

Markus Gmür*

Was ist ein 'idealer Manager' und was ist eine 'ideale Managerin'? Geschlechterstereotypen und ihre Bedeutung für die Eignungsbeurteilung von Männern und Frauen in Führungspositionen**

In den letzten 30 Jahren sind nordamerikanische und internationale Studien wiederholt zum Ergebnis gelangt, dass Vorstellungen über den idealen Manager stark mit männlichen Geschlechterstereotypen verknüpft sind. Dabei wurde die Frage, ob diese Idealbilder gleichermaßen für Männer wie Frauen in Führungspositionen gelten, bislang vernachlässigt. Nach einer Zusammenfassung des aktuellen internationalen Forschungsstands werden die Ergebnisse einer Studie, an der zwischen 1997 und 2002 insgesamt 436 Studierende und 212 Nachwuchskräfte aus dem Bankenbereich teilgenommen haben, vorgestellt. Sie zeigen, dass die Erwartungen an Frauen signifikant stärker durch männliche Rollenstereotypen geprägt sind als die Erwartungen an Männer in derselben Position. Demgegenüber fallen die Unterschiede zwischen den befragten Männern und Frauen bzw. Studierenden und Praktikern uneinheitlich aus. Darüber hinaus macht die Untersuchung deutlich, welche Bedeutung der Strukturierung und Kontrolle von Selektionsprozessen zukommt, um verdeckte Diskriminierungsprozesse in der Personalauswahl und -beurteilung zu verhindern.

The Gendered Stereotype of the 'Good Manager' Sex Role Expectations Towards Male and Female Managers

In the last 30 years several North American and comparative studies have repeatedly shown that societal expectations of the 'good manager' are closely related to masculine sex role stereotypes. To this day, the question is still open as to whether these stereotypes of the 'good manager' are the same for men and women alike in managerial positions. Following a summary of the state of the art managerial sex-role research, the results of a German study with 436 students and 212 practitioners participating between 1997 and 2001 are presented. The main finding of the study is that the expectations towards women are significantly more strongly related to masculine role stereotypes than the expectations towards their male colleagues. The results on differences between participating women and men or between students and practitioners are inconsistent. Moreover, the study points to the significance of highly structured and controlled procedures for the prevention of sex-related discrimination in organizational selection and performance appraisal.

Key words: **Manager, Selection, Sex Roles, Gender Studies, Germany**

* Dr. Markus Gmür, Jg. 1963, vertritt eine Professur für Organisation und Personal am Department of International Management and Consulting der European Business School, Schloss Reichartshausen, D-65375 Oestrich-Winkel, e-mail: markus.gmuer@ebs.de.

** Artikel eingegangen: 26.11.2003
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 21.6.2004.

1. Problemstellung

In einem Aufsatz der Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie von 1989 stellen Ruth Rustemeyer und Sabine Thrien eine provokante Frage: „Die Managerin – der Manager: Wie weiblich dürfen sie sein, wie männlich müssen sie sein?“ Mit ihrer Studie greifen sie eine in den USA seit Beginn der 70er Jahre diskutierte Forschungsfrage auf und stellen sie für Deutschland neu. Sie zeigen, dass sich die nordamerikanischen Befunde weitgehend übertragen lassen, aber sie blenden – wie auch ihre nordamerikanischen Vorgängerstudien – einen zentralen Aspekt ihrer Fragestellung aus: Die Studie gibt keine Auskunft darüber, ob das männlich geprägte Rollenstereotyp in gleichem Maße für Männer und Frauen in Managementpositionen gilt.

Als die Kategorisierung männlich/weiblich in den 70er Jahren Eingang in Theorie und Empirie Managementforschung findet, breitet sich die weibliche Emanzipationsbewegung erst aus, und Managementlehre und -praxis sämtlicher Industrienationen sind gleichermaßen von Männern dominiert. 30 Jahre später scheint die Sensibilisierung für geschlechtsrelevante Themen nach einer Hochzeit in der ersten Hälfte der 90er Jahre in Deutschland wieder abzuebben (Krell/Karberg 2002). In diesem Zeitraum hat der Anteil von Frauen in Führungspositionen von Wirtschaft, Politik sowie Forschung und Lehre deutlich zugenommen. Dennoch kreist ihr Anteil auf den hierarchischen Toppositionen in Deutschland immer noch um die 10%-Marke oder bleibt gar deutlich darunter: Nach Berechnungen der EU-Kommission erreichte der Anteil von Frauen unter den ordentlichen Professoren an wissenschaftlichen Hochschulen im Jahr 2000 nur 7%, und einen ähnlichen Anteil (8,5%) bilden die Frauen auch unter den Mitgliedern der Kommissionen Personal und Organisation im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre im Jahr 2001. Im Topmanagement der Privatwirtschaft schwankt der Anteil je nach Branche zwischen 5% und 15% und korreliert insgesamt negativ mit der Unternehmensgröße: Unter den 2071 Geschäftsleitungs- und Vorstandsmitgliedern der 500 umsatzstärksten deutschen Unternehmen waren 1999 nur 18 Frauen (0,87%) zu finden (Schmacke 2000). Im Vergleich mit den meisten angelsächsischen, romanischen und skandinavischen Ländern sind diese Werte sehr niedrig.

Zahlreiche Ursachen für diese Unterrepräsentation von Frauen wurden vor allem in den 90er Jahren erörtert (Küpper 1994). Eine dieser Erklärungen wird hier aufgegriffen und auf Basis der Ergebnisse einer strukturierten Befragung von Studierenden und Nachwuchskräften aus der Praxis geprüft werden: Die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen ist auf geschlechtsspezifische Stereotypen zurückzuführen, welche bei Selektionsentscheidungen wirksam werden. Stereotypen sind Zuschreibungen in der Regel persönlicher Eigenschaften oder Verhaltensweisen, mit denen eine Gruppe von Menschen charakterisiert wird (Leyens et al. 1994: 11; Stroebe/Insko 1989: 4ff.). Für unseren Zusammenhang betrachten wir geschlechtsspezifische Stereotypen als Erwartungshaltungen, die männlichen und weiblichen Bewerbern entgegengebracht werden. Diese Stereotypen wirken sich aufgrund einer wahrgenommenen Inkongruenz zwischen weiblicher Geschlechtsrolle und Führungsrolle zu Ungunsten von Frauen aus (Eagly/Karau 2002; Hannover 2003; Steffens/Mehl 2003; Wänke et al. 2003).

