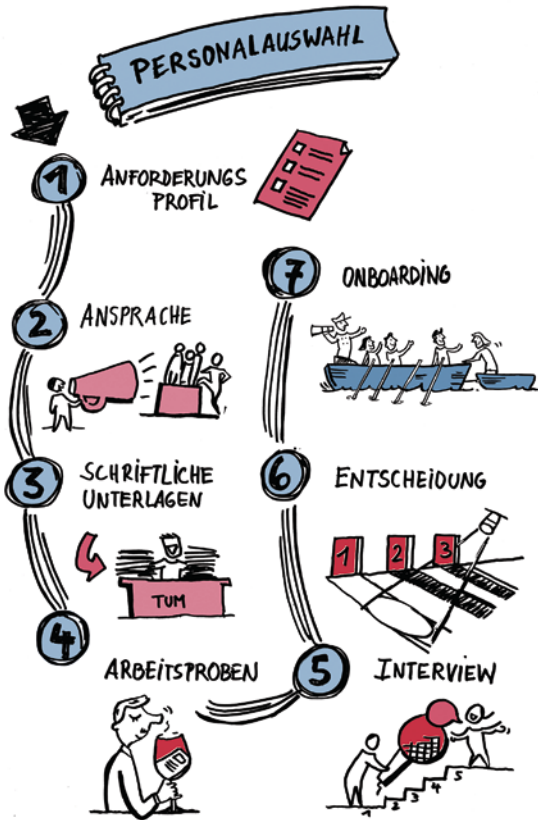
Strukturierter Prozess der
Personalauswahl als Ansatzpunkt

Um den Einfluss von Stereotypen in der Personalauswahl zu verringern, ist es wichtig, Auswahlmethoden in Wissenschaftsorganisationen zu professionalisieren. Wir beschreiben den im AuBeFühr-Projekt vorgeschlagenen, strukturierten Personalauswahlprozess. Dieser unterstützt eine faire Auswahl und kann verzerrende Einflüsse sowie Fehlentscheidungen minimieren.

3.4 Strukturierter Prozess der Personalauswahl

Stufen einer professionellen
Personalauswahl

Im Folgenden wird beschrieben, wie professionelle Personalauswahl in Wissenschaftsorganisationen durch die Implementierung eines strukturierten Prozesses gefördert werden kann. Der Auswahlprozess bezieht sich im Kern auf das wissenschaftliche Personal (z.B. wissenschaftliche Mitarbeiter_innen), kann in abgewandelter Form aber auch auf die Auswahl von Professor_innen und Wissenschaftsmanager_innen (z.B. Referatsleiter_innen, Leiter_innen von Graduiertenschulen etc.) angewandt werden. Wir stellen für jede Stufe des Prozesses sowohl wissenschaftliche Erkenntnisse als auch Herausforderungen dar und skizzieren Handlungsempfehlungen für die Praxis.



■ Abb. 3.3 Strukturierter Prozess der Personalauswahl (© Isabelle Dinter)

■ Abb. 3.3 gibt eine Übersicht über den strukturierten Prozess der Personalauswahl.

3.4.1 Anforderungsprofil

Die Gestaltung eines Anforderungsprofils (► Kap. 4) ist die Basis für Auswahl- und Beurteilungsprozesse.

Definition

Ein Anforderungsprofil definiert alle tätigkeitsspezifischen und -unspezifischen Eigenschaften, Fähigkeiten, Kenntnisse und Verhaltensweisen, die Bewerber_innen zur erfolgreichen Bewältigung der Aufgaben in einer Position benötigen.

Das Anforderungsprofil ist spezifisch auf jede Position zugeschnitten. Dadurch wird der Einfluss subjektiver Eindrücke der Auswählenden reduziert, denn eine Herausforderung besteht darin, dass oft *die beste*

Anforderungen an die passende
(nicht die beste) Person

Tab. 3.2 Beispiele nach der Methode der kritischen Ereignisse

Erfolgskritische Situationen	Erwünschtes Verhalten	Fähigkeiten & Eigenschaften	Ausprägungsgrad & Bedeutung
Beispiel 1: Forschung			
Konkurrierende Forschungseinheit veröffentlicht ein Ergebnis schneller als die eigene Einheit	Konstruktive Besprechung der Ergebnisse der Gruppe und Definition neuer Ziele	Durchhaltevermögen, Belastbarkeit	Eigenschaften in einem sehr hohen Maß erwartet Eigenschaften sind erforderlich (Muss-Kriterium)
Beispiel 2: Lehre			
Semester beginnt und eine Vielzahl von Seminaren muss neu entwickelt werden	Entwicklung interessanter Inhalte für neue Kurse	Kreativität, Arbeitsengagement	Eigenschaften in einem mittleren Maß erwartet Eigenschaften sind wünschenswert (Kann-Kriterium)