2. Die Bedeutung von Geschlechtsstereotypen im Selektionsprozess

Es lassen sich mehrere Typen von Selektionsentscheidungen unterscheiden, die direkt oder indirekt einen Einfluss auf die Zusammensetzung von Leitungspositionen haben. Neben der Auswahl von Nachwuchskräften in der Rekrutierung gehört dazu die in vielen Unternehmen formalisierte Eignungs- und Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte im Rahmen des Mitarbeitergesprächs oder die informelle Aufstiegsförderung im Mentoring-Verhältnis. In Organisationen werden fortlaufend Selektionsentscheidungen gefällt, die unter anderem auch Einfluss darauf haben, wie sich die relativen Anteile von Frauen und Männern in den Toppositionen mittel- und langfristig verändern oder stabilisieren. Nur ein Teil dieser Entscheidungen wird im Rahmen der personalpolitischen Steuerung gefällt; die übrigen kommen emergent und damit gewissermaßen 'personalpolitisch unbeobachtet' zustande (Klimecki/Gmür 2001: 110ff.). Für ein Unternehmen stellt sich dabei die Frage, wie stark es in diesen ständigen Fluss von Selektionsentscheidungen mitstrukturierend und -standardisierend eingreifen will. Selektionsentscheidungen sind für die Entscheidungsträger stets 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 Selektionsverfahren 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 bewusst sein muss. Sie reduzieren die Informationsunsicherheit des Beurteilers (Bargh 1989; Spremann 2000: 13ff.). Das Ausmaß der Unsicherheit hängt vom gewählten Selektionsverfahren ab, wobei für den Einfluss von Stereotypen entscheidend ist, welche Deutungsspielräume die durch das Instrument erzeugten Informationen enthalten. Geschlechtsrollenstereotypen wirken auf Prozesse der Eignungsbeurteilung sowohl bei der Interpretation beobachteter Verhaltensweisen von Männern und Frauen als auch bei der Einschätzung von Potenzialen und nicht-beobachtbarem Verhalten. Während der erste Einfluss weitgehend unabhängig vom gewählten Beurteilungsverfahren ist, wirkt sich der Strukturierungsgrad des Verfahrens wesentlich darauf aus, wie stark der zweite, zusätzlich wirkende Einflussfaktor ist. Studien zur Personalauswahl zeigen, dass Geschlechtsrollenstereotypen umso weniger wirksam werden, je umfassender und spezifizierter die Informationen über den Bewerber sowie über die Anforderungsmerkmale sind (vgl. hierzu den Überblick bei Friedel-Howe 1994: 99). Mit hoher Anforderungsunsicherheit sind alle Verfahren verbunden, die nicht auf einer systematischen Anforderungsanalyse aufbauen, mit der ein transparentes Anforderungskonstrukt erzeugt wird. Dass die Informationsunsicherheit bei Selektionsentscheidungen zu unterschied-

lichen Beurteilungen von Männern und Frauen- und dabei überwiegend zuungunsten der Frauen – führen, wurde in mehreren Studien gezeigt (z.B. Shaw 1972; Rosen/Jerde 1974a und 1974b; Glick et al. 1988; Steinpreis et al. 1999; dagegen Graves/Powell 1988), insbesondere dann, wenn die zu besetzende Stelle geschlechtstypisiert ist (Cohen/Bunker 1975). Ein ähnliches Bild zeigen Studien zur vergleichenden Gehalts- und Karriereentwicklung in Großunternehmen (Stroh et al. 1992) sowie zum Einfluss einer systematischen Anforderungsanalyse auf geschlechtsabhängige Gehaltsunterschiede (Scholl/Cooper 1991).

Die Ergebnisse dieser Studien lassen ermeszen, wie groß der potenzielle Einfluss von Geschlechtsstereotypen auf Selektionsentscheidungen ist, und werfen die Frage auf, in welcher Ausprägung sie sich auch tatsächlich nachweisen lassen.

3. Empirische Studien zu Manager- und Geschlechtsrollenstereotypen

Die seit den 70er Jahren vorliegenden empirischen Befunde zu Geschlechter- und Managerrollen folgen überwiegend zwei Forschungsansätzen, die auf unterschiedlichen Instrumenten aufbauen und sich bis heute nahezu unabhängig voneinander entwickelt haben.

Der erste Ansatz baut auf dem Bem Sex Role Inventory (BSRI) auf, das Anfang der 70er Jahre (Bem 1974) konstruiert wurde. Zwischen 1979 und 2002 sind mehrere Studien aus den USA und Deutschland veröffentlicht worden, die auf Basis dieses Inventars die Übereinstimmung zwischen männlichen und weiblichen Stereotypen sowie Manageridealprofilen untersucht haben. Das BSRI ist das in der Literatur meist verwendete Geschlechtsrolleninventar (Beere 1990: 74). Es setzt sich aus drei voneinander unabhängigen Skalen zusammen, einer männlichen, einer weiblichen und einer neutralen. Jede der drei Skalen besteht aus 20 Eigenschaften. Die Zuordnung erfolgte auf der Basis der Frage nach der sozialen Erwünschtheit dieser Eigenschaften für Männer und Frauen in der amerikanischen Gesellschaft zu Beginn der 70er Jahre (vgl. Tab. 1).

Studien auf Basis des BSRI gehen so vor, dass sie die Befragten eine Charakterisierung idealer Manager anhand der 60 Items oder einer gekürzten Version mit 30 Items vornehmen lassen. Powell/Butterfield (1979; 1984; 1989; 2002) und Powell/Kido (1994) führten zwischen Mitte der 70er und Ende der 90er Jahre mehrere Studien durch, in denen der Frage nachgegangen wurde, in welchem Ausmaß Manageridealbilder mit stereotyp männlichen, weiblichen und neutralen Eigenschaften zusammenhängen.

Die US-amerikanischen Ergebnisse zeigen durchgängig, dass ideale Manager in erster Linie mit männlichen Eigenschaften beschrieben werden, während stereotyp weibliche Eigenschaften nur in Kombination mit männlichen Eigenschaften gewählt werden (vgl. Tab. 2). Die Ergebnisse unterscheiden sich weder zwischen den Befragten der Männer und Frauen noch zwischen Studierenden und Praktikern. Im Zeitverlauf zeichnet sich allerdings ein Rückgang der Präferenz für rein männliche Typisierungen ab (Powell et al. 2002: 189).

Tab. 1: Eigenschaften des BSRI (Bem 1974)

Männliche Items	Neutrale Items	Weibliche Items
aggressiv	anpassungsfähig	drückt sich nicht grob aus
analytisch	eifersüchtig	einfühlsam
athletisch	eingebildet	fröhlich
bereit, für etwas einzutreten	ernst	gefühlvoll
dominant	feierlich	kinderlieb
ehrgeizig	freundschaftlich	kindlich
eigenständig	gewissenhaft	leichtgläubig
energisch	glücklich	loyal
entscheidungsfreudig	heimlichtuerisch	mitfühlend
hat eine starke Persönlichkeit	hilfsbereit	mitleidend
hat Führungsfähigkeiten	ineffizient	nachgiebig
individualistisch	konventionell	sanft
männlich	launisch	schmeichelnd
risikofreudig	liebenswert	schüchtern
selbstständig	taktvoll	verständnisvoll
sich selbst behauptend	theatralisch	versucht Verletzungen aus-
steht zu den eigenen Überzeugungen	unberechenbar	zugleichen
unabhängig	unsystematisch	warmherzig
verhält sich wie ein Führer	vertrauensvoll	weiblich
wettbewerbsorientiert	zuverlässig	zärtlich
		zurückhaltend

Für Deutschland bestätigt die Studie von Rustemeyer/Thrien (1989) die amerikanischen Befunde, wobei die befragten Studierenden im Vergleich zur Praktikerstichprobe eine besonders stark ausgeprägte Neigung zu männlichen Typisierungen zeigen.

Bemerkenswert sind die Ergebnisse der einzigen japanischen Studie ausgefallen (Powell/Kido 1994): Die Befragten präferierten hier insgesamt weibliche gegenüber männlichen Eigenschaften und das in einer Kultur, die nicht erst seit der Untersuchung von Hofstede (1980) als ausgeprägt männlich eingestuft wird.

Die Forscher selbst bieten keine Erklärung für den für sie selbst überraschenden Befund an. Interessanterweise beschrieben die japanischen (ebenso wie die amerikanischen) Befragten den typischen amerikanischen Manager überwiegend mit männlichen Eigenschaften, während der typische japanische Manager und das Manageridealbild stärker weiblich typisiert werden. Eine Ursache könnte darin liegen, dass wesentliche Merkmale eines kollektivistischen Führungsverständnisses, wie es eher in Japan als in den USA anzutreffen ist, ebenfalls Teil des weiblichen Indexes sind (z.B. loyal, mitfühlend oder nachgiebig) und sich mit der Stereotypenskala kreuzen.

Die Problematik des Inventars in Hinblick auf die Frage, ob das Managerideal eher männlich oder weiblich geprägt ist, besteht darin, dass die 60 Eigenschaften nicht auf den Relevanzbereich von Führung und Management eingegrenzt sind. Insbesondere die je 20 weiblichen und neutralen Items zeigen bereits auf den ersten Blick so wenig Übereinstimmung mit den Untersuchungskategorien der eigenschaftsorientierten Führungsforschung (Bass 1990), dass es kaum erstaunt, wenn alle der oben genannten Studien zum Ergebnis gelangen, dass die stereotyp weiblichen Eigenschaften

von den Befragten teilweise überhaupt nicht zur Beschreibung der Manageridealprofile herangezogen wurden.

Tab. 2: Überblick zu den empirischen Studien auf Basis des BSRI und ähnlichen Rolleninventaren

Publikation [Untersuchungs- jahr]	Land	Befragte	Instru- ment	Typisierung Idealer Manager ist für ... % der Befragten:	Differenzen zwischen den Befragten
Powell/Butterfield 1979 [1976/77]	USA	574 Studenten 110 Praktiker	BSRI	68,6% männlich 1,4% weiblich 13,1% männl. + weibl. 73,6% männlich 1,8% weiblich 5,5% männl. + weibl.	keine signifikanten Differenzen zwischen Männ- ern und Frauen
Powell/Butterfield 1984 [1977/78]	USA	627 Studenten	BSRI	74,8% männlich 0,6% weiblich 12,9% männl. + weibl.	keine signifikanten Differenzen zwischen Männ- ern und Frauen
Arkkelin/ Simmons 1985	USA	240 Studenten	BSRI (Auszug)	überwiegend Bevorzu- gung der männlichen Items	k.A.
Powell/Butterfield 1989 [1984/85]	USA	201 Studenten 127 Praktiker	BSRI (mit 3x 10 Items)	65,4% männlich 2,6% weiblich 24,8% männl. + weibl. 62,3% männlich 1,8% weiblich 19,3% männl. + weibl.	keine signifikanten Differenzen zwischen Männ- ern und Frauen
Rustemeyer/ Thrien 1989 [1987]	D	109 Studenten 54 Praktiker (nur Männer)	BSRI (deutsch)	86,2% männlich 1,8% weiblich 9,2% männl. + weibl. 64,8% männlich 3,7% weiblich 7,4% männl. + weibl.	keine signifikanten Differenzen zwischen Männ- ern und Frauen; signifikante Diffe- renz zwischen Praktikern und männlichen Stu- dierenden
Powell/Kido 1994 [1991-93]	USA J	249 Studenten 264 Studenten	BSRI (mit 2x 10 Items)	USA: Idealer Manager ist überwiegend männlich Japan: Idealer Manager ist überwiegend weiblich	signifikante Diffe- renzen zwischen USA und Japan
Powell et al. 2002 [1999]	USA	206 Studenten 142 Praktiker	BSRI (mit 3x 10 Items)	47,6% männlich 6,8% weiblich 29,6% männl. + weibl. 56,9% männlich 2,4% weiblich 17,1% männl. + weibl.	keine signifikanten Differenzen zwischen Männ- ern und Frauen
Willemsen 2002	NL	143 Studenten	eigenes Rollenin- ventar	Idealer Manager ist über- wiegend männlich	Männer bewerten weibliche Eigen- schaften etwas höher als Frauen