Person gesucht wird – in anderen Worten, eine Person die alles kann. Um sich bewusst zu machen, dass man nicht die beste, sondern die am besten *passende* Person für die Position sucht, sollten im Anforderungsprofil maximal 8–12 Kriterien definiert werden. Diese werden in allen folgenden Stufen des Auswahlprozesses abgebildet und stellen damit die Grundlage für die endgültige Entscheidung dar.

Methode der kritischen Ereignisse

Am besten setzt die Erstellung des Anforderungsprofils an Situationen aus dem Arbeitsalltag (zukünftiger) Stelleninhaber_innen an und leitet Eigenschaften, Fähigkeiten, Kenntnisse und Verhaltensweisen ab, die eine Person zur erfolgreichen Bewältigung benötigt. Um ein Anforderungsprofil zu erstellen, bietet sich die **Methode der kritischen Ereignisse** (Flanagan, 1954) an: In Interviews werden aktuelle oder ehemalige Stelleninhaber_innen, Kolleg_innen und Vorgesetzte zu den kritischen Situationen befragt, die über den Erfolg in der Position entscheiden. Anschließend wird für diese Situationen das erwünschte Verhalten definiert, das mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einem erfolgreichen Ausgang der Situation führt. Daraufhin werden die Eigenschaften und Fähigkeiten abgeleitet, die eine Person benötigt, um in der erfolgskritischen Situation das erwünschte Verhalten zu zeigen. Letztlich wird hergeleitet, wie bedeutend die einzelnen Fähigkeiten und Eigenschaften für die Stelleninhaber_innen sind (Muss- oder Kann-Kriterien). Dabei ist entscheidend, dass nicht alle Eigenschaften als äußerst wichtig definiert, sondern Prioritäten gesetzt werden. Tab. 3.2 zeigt Beispiele aus den Bereichen Forschung und Lehre.

3.4.2 Ansprache von Kandidat_innen

Gestaltung der Stellenausschreibung

Zu der Frage, wie man die richtige Person anspricht, ohne sie zu kennen, gibt es zahlreiche Empfehlungen (► Kap. 5). Der wohl am häufigsten gewählte Weg ist die **Stellenausschreibung**, die unmittelbar auf

dem Anforderungsprofil basiert. Sie liefert in erster Linie die wichtigsten Fakten über die erwarteten Anforderungen, die Position (z.B. Tätigkeiten, Umfang) und die Organisation (z.B. Organisationskultur). Wie aktuelle Befunde aus dem AuBeFühr-Projekt zeigen, beeinflusst die Gestaltung von Stellenausschreibungen Reaktionen von Beurteiler_innen und Kandidat_innen. In einer Studienreihe konnten wir zeigen, dass überwiegend stereotyp maskulin im Vergleich zu stereotyp feminin formulierte Ausschreibungen für studentische Karriereprogramme für Frauen (nicht aber Männer) eher abschreckend wirkten. Eine Studienzusammenfassung findet sich in der folgenden ► Übersicht.

Studien zur femininen und maskulinen Wortwahl in Stellenausschreibungen (Hentschel, Braun, Peus & Frey, 2014)

Forschungsfrage: Wie beeinflussen die Wortwahl und das Geschlecht von Repräsentant_innen der Organisation die Bewertung von Positionen durch weibliche und männliche Studierende?

Forschungsmethode: In einer dreistufigen experimentellen Studienreihe wurden die Faktoren (1) Wortwahl in der Stellenausschreibung (feminin oder maskulin) und (2) Geschlecht von Repräsentant_innen der Organisation (weiblich oder männlich) variiert. Studierende bewerteten die Ausschreibungen hinsichtlich der wahrgenommenen Attraktivität, Zugehörigkeit zur Organisation, Erfolgsaussichten ihrer Bewerbung und gaben ihre Bewerbungsabsicht an.