Der zweite, konkurrierende Ansatz geht nicht von einer vorgegebenen Typisierung aus, sondern ermittelt diese in jeder Studie von Neuem. Als Instrumente werden Persönlichkeitsinventare wie der Schein Descriptive Index (SDI) mit 92 Items (Schein 1973) oder der Personal Attributes Questionnaire (PAQ) mit 24 Items (Spence/Helmreich 1978). Beide Fragebögen bestehen aus einer Reihe von Eigenschaften, die sich als besonders diskriminierend für die Beschreibung von Männern und Frauen herausgestellt haben. Den Befragten werden die Eigenschaftslisten mit der Aufgabenstellung vorgelegt, typische Männer, typische Frauen und ideale Manager zu beschreiben. Die Typisierung der Managerprofile wird ermittelt, indem die Übereinstimmung zwischen dem idealen Managerprofil und den Männer- bzw. Frauenprofilen ermittelt wird. Die Messung erfolgt in der Regel über den Korrelationskoeffizienten (r).

Ähnlich wie bei den Studien auf Basis des BSRI zeigt sich auch hier eine bemerkenswerte Konstanz der Ergebnisse (vgl. Tabelle 3):

- In allen Studien zeigten die Manageridealprofile eine hohe Übereinstimmung mit der Beschreibung typischer Männer. Die Korrelationskoeffizienten sind stets hoch signifikant ($p < .01$) und das über den gesamten Zeitraum, in allen Ländern sowie gleichermaßen für die Befragten Studierenden, Praktiker, Männer und Frauen.
- In den meisten Studien ergab sich bei den befragten Männern kein signifikanter Zusammenhang zwischen den Managerprofilen und den Beschreibungen typischer Frauen, während dieser Zusammenhang bei den befragten Frauen durchwegs signifikant positiv ist. Die Ursache dafür liegt darin, dass die befragten Frauen geringere Unterschiede zwischen typischen Männern und Frauen sehen, als es die befragten Männer tun. In den meisten Fällen ist die Übereinstimmung der Manageridealprofile mit den typischen Männerprofilen höher als mit den typischen Frauenprofilen, aber in einigen jüngeren nordamerikanischen Studien nähern sich die Werte weitgehend an (Brenner et al. 1989) oder kehren sich gar um (Orser 1994).
- Die befragten Männer und Frauen beschreiben ideale Manager weitgehend ähnlich, aber die befragten Männer sind der Überzeugung, dass sich Frauen von diesen Idealen deutlich unterscheiden, während die befragten Frauen in der Regel von einer hohen Ähnlichkeit ausgehen.

Keine signifikanten Unterschiede zeigen sich im Vergleich der Untersuchungen bei Studierenden und bei mittleren Managern aus der Praxis, obwohl sich die Befragten auch nach dem Alter deutlich voneinander unterscheiden.

In der Reihe der US-amerikanischen Studien zwischen 1970 und 1990 unterscheiden sich die Ergebnisse der befragten Männer und Frauen zunehmend, weil aus Sicht der Frauen ideale Manager eine Zwischenposition zwischen typischen Männern und Frauen einnehmen, während die befragten Männer typische Frauen nach wie vor als unähnlich gegenüber idealen Managern beschreiben.

Tab. 3: Überblick zu den empirischen Studien auf Basis von SDI und PAQ

Publikation	Land	Befragte	Instrument	Typisierung (Übereinstimmung r') getrennte Ergebnisse für die befragten Männer / Frauen * = $p < .01$ / + = $p < .05$	Differenzen zwischen den Befragten
Schein 1973 / 1975	USA	467 Manager	SDI	.62* / .54* Manager – Mann .06 / .30* Manager – Frau	Männer sind signifikant stereotyper
Massengill/Di Marco 1979	USA	160 Praktiker	SDI	.62* / .67* Manager – Mann .00 / .35* Manager – Frau	Männer sind signifikant stereotyper
Brenner et al. 1989	USA	593 Manager	SDI	.72* / .59* Manager – Mann -.01 / .52* Manager – Frau	Männer sind signifikant stereotyper
Heilman et al. 1989	USA	268 Manager	SDI	.54* Manager – Mann -.24 Manager – Frau	nur Männer befragt
Schein et al. 1989	USA	238 Studenten	SDI	.70* / .51* Manager – Mann .10 / .43* Manager – Frau	Männer sind signifikant stereotyper
Schein/Müller 1992	D	446 Studenten	SDI	.74* / .66* Manager – Mann -.04 / .19+ Manager – Frau	Männer sind signifikant stereotyper
Schein/Müller 1992	GBR	151 Studenten	SDI	.67* / .60* Manager – Mann .02 / .31* Manager – Frau	Männer sind signifikant stereotyper
Schein/Davidson 1993	GBR	379 Studenten	SDI	.50* / .55* Manager – Mann .05 / .35* Manager – Frau	Männer sind signifikant stereotyper
Foster 1994	GBR	240 Hochschullehrer	SDI	.46* / .46* Manager – Mann .17 / .04 Manager – Frau	Stereotypisierung nimmt mit der Hierarchieebene zu
Orser 1994	CAN	297 Studenten	SDI	.66* / .38* Manager – Mann .00 / .47* Manager – Frau	Männer sind signifikant stereotyper
Dodge et al. 1995	USA	190 Studenten	SDI	.52* / .47* Manager – Mann .03 / .31* Manager – Frau	Männer sind signifikant stereotyper
Norris/Wylie 1995	USA/CAN	924 Studenten	PAQ	.88* / .71* Manager – Mann .22 / .60* Manager – Frau	Männer sind signifikant stereotyper
Schein et al. 1996	J	316 Studenten	SDI	.54* / .68* Manager – Mann -.07 / -.04 Manager – Frau	Frauen sind signifikant stereotyper
Schein et al. 1996	ROC	273 Studenten	SDI	.91* / .91* Manager – Mann -.04 / .28* Manager – Frau	Männer sind signifikant stereotyper
Sauers et al. 2002	NZL	318 Studenten	SDI	.72* / .66* Manager – Mann .36* / .46* Manager – Frau	Männer sind signifikant stereotyper
Vinnicombe/Singh 2002	GBR	363 Manager	PAQ	keine Angaben	keine Unterschiede in der Stereotypisierung
Fernandez/Cabral-Cardoso 2003	POR	299 Studenten	eigenes Rolleninventar	Manager werden Männern ähnlicher als Frauen gesehen Männer und Frauen in Managementpositionen werden ähnlich gesehen	Männer sind signifikant stereotyper