Ergebnisse: In Studie 1 ($N = 45$) und Studie 2 ($N = 50$) wurde gezeigt, dass Frauen Ausschreibungen mit stereotyp femininen im Vergleich zu stereotyp maskulinen Worten attraktiver bewerteten, sich stärker zugehörig fühlten und sich eher auf die Position bewerben wollten. Bei Männern hatten die Formulierungen keine Auswirkungen auf ihre Bewertung und die Bewerbungsabsicht. In Studie 3 ($N = 159$) zeigte sich, dass stereotyp maskuline Worte nur dann einen negativen Effekt auf die Bewertung von Frauen hatten, wenn die Ausschreibung von einem männlichen Repräsentanten präsentiert wurde. Bei einer Repräsentantin hingegen bewerteten Frauen stereotyp maskulin und stereotyp feminin formulierte Ausschreibungen gleich.

Fazit: Insgesamt deuten diese Befunde darauf hin, dass die Art und Weise, wie Karrieremöglichkeiten in Ausschreibungen kommuniziert werden, einen starken Einfluss auf die Bewerbungsabsicht von Frauen hat.

Auch auf Seiten der Beurteiler_innen stellten unsere Studien heraus, dass ihre Einschätzungen durch die Inhalte von Stellenausschreibungen beeinflusst werden. Eine Studienzusammenfassung findet sich in der nachfolgenden ► Übersicht.

Studie zur Beschreibung der Zusammenarbeit in Stellenausschreibungen (Braun, Peus, Hentschel, Shaughnessy & Frey, 2014)

Forschungsfrage: Wie beeinflusst die Beschreibung der Zusammenarbeit in einem Institut im Rahmen von Stellenausschreibungen die Auswahl und Beurteilung von Frauen und Männern für die Leitung des wissenschaftlichen Instituts?

Forschungsmethodik: 202 studentische Studienteilnehmer_innen bewerteten fiktive Bewerbungsunterlagen für die Leitungsposition eines wissenschaftlichen Instituts. Dabei wurden folgende Informationen variiert: (1) Geschlecht der Kandidat_innen (weiblich oder männlich), (2) Fachbereich des Instituts (Sozialwissenschaft oder MINT) und (3) Informationen über die Zusammenarbeit am Institut (kooperatives oder kompetitives Klima).

Ergebnisse: Kandidatinnen wiesen die besseren Einstellungs-chancen als Kandidaten auf, wenn die Zusammenarbeit am Institut in der Stellenausschreibung als vorrangig kooperativ beschrieben wurde. Unter der Annahme, dass die Zusammenarbeit durch Wettbewerbsorientierung gekennzeichnet sei, fielen die Bewertungen von Kandidatinnen und Kandidaten im Wesentlichen gleich aus. Die Bewertungen unterschieden sich nicht in Abhängigkeit vom Fachbereich des Instituts.

Fazit: Die Ergebnisse werden weitergehend mit nichtstudentischen Studienteilnehmer_innen geprüft und legen den Schluss nahe, dass die in Stellenausschreibungen dargestellte Zusammenarbeit in Wissenschaftsorganisationen geschlechterstereotype Beurteilungen hervorrufen kann.

3.4.3 Bewertung der schriftlichen Unterlagen

Eigenschaften und Kompetenzen anhand von Bewerbungsunterlagen bewerten

Bewerbungsunterlagen (► Kap. 6) umfassen traditionell Anschreiben, Lebenslauf und weitere berufsbezogene Qualifikationsnachweise. Wir empfehlen »detektivisch« die Unterlagen zu prüfen und herauszufinden, inwiefern sich die im Anforderungsprofil definierten Kriterien in den Bewerbungsunterlagen abbilden. **Bewerbungsunterlagen** sind in hohem Maße von der Selbstdarstellung der Bewerbenden geprägt und Arbeitszeugnisse unterscheiden sich aufgrund der Fähigkeiten der Verfassenden. Daher ist es anzuraten, bei Unsicherheit bezüglich einer Einladung zum Interview eine Arbeitsprobe oder ein Telefoninterview zwischenzuschalten.

Bewerbungsfoto und Effekte von Attraktivität

Auf Basis von Studien zum Einfluss von Stereotypen wird empfohlen, beurteilungsirrelevante Informationen (z.B. Aussehen, Alter, Geschlecht oder Nationalität) nicht an die Beurteiler_innen weiterzugeben. Besondere Vorsicht ist bei **Bewerbungsfotos** geboten. Sie prägen den ersten Eindruck von einer Person, der – ob positiv oder negativ

– durch nachfolgende Informationen nur schwer zu revidieren ist. Oft werden attraktive Personen als kompetenter bewertet und eher eingestellt als weniger attraktive. Allerdings kann Attraktivität für die Bewertung von Frauen in Führungspositionen auch negative Effekte haben (Braun, Peus & Frey, 2012). Aktuelle Befunde aus dem AuBe-Führ-Projekt zeigen, dass es bei der Bewertung des wissenschaftlichen Profils von Kandidat_innen zu Urteilsverzerrungen kommen kann: Erste Ergebnisse deuten darauf hin, dass Einzel- bzw. Co-Autorenschaften bei Männern und Frauen unterschiedliche Urteile nach sich ziehen. Eine Studienzusammenfassung findet sich in der nachfolgenden ► Übersicht.