Als bislang einzige Studie unterscheidet die portugiesische Untersuchung von Fernandez/Cabral-Cardoso (2003), die mit einem eigenen Persönlichkeitsinventar arbeiten, zwischen Männern und Frauen in Managementpositionen. Typische Manager und Managerinnen werden hier weitgehend ähnlich charakterisiert, und die größte Differenz besteht zwischen den Beschreibungen typischer Managerinnen und typischer Frauen. Die Ergebnisse führen allerdings zur nicht beantworteten Frage, ob die Idealprofile sich nicht unterscheiden, je nachdem ob sie sich auf Männer oder Frauen in Führungspositionen beziehen.

Tab. 4: Maskulinitätspräferenzen im internationalen Vergleich

	Niederlande	Portugal	Kanada	Neuseeland	USA	Großbritannien	Deutschland	Japan	China
Männlichkeitspräferenz nach SDI / PAQ ⁽¹⁾		+ (?) ⁽⁴⁾ Fernandez / Cabral-Cardoso 2003	+ .33 Orser 1994 Norris / Wylie 1995	+ .28 Sauers et al. 2002	+ .42 Schein 1973, 1975 Massengill / DiMarco 1979 Schein et al 1989 Brenner et al. 1989 Heilman et al. 1989 Norris/Wylie 1995 Dodge et al. 1995	+ .38 Schein / Müller 1992 Schein / Davidson 1993 Foster 1994	+ .63 Schein / Müller 1992	+ .67 Schein et al. 1996	+ .79 Schein et al. 1996
Männlichkeitspräferenz nach BSRI ⁽²⁾	+ (?) ⁽⁴⁾ Willemssen 2002				+ .62 Powell/ Butterfield 1979, 1984, 1989 Powell et al 2002		+ .73 Rustemeyer / Thrien 1989	- (?) ⁽⁴⁾ Powell / Kido 1994	
Maskulinität ⁽³⁾ (Hofstede 1980)	+ 14	+ 31	+ 52	+ 58	+ 62	+ 66	+ 66	+ 95	
<p>⁽¹⁾ Range -1 bis +1: Differenz zwischen der Korrelation Manager-Mann und Manager-Frau (Durchschnitt der befragten Männer und Frauen aus allen Studien; positive Werte bedeuten eine relative Präferenz für typisiert männliche Eigenschaften.</p> <p>⁽²⁾ Range -1 bis +1: Differenz zwischen den %-Werten männlicher und weiblicher Typen aus allen Studien; positive Werte bedeuten eine relative Präferenz für typisiert männliche Eigenschaften.</p> <p>⁽³⁾ Die Range reicht hier von 0 bis 100. Hohe Werte stehen für eine starke Präferenz für männliche Werte.</p> <p>⁽⁴⁾ Die in den Studien angegebenen Werte sind nicht vergleichbar, weshalb nur die Tendenz angegeben wird.</p>									

Im internationalen Vergleich zeigt sich, dass die vorliegenden Befunde eine hohe Übereinstimmung zum Maskulinitäts-Index der Studie von Hofstede (1980) aufweisen (vgl. Tabelle 4). Sämtliche Forschungsansätze ergeben im Vergleich von Deutschland

und den USA eine höhere Präferenz für männliche Stereotypen bei den deutschen im Vergleich zu den nordamerikanischen Befragten.

Eine auffallende Anomalie stellen die bereits erwähnten Ergebnisse der japanischen Studie von Powell/Kido (1994) dar, die eine relative Präferenz für die weiblichen Stereotypen zeigen, während nach den beiden anderen Ansätzen sehr hohe Maskulinitätswerte resultieren. Eine mögliche Erklärung könnte darin bestehen, dass die geschlechtstypischen Merkmale des BSRI nicht ohne weiteres auf Japan übertragbar sind. Hier zeigt sich ein methodischer Vorteil des Ansatzes von Schein et al. in Hinblick auf international vergleichende Studien: Der SDI legt eine männliche oder weibliche Typisierung nicht von vorne herein fest, sondern ermittelt diese immer wieder von Neuem auf Basis der in der jeweiligen Befragung ermittelten Differenzen.

Aus den vorliegenden empirischen Befunden ergeben sich die folgenden Hypothesen für die vorliegende Untersuchung:

H1: Die Vorstellung idealer Manager ist stärker durch stereotyp männliche als durch stereotyp weibliche Eigenschaften geprägt.