Studie zur Bewertung von Einzel- und Co-Autorenschaften (Braun, Peus, Hentschel, Shaughnessy & Frey, 2014)

Forschungsfrage: Welchen Einfluss haben Autorenschaften auf die Auswahl und Beurteilung von Frauen und Männern für eine leitende wissenschaftliche Position?

Forschungsmethodik: 197 studentische Studienteilnehmer_innen bewerteten fiktive Bewerbungsunterlagen für die Leitungsposition eines wissenschaftlichen Instituts. Dabei wurden folgende Informationen experimentell variiert: (1) Geschlecht der Kandidat_innen (weiblich oder männlich), (2) Fachbereich des Instituts (Sozialwissenschaft oder MINT) und (3) Publikationsliste der Kandidat_innen (mit vorrangig Einzel- oder Co-Autorenschaften).

Ergebnisse: Weibliche und männliche Kandidat_innen hatten vergleichbare Einstellungschancen, wenn sie vorrangig als Erstautor_in mit mehreren Co-Autor_innen publiziert hatten. Allerdings wurden Männer unter dieser Bedingung als kompetenter bewertet. Frauen, deren Publikationsliste vorrangig Einzel-Autorenschaften aufwies, wurden hingegen für die Leitungsposition Männern gegenüber bevorzugt sowie als in höherem Maße einsatzbereit, kompetent und als zukünftig erfolgreich wahrgenommen. Die Bewertungen unterschieden sich nicht in Abhängigkeit vom Fachbereich des Instituts.

Fazit: Die Ergebnisse werden weitergehend mit nichtstudentischen Studienteilnehmer_innen geprüft, lassen jedoch bereits jetzt den Schluss zu, dass unterschiedliche Publikationen geschlechterstereotype Beurteilungen hervorrufen können.

3.4.4 Arbeitsproben

Arbeitsproben (► Kap. 7) stellen eine Methode zur Erfassung konkreter Kenntnisse und Fertigkeiten dar. Arbeitsproben können vor, während oder sogar nach dem persönlichen Kennenlernen eingesetzt werden. Die vorhergehende Anforderungsanalyse und das definierte

Arbeitsproben:
Kompetenzen in aufgabenrelevanten Situationen testen

Anforderungsprofil entscheiden darüber, welche Kompetenzen mit der Arbeitsprobe erfasst werden sollen. Geht es um die Fähigkeit zur Darstellung komplexer Sachverhalte oder das interpersonale Verhalten in der Zusammenarbeit mit anderen? Die Gestaltung von Arbeitsproben kann entsprechend sowohl eine konkrete Arbeitsaufgabe umfassen (z.B. Projektskizze für einen Drittmittelantrag verfassen – vor oder ggf. nach dem Interview) als auch Verhalten in aufgabenrelevanten Situationen (z.B. in einem Rollenspiel kritisches Feedback kommunizieren – im Interview). Verantwortliche für den Personalauswahlprozess sollten sich bei der Vorbereitung einer Arbeitsprobe fragen:

1. Was soll erfasst werden (d.h. welche Kompetenzen)?
2. Wie soll es erfasst werden (d.h. mit welchen Methoden)?

Damit Fairness in der Beurteilung und Vergleichbarkeit zwischen den Leistungen der Kandidat_innen gegeben sind, bearbeiten alle Personen die gleiche Aufgabenstellung im gleichen Zeitraum.