H2: Die Maskulinitätspräferenz ist unabhängig vom Geschlecht der befragten Person, d.h. Männer und Frauen zeigen keine signifikanten Unterschiede in ihren Präferenzen.

H3: Die Maskulinitätspräferenz ist unabhängig vom beruflichen Status der Befragten, d.h. Studierende und Praktiker zeigen keine signifikanten Unterschiede in ihren Präferenzen.

H4: Die Maskulinitätspräferenz ist abhängig vom Geschlecht der beurteilten Person, indem von Frauen in Führungspositionen eine höhere Übereinstimmung mit männlichen Stereotypen erwartet wird als von Männern in derselben Position.

Während zu den ersten drei Hypothesen bereits mehrere Befunde aus Studien mit einem vergleichbaren methodischen Ansatz vorliegen, ergibt sich die letzte Hypothese aus den Forschungsarbeiten über den Einfluss des Geschlechts in Selektionsentscheidungen: Wenn ein Entscheidungsträger mit einer Maskulinitätspräferenz davon ausgeht, dass Frauen generell eher weibliche als männliche Eigenschaften besitzen, wird er Frauen nur dann für eine Managementposition als geeignet ansehen, wenn sie diese im Allgemeinen vermissten Merkmale besonders stark ausgeprägt hat. Damit würde die Rolleninkongruenz von Frauen in Führungspositionen (Eagly/Karau 2002) kompensiert. Das würde sich darin niederschlagen, dass von der idealen Managerin mehr männliche Merkmale erwartet werden als von einem idealen Manager. Zudem zeigt auch die Studie von Heilman/Stopeck (1985), dass die Beurteilung von Männern und Frauen in Hinblick auf ihre Eignung für Führungspositionen in unterschiedlicher Weise von äußeren Einflussfaktoren (hier die Einschätzung der physischen Attraktivität) beeinflusst wird. Aus diesen Gründen gibt es starke Anhaltspunkte dafür, dass bei der Untersuchung des Einflusses von Geschlechtsstereotypen das Geschlecht der zu beurteilenden Personen bedeutsam ist.

4. Untersuchungsmethodik und Datensatz

In der vorliegenden Studie wurden zwischen 1997 und 2001 mehrere Befragungen mit dem Ziel durchgeführt, die Maskulinitätspräferenz von Studierenden und Nachwuchskräften im Bankenbereich in Bezug auf Manageridealbilder zu messen. Sie folgt im Ansatz weitgehend den Studien von Powell et al. auf Basis des BSRI, verwendet

jedoch ein eigens für die Untersuchung von Managerprofilen entwickeltes Geschlechtsrolleninventar (Gmür 1991).

Ein Ziel der Studie darin bestand, die Präferenz für männliche bzw. weibliche Stereotypen unabhängig voneinander zu erfassen, was der Ansatz des SDI (Schein 1973), der ohne eine a priori Identifikation von Eigenschaften als stereotyp männlich bzw. weiblich arbeitet, nicht erlaubt. Der BSRI (Bem 1974) geht zwar von einer solchen Differenzierung aus, aber insbesondere die Validität der Femitätsskala zur Messung berufsrelevanter Eigenschaften erscheint, wie bereits ausgeführt, zweifelhaft.

Das Messinstrument ist ein Fragebogen mit 30 Items, die zu gleichen Teilen männliche und weibliche Stereotypen sowie neutrale Eigenschaften repräsentieren. Die 30 Eigenschaften stammen aus einer Grundgesamtheit von 105 Eigenschaften, die aus verschiedenen Quellen zusammengestellt wurde. Auswahlkriterium war die potenzielle Relevanz für Führungs- und Managementaufgaben im Sinne des eigenschaftstheoretischen Ansatzes der Führungsforschung (Bass 1990). Die 105 Eigenschaften wurden im Rahmen einer Lehrveranstaltung zur Managementlehre an der Universität Konstanz 170 Studierenden (85 Männer und 85 Frauen) mit folgender Aufgabenstellung vorgelegt: *„Ordnen Sie in der folgenden Liste jeder Eigenschaften eine der folgenden Antwortmöglichkeiten zu: (a) gilt als eher männlich, d.h. tritt bei Männern angeblich häufiger als bei Frauen auf; (b) gilt als androgyn, d.h. tritt bei Männern und Frauen angeblich gleich häufig auf; (c) gilt als eher weiblich, d.h. tritt bei Frauen angeblich häufiger als bei Männern auf.“* Für eine männliche Charakterisierung wurde der Wert +1 eingesetzt, für eine weibliche der Wert -1 und für eine neutral der Wert 0. Die Befragung ergab einen Mittelwert von -0,004, wobei die Range von +0,78 für die Items „dominant“ und „aggressiv“ bis -0,90 für das Item „gefühlbetont“ reichte. Aufgrund dieser Reihung wurden die 105 Eigenschaften auf drei Eigenschaftslisten verteilt, von denen die erste Liste 34 ausgeprägt männliche Eigenschaften mit einem Durchschnittswert von +0,52 umfasst, die zweite Liste 35 ausgeprägt weibliche Eigenschaften mit einem Durchschnittswert von -0,52 und die dritte Liste 36 Eigenschaften, die zur Mitte tendierten. Nur in wenigen Fällen zeigten sich signifikante Unterschiede in den Ergebnissen der befragten Männer und Frauen.