3.4.5 Interview

Ablauf Interview und Fragearten

Persönliche Gespräche werden bei der Personalauswahl in der Wissenschaft flächendeckend eingesetzt – allerdings nicht immer in der zu empfehlenden Form **standardisierter und strukturierter Interviews** (► Kap. 8). Im Interview spielt die Ermittlung der persönlichen Passung eine wichtige Rolle: Passt die Person mit ihren individuellen Werten und Einstellungen in die Organisation? Wird sie gut mit anderen Mitgliedern der Arbeitseinheit kooperieren? Da strukturierte Interviewverfahren den Einfluss von Stereotypen reduzieren (z.B. Bauer & Baltes, 2002), sind diese zu empfehlen. Ein gutes Beispiel ist das multimodale Interview nach Schuler (2002) anhand eines vorformulierten Interviewleitfadens, der auf dem Anforderungsprofil basiert. Der Leitfaden umfasst sowohl freie und individuell zugeschnittene Gesprächsteile (z.B. Vorstellung, Nachfragen zu bestimmten Punkten) als auch teilweise standardisierte Gesprächsteile. Bewährt haben sich biografiebezogene Fragen (z.B. Wie haben Sie in der Vergangenheit reagiert, wenn Sie überlastet waren? Beschreiben Sie eine Situation.) und situative Fragen (z.B. Wie würden Sie reagieren, wenn Sie mit Ihren Arbeitsaufgaben überlastet wären?). Diese standardisierten Gesprächsteile dienen dazu, die im Anforderungsprofil definierten Kriterien abzubilden.

Schulung der Beurteiler_innen zur Steigerung der Objektivität

Interviews werden idealerweise von mehreren geschulten Personen, darunter Männer und Frauen, geführt. Zur **Schulung der Beurteiler_innen** gehört, sie für die Verwendung geschlechtergerechter Sprache sowie für ihre persönliche Verantwortung zu sensibilisieren – denn die subjektiv wahrgenommene Verantwortlichkeit erhöht die Genauigkeit des Urteils. Haben Beurteiler_innen hingegen das Gefühl, objektiv zu sein und sind nicht für die subjektiven Einflüsse auf

ihr Urteil sensibilisiert worden, resultiert dies in einer höheren Wahrscheinlichkeit der Diskriminierung (Uhlmann & Cohen, 2007). Idealerweise führen zukünftige Vorgesetzte, Kolleg_innen und Mitarbeitende mehrere Interviews mit den Kandidat_innen nacheinander.

Aktuelle Befunde aus dem AuBeFühr-Projekt zeigen, dass das im Interview erfragte Führungsverhalten von Männern und Frauen in unterschiedlichen Bewertungen resultieren kann. Für Frauen macht es wenig Unterschied, ob sie autoritär oder aufgabenbezogen im Vergleich zu transformational oder personenbezogen führen. Männer hingegen erhalten einen Bonus in den Bewertungen, wenn sie einen transformationalen oder personenbezogenen Führungsstil zeigen. Eine Studienzusammenfassung findet sich in der nachfolgenden ► Übersicht.

Bewertung des Führungsstils von
Professor_innen

Interviews zur Beurteilung des Führungsverhaltens von Professor_innen (Hentschel, Braun, Frey & Peus, 2015)

Forschungsfrage: Welchen Einfluss hat der im Interview ausgedrückte Führungsstil auf die Beurteilung von Professor_innen?

Forschungsmethodik: 138 studentische Studienteilnehmer_innen bewerteten das Führungsverhalten von fiktiven Professor_innen. Dabei wurden im Interview folgende Informationen experimentell variiert: (1) Geschlecht (weiblich oder männlich) und (2) Führungsstil (autoritär/aufgabenbezogen oder transformational/personenbezogen) der Professor_innen.

Ergebnisse: Für Professorinnen zeigten sich keine Unterschiede in der Bewertung in Abhängigkeit von ihrem Führungsstil. Professoren wurden allerdings positiver bewertet, wenn sie einen transformationalen im Vergleich zu einem autoritären Führungsstil zeigten. Professoren mit einem transformationalen Führungsstil wurden außerdem positiver bewertet als Professorinnen.

Fazit: Die Ergebnisse werden weitergehend mit einer Stichprobe von wissenschaftlichen Mitarbeitenden geprüft, lassen jedoch bereits jetzt den Schluss zu, dass für Professoren kommunales Führungsverhalten, das nicht von Männern erwartet wird, einen Bonus in der Bewertung erbringt.

3.4.6 Entscheidung

An dieser besonders kritischen Stelle im Personalauswahlprozess, der Entscheidung (► Kap. 9), kann es zu Fehlern kommen, wenn Beurteilende bereits implizit eine Entscheidung für eine Person getroffen haben und diese nur noch zu bestätigen suchen. Solche **Urteilsverzerrungen** (z.B. durch Stereotype gegenüber Frauen und Männern, Sympathie, Milde oder Strenge bei der Beurteilung) können reduziert werden.