Tab. 5: Eigenschaften des KMGI (Gmür 1991)

Männliche Items	Neutrale Items	Weibliche Items
analytisch denkend	aktiv	anspruchsvoll
effizient	belastbar	ausgeglichen
entscheidungsfreudig	ergebnisorientiert	geschickt im Umgang mit Menschen
kompetent	ganzheitlich denkend	kontaktfreudig
nervenstark	intelligent	kooperativ
selbstsicher	kritisch	kreativ
selbstständig	lernfähig	offen
überzeugend	motivierend	sozial orientiert
vorausschauend	sprachgewandt	spontan
zielorientiert	zuverlässig	vermittelnd

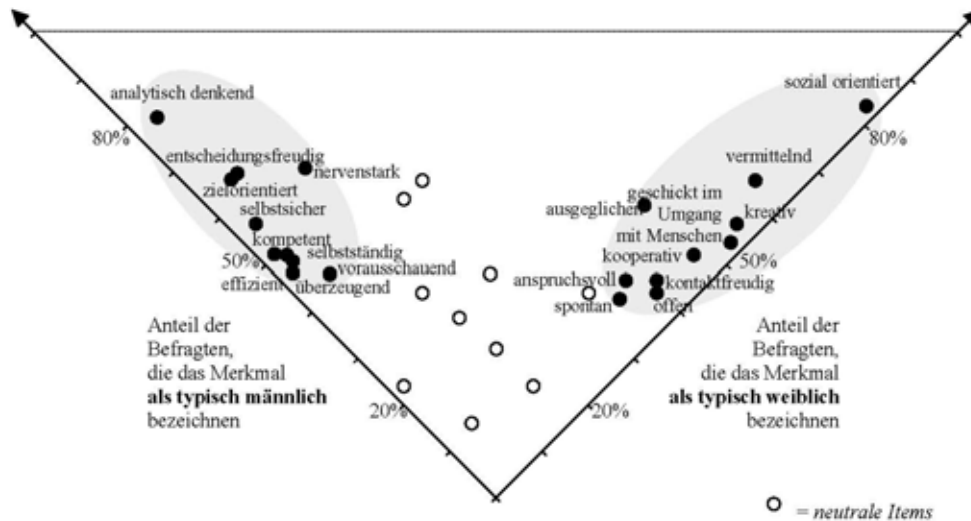
Die drei Listen wurden anschließend einer weiteren Gruppe von 167 Studierenden (85 Männer und 82 Frauen) mit folgender Aufgabenstellung vorgelegt: *„Welche Eigenschaf-*

ten müssen heutzutage erfolgreiche Managerinnen und Manager aufweisen – welche Eigenschaften sollten sie möglichst nicht haben? Wählen Sie aus jeder der drei Listen die jeweils fünf wichtigsten und die fünf ungünstigsten Eigenschaften aus.“ Die Befragung ergab eine Präferenzreihung stereotyp männlicher, weiblicher und neutraler Eigenschaften. Aus jeder der drei Listen wurden die meist präferierten Eigenschaften ausgewählt (vgl. Tabelle 5).

Dabei ergaben sich auch hier nur geringe Unterschiede zwischen den befragten Männern und Frauen. Gegenüber der Geschlechtsrollentypisierung der Ausgangslisten ergeben sich bei den reduzierten Listen leichte Verschiebungen. Die zehn männlichen Eigenschaften weisen nun auf Grundlage der ersten Befragung einen Durchschnittswert von +0,50 (zuvor: +0,52) auf, repräsentieren also die Grundgesamtheit der 34 Eigenschaften sehr gut. Gleiches gilt für die neutralen Eigenschaften mit einem Mittelwert von nun +0,06 (zuvor: +0,03). Bei den weiblichen Eigenschaften ergibt sich eine deutlichere Verschiebung auf einen Mittelwert von -0,43 (zuvor: -0,52) und damit ein weniger stark ausgeprägtes weibliches Profil. Die Trennschärfe zwischen den drei Gruppen von Eigenschaften bleibt aber bei einer mittleren Streuung von 0,13 nach wie vor bestehen.

Im weiteren Verlauf der Untersuchung werden nur die Präferenzen für männlichen und weiblichen Eigenschaften berücksichtigt. Abbildung 1 zeigt, wie die Items aufgrund der eingangs vorgenommenen Geschlechtstypisierung verteilt sind. Die neutral typisierten Items werden dabei nur durch helle Punkte angedeutet.

Abb. 1: Geschlechtstypisierung der 30 Items des KMGI (Gmür 1991)



Die konfirmatorische Faktoranalyse auf Basis der Ergebnisse der ersten Befragung für diese 20 Items zeigt, dass die Konsistenz der männlichen Skala deutlich höher als diejenige der weiblichen Skala ist (vgl. Tabelle 6).

Tab. 6: Faktoranalyse für die männlichen und weiblichen Items (2 Faktoren, Vari-max-rotiert)

	Faktor 1 Eigenwert: 3,547 17,7% erklärte Varianz	Faktor 2 Eigenwert: 2,292 11,5% erklärte Varianz
<i>Männliche Stereotypen:</i>		
kompetent	,73	-,02
selbstständig	,69	-,02
zielorientiert	,65	-,25
effizient	,55	,07
analytisch denkend	,53	-,06
überzeugend	,53	,04
entscheidungsfreudig	,52	,00
selbstsicher	,51	-,08
nervenstark	,49	,11
vorausschauend	,48	,19
<i>Weibliche Stereotypen:</i>		
kontaktfreudig	,02	,58
kooperativ	-,12	,56
sozial orientiert	-,30	,56
geschickt im Umgang mit Menschen	-,03	,55
offen	-,03	,55
vermittelnd	-,21	,53
kreativ	,11	,50
spontan	-,03	,30
ausgeglichen	,09	,23
anspruchsvoll	-,07	-,11
	(10 Items)	(7 Items)
Reliabilität (Cronbach's alpha)	0,76	0,64

Aus diesem Grund wurden die beiden stereotyp weiblichen Merkmale „spontan“, „ausgeglichen“ und „anspruchsvoll“ nachträglich eliminiert und für die weitere Datenauswertung nicht mehr berücksichtigt.