Urteilsverzerrungen

Ist-Zustand, Soll-Zustand und Potenzial

Für die Entscheidungsfindung vergleicht man die aktuellen Fähigkeiten und Eigenschaften von Kandidat_innen (den Ist-Zustand) mit den im Anforderungsprofil definierten Fähigkeiten und Eigenschaften (Soll-Zustand). Zusätzlich ist es wichtig, das Entwicklungspotenzial der Person in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. In Bezug auf die oben erwähnten Urteilsverzerrungen ist zu beachten, dass Berufungskommissionen bei Männern fehlende Qualifikationen vorrangig als Entwicklungspotenzial betrachten, wohingegen bei Frauen höhere Standards hinsichtlich des Ist-Zustands angelegt werden (van den Brink & Benschop, 2012). Diese Problematik kann durch einen standardisierten Entscheidungsprozess verringert werden (► Kap. 9).

Effekte der Frauenquote auf das Image der Organisation

Quotenregelungen (z.B. Frauenquoten in Forschungsprojekten) sollen dazu dienen, bei gleicher Eignung eine Entscheidung für eine Person aus bislang unterrepräsentierten Gruppen zu treffen. Aktuelle Befunde aus dem AuBeFühr-Projekt verweisen allerdings auf mögliche negative Konsequenzen für das Image von Organisationen, die bei der Einführung von Quotenregelungen beachtet werden sollten. Eine Studienzusammenfassung findet sich in der nachfolgenden ► Übersicht.

Studie zur Bewertung von Organisationen, die Quotenregelungen einsetzen (Shaughnessy, Peus, Braun & Hentschel, 2014)

Forschungsfrage: Inwieweit beeinflusst der Einsatz von Quotenregelungen bei der Personalauswahl die Bewertung von Organisationen?

Forschungsmethodik: In einer dreiteiligen Studienreihe wurden die folgenden Informationen über die Personalauswahl einer fiktiven Organisation variiert: (1) Verwendung von Quotenregelungen (keine Quoten, durch die Organisation festgelegte Quoten oder gesetzlich vorgegebene Quoten) und (2) Zielgruppe der Quote (Frauen oder ethnische Minderheiten).

Ergebnisse: In drei Studien ($N = 414$) wurden Organisationen beim Einsatz von Quotenregelungen, unabhängig davon, ob es sich um selbstgesetzte oder gesetzlich vorgegebene Regelungen handelte, als weniger fair und attraktiv empfunden. Diese Ergebnisse zeigten sich sowohl aus Sicht weiblicher als auch aus Sicht männlicher Studienteilnehmer_innen. Negativere Bewertungen für Quotenregelungen resultierten generell, unabhängig davon, ob es sich um Quoten in Bezug auf das Geschlecht oder die ethnische Herkunft handelte.

Fazit: Nicht nur Fairness und Attraktivität, sondern auch die empfundene Passung zur Organisation, antizipierte Unterstützung sowie das Prestige der Organisation können durch Quotenregelungen negativ beeinflusst werden. In künftigen Studien wird getestet, inwiefern die negativen Folgen von Quoten für Organisationen abgeschwächt werden können.

3.4.7 Onboarding

Um Talente für die Wissenschaft nicht nur auszuwählen, sondern auch langfristig zu binden, ist ein guter Einstieg wichtig. Unter Onboarding (► Kap. 10) versteht man den Prozess von der Auswahlentscheidung bis zur erfolgreichen Integration einer neuen Person in das Team und die Organisation. Vor allem die ersten 100 Tage spielen in diesem Prozess eine wichtige Rolle und die Führungskraft kann maßgeblich dazu beitragen. Gerade bei einer hohen Diversität im Team ist es wichtig, dass Diversität von allen Beteiligten geschätzt (Hentschel et al., 2013) und die Entwicklung der Zusammenarbeit durch weitere Maßnahmen unterstützt wird (van Knippenberg & Schippers, 2007). Auch Teamentwicklung, Coaching und Training spielen mit dem Ziel der vollen Potenzialentfaltung mittlerweile eine wichtige Rolle in Wissenschaftsorganisationen (Peus, Braun, Weisweiler & Frey, 2010). Zu diesem Zweck werden Maßnahmen wie regelmäßige Teamreflexionen (»Was läuft gut? Was läuft schlecht? Was kann verbessert werden?«), 5-Minuten-Gespräche (wöchentliche Kurzgespräche zu Fortschritt und Hindernissen in laufenden Projekten), Patenschaften für neue Teammitglieder und Mentoring eingesetzt.

Integration neuer Mitarbeitender

3.5 Fazit

Einen professionellen Personalauswahlprozess in wissenschaftlichen Organisationen zu etablieren stellt eine Grundvoraussetzung dafür dar, die besten Talente in all ihrer Vielfalt für die Wissenschaft zu gewinnen. Wir haben in diesem Kapitel Ergebnisse aus dem Projekt »Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in der Wissenschaft« sowie Empfehlungen für einen strukturierten Personalauswahlprozess aufgezeigt. Mit welchen konkreten Maßnahmen die am besten passenden Talente rekrutiert und ausgewählt werden können, verdeutlichen die folgenden Beiträge.

Checkliste: Strukturierter Personalauswahlprozess

- Formulieren Sie ein Anforderungsprofil basierend auf den erfolgskritischen Aufgabenstellungen der Position und beachten Sie dabei unterschiedliche Kompetenzen (z.B. fachlich, sozial-kommunikativ).
- Sprechen Sie potenzielle Kandidat_innen auf formellen und informellen Kanälen an und gestalten Sie die Ausschreibung so, dass sich Männer und Frauen angesprochen fühlen.
- Bewerten Sie die schriftlichen Unterlagen anhand feststehender Kriterien und reduzieren Sie den Einfluss von irrelevanten Informationen (z.B. Alter, Geschlecht, Nationalität).

- Gestalten Sie Arbeitsproben, die die zentralen Kriterien des Anforderungsprofils abdecken und vor oder während des persönlichen Kennenlernens durchgeführt werden.
- Führen Sie mehrere strukturierte Interviews, deren Leitfragen auf dem Anforderungsprofil basieren und setzen Sie mehrere männliche und weibliche Personen als Beurteiler_innen ein.
- Sammeln Sie alle relevanten Informationen und treffen Sie erst im Anschluss eine Entscheidung. Binden Sie dabei die Perspektiven von unterschiedlichen Personen ein.
- Sorgen Sie dafür, dass die ausgewählte Person gerade in der ersten Zeit eine enge Betreuung erfährt und durch Mentor_innen oder Patenschaften von anderen Teammitgliedern beim Onboarding unterstützt wird.

Zum Weiterlesen

- Deutsche Forschungsgemeinschaft (2008). Forschungsorientierte Gleichstellungsstandards der DFG, abrufbar unter: http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen_dfg_foerderung/chancengleichheit/forschungsorientierte_gleichstellungsstandards.pdf
- Müller, M. (2014). Promotion - Postdoc - Professur. Karriereplanung in der Wissenschaft. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

Referenzen

- Bauer, C. C., & Baltes, B. B. (2002). Reducing the effects of gender stereotypes on performance evaluations. *Sex Roles*, 47, 465–476.
- Braun, S., Peus, C., & Frey, D. (2012). Is beauty beastly? Gender-specific effects of leader attractiveness and leadership style on followers' trust and loyalty. *Zeitschrift für Psychologie*, 220, 98–108.
- Braun, S., Peus, C., Hentschel, T., Shaughnessy, B., & Frey, D. (2014, April). Aufstieg in der Wissenschaft – Geschlechtsspezifische Einflussfaktoren auf die Auswahl und Beurteilung für Leitungspositionen. Präsentation auf der Fachtagung »Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wissenschaft und Wirtschaft«, München.
- Center of Excellence Women and Science (2012). Frauenanteile an Habilitationen, Berufungen, Professuren und C4/W3-Professuren, 1980 bis 2012, abgerufen unter: <http://www.cews.org/informationsangebote/statistiken>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573–598.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327–358.
- Frey, D., Peter, T., & Rosenstiel, L. von (2012). Defizite der deutschen Universitäten. In: R. Oerter, D. Frey, H. Mandl, L. von Rosenstiel, & K. Schneewind (Hrsg). *Universitäre Bildung – Fachidiot oder Persönlichkeit* (S. 6–17). Mering: Rainer Hampp.
- Fuchs, J., Söhnlein, D., & Weber, B. (2011). Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050. Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten. IAB-Kurzbericht Nr. 16/2011, abgerufen unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2011/kb1611.pdf>
- Heilman, M. E. (1983). Sex bias in work settings: The lack of fit model. *Research in Organizational Behavior*, 5, 269–298.

- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135.
- Heilman, M. E., & Haynes, M. C. (2005). No credit where credit is due: Attributional rationalization of women's success in male-female teams. *Journal of Applied Psychology*, 90, 905–916.
- Hentschel, T., Braun, S., Frey, D., & Peus, C. (2015, Mai). Perceptions of others and ascribed career chances of women and men who use different leadership styles. Präsentation auf dem 17th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, Oslo, Norway.
- Hentschel, T., Braun, S., Peus, C., & Frey, D. (2014, August). Wording of advertisements influences women's intention to apply for career opportunities. Präsentation auf dem 74th Annual Meeting of the Academy of Management, Philadelphia, USA.
- Hentschel, T., Heilman, M. E., & Peus, C. (2013). Have gender stereotypes changed?: Ratings of women, men and self. Posterpräsentation auf dem 14th Annual Meeting of The Society for Personality and Social Psychology (SPSP), New Orleans, LA, USA.
- Hentschel, T., Peus, C., & Braun, S. (2015, Mai). Current gender stereotypes in Europe – A comparison of Germany, Spain and Ukraine. Präsentation auf dem 17th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, Oslo, Norwegen.
- Hentschel, T., Shemla, M., Wegge, J., & Kearney, E. (2013). Perceived diversity and team functioning: The role of diversity beliefs and affect. *Small Group Research*, 44, 33–61.
- Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 37, 422–447.
- Judd, C. M., & Park, B. (1993). Definition and assessment of accuracy in social stereotypes. *Psychological Review*, 100, 109–128.
- Madera, J. M., Hebl, M. R., & Martin, R. C. (2009). Gender and letters of recommendation for academia: Agentic and communal differences. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1591–1599.
- Metz-Göckel, S., Selent, P., & Schürmann, R. (2010). Integration und Selektion. Dem Dropout von Wissenschaftlerinnen auf der Spur. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 32, 8–35.
- Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109, 16474–16479.
- Peus, C., Braun, S., Weisweiler, S., & Frey, D. (2010). Kompetent führen, führend forschen? Professionalisierung der Führungskompetenz an deutschen Universitäten. *OrganisationsEntwicklung*, 29, 38–45.
- Peus, C., Hentschel, T., & Braun, S. (2014). Erfolgsfaktor Personalauswahl: Talente für die Wissenschaft gewinnen. In N. Hille & B. Langer (Hrsg.), *Geschlechtergerechte Personalentwicklung an Hochschulen. Maßnahmen und Herausforderungen* (S. 173–195). Baden-Baden: Nomos.
- Peus, C., Sparr, J. L., Knipfer, K., & Schmid, E. (2012). Führend Wissen schaffen. Mehr als Einzelmaßnahmen: Zur Bedeutung professioneller Führung. *Wissenschaftsmanagement*, 4, 14–17.
- Peus, C., & Welppe, I.M. (2011). Frauen in Führungspositionen - Was Organisationen wissen sollten. *OrganisationsEntwicklung*, 2, 47–55.
- Peus, C., Welppe, I.M., Weisweiler, S., & Frey, D. (2015). Führung an Hochschulen. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung* (S. 527–539). Göttingen: Hogrefe.
- Rosenthal, P. (1995). Gender differences in managers' attributions for successful work performance. *Women in Management Review*, 10, 26–31.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675–688.

- Schuler, H. (2002). Das Einstellungsinterview. Göttingen: Hogrefe.
- Shaughnessy, B. A., Peus, C., Braun, S., & Hentschel, T. (2014, April). Auswirkungen der Frauenquote auf die Wahrnehmung von Fairness in Organisationen. Präsentation auf der Fachtagung »Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wissenschaft und Wirtschaft«, München.
- Sieverding, M. (2003). Frauen unterschätzen sich: Selbstbeurteilungs-Biases in einer simulierten Bewerbungssituation. Zeitschrift für Sozialpsychologie, 34, 147–160.
- Uhlmann, E. L., & Cohen, G. L. (2007). »I think it, therefore it's true«: Effects of self-perceived objectivity on hiring discrimination. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 104, 207–223.
- UNESCO (2012). Women in Science, abgerufen unter: <http://www.uis.unesco.org/ScienceTechnology/Pages/women-in-science-leaky-pipeline-data-viz.aspx>
- van den Brink, M., & Benschop, Y. (2012). Slaying the seven-headed dragon: The quest for gender change in academia. Gender, Work & Organization, 19, 71–92.
- van den Brink, M., Benschop, Y., & Jansen, W. (2010). Transparency in academic recruitment: A problematic tool for gender equality? Organization Studies, 31, 1459–1483.
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. Annual Review of Psychology, 58, 515–541.

Personalauswahl in der Wissenschaft

Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis

Peus, C.; Braun, S.; Hentschel, T.; Frey, D. (Hrsg.)

2015, XXV, 294 S., Softcover

ISBN: 978-3-662-48111-0