Für die hier vorgestellten Untersuchungen aus den Jahren 1997 bis 2001 wurde jeweils wie folgt vorgegangen: Die eine Hälfte der Befragten erhielt unter dem Titel Führungserfolg eine alphabetisch geordnete Liste mit sämtlichen 30 Items und unter folgender Aufgabenstellung vorgelegt: „Die Anforderungen an Führungskräfte sind einem ständigen Wandel unterworfen. So stellt sich die Frage nach den Eigenschaften, die eine potenziell erfolgreiche Führungskraft aufweisen sollte, immer wieder neu. 90% aller Führungspositionen sind heute von Männern besetzt. Deshalb lautet unsere Frage: Welche der folgenden Eigenschaften sollte ein Mann aufweisen, damit Sie ihm das Potential zusprechen, eine erfolgreiche Führungskraft werden zu können? Wählen Sie dazu aus der folgenden Liste diejenigen 10 Eigenschaften aus, die Sie persönlich für am wichtigsten für Männer in Führungspositionen halten. Anschließend wählen Sie die 5 Eigenschaften aus, die Sie für am wenigsten wichtig halten.“ Die andere Hälfte der Befragten erhielt dieselbe Liste mit einer leicht veränderten Aufgabenstellung, wobei diese Abweichung für die Befragten nicht transparent gemacht wurde: „[...] 10% aller Führungspositionen sind heute von Frauen besetzt. Deshalb lautet unsere Frage: Welche der folgenden Eigenschaften sollte eine Frau aufweisen, damit Sie ihr das Potenzial zusprechen, eine erfolgreiche Führungs-

kraft werden zu können? [...]“. Diese Vorgehensweise erlaubt eine Differenzierung der Ergebnisse nach dem Geschlecht der zu beurteilenden Person.

Für die Auswertung wurde ein Typisierungsindex gebildet, der aus der Anzahl positiver und negativer Wahlentscheidungen für die zehn stereotyp männlichen und die sieben stereotyp weiblichen Eigenschaften gebildet wurde.

$$\text{Typisierungsindex} = = \frac{m+}{20} - \frac{w+}{14} + \frac{w-}{10} - \frac{m-}{10}$$

- m+ = Anzahl männlicher Eigenschaften, die als besonders wichtig angesehen werden (max. 10)
 w+ = Anzahl weiblicher Eigenschaften, die als besonders wichtig angesehen werden (max. 7)
 m- = Anzahl männlicher Eigenschaften, die als weniger wichtig angesehen werden (max. 5)
 w- = Anzahl weiblicher Eigenschaften, die als weniger wichtig angesehen werden (max. 5)

Der Index wurde so konstruiert, dass er maximal den Wert +1 für eine ausgeprägt männliche und –1 für eine ausgeprägt weibliche Typisierung annimmt.¹ Der Wert 0 steht dabei für eine Typisierung, bei der sich die Präferenzen für männliche und weibliche Eigenschaften die Waage halten oder neutrale Eigenschaften dominieren. Die unterschiedlichen Nenner in der Formel entsprechen der maximalen Anzahl der männlichen bzw. weiblichen Items, die von einem Befragten als besonders wichtig oder wenig wichtig bewertet werden können.²

5. Datensatz

Bei den 648 Befragten der vorliegenden Untersuchung – 420 Männer und 228 Frauen – handelte es sich um Studenten im Fach Management im Rahmen des verwaltungswissenschaftlichen Studiengangs an der Universität Konstanz sowie um Führungsnachwuchskräfte aus dem Bankensektor, die berufsbegleitend ein Managementstudium absolvieren. Die 436 Studierenden waren durchschnittlich 23 Jahre alt und zu 58% Männer; mehrheitlich stammten sie aus dem südwestdeutschen Raum. Die 212 Nachwuchskräfte (79% Männer) kamen aus allen Regionen der alten Bundesländer; sie waren im Mittel 29 Jahre alt und verfügten über durchschnittlich 10 Jahre Berufserfahrung im Bankenbereich.

¹ Der Wert +1 bedeutet, dass alle zehn männlichen Items werden als besonders wichtig und fünf der sieben weiblichen Items als weniger wichtig angesehen. Entsprechend bedeutet der minimale Wert –1, dass sämtliche sieben weiblichen Eigenschaften – aber keine einzige der männlichen Eigenschaften – als besonders wichtig angesehen werden und fünf der zehn männlichen Eigenschaften als weniger wichtig

² In der Befragung waren fünf der insgesamt 30 Items als besonders unwichtig zu markieren. Darunter konnten sich maximal fünf der zehn männlichen Items bzw. fünf der sieben weiblichen Items befinden. Gleichzeitig sollten zehn der 30 Items als besonders wichtig markiert werden. Im Extremfall konnten sich darunter alle 10 männlichen bzw. alle sieben weiblichen Items befinden. Die neutralen Items, welche zwischen den männlichen und weiblichen Typisierungen angesiedelt sind, bildeten die nicht gesondert betrachtete Restmenge. Um die Range zwischen die Maximalwerten +1 und –1 zu legen, wurden sämtliche Nenner in der Formel verdoppelt.

Die Befragung der Nachwuchskräfte fand im Rahmen einer zweitägigen Pflichtveranstaltung zum Thema Mitarbeiterführung in den Jahren 1997 und 1998 statt. Die Befragung der Studierenden wurde in zwei Wellen 1997/98 und 2001/02 ebenfalls im Rahmen einer ganzen Reihe unterschiedlicher Lehrveranstaltungen des verwaltungswissenschaftlichen Managementstudiums durchgeführt.

6. Ergebnisse

Für alle Befragte ergibt sich ein Mittelwert für den Typisierungsindex von +0,10 bei einer Standardabweichung von 0,25. Das bedeutet, dass auch bei diesem Messinstrument die männlichen gegenüber den weiblichen Eigenschaften bevorzugt werden. Tabelle 7 zeigt für die 30 Eigenschaften, wie häufig sie als besonders bzw. weniger wichtig eingeschätzt wurden.

Tab. 7: Präferenzen für die zehn männlich und sieben weiblich typisierten Eigenschaften

Rang:	Eigenschaft:	Typisierung:	Anteil der Befragten, welche die Eigenschaft ...	
			als <u>eine</u> der <u>zehn</u> <u>wich-</u> <u>tigsten</u> an- sehen	als <u>einer</u> der <u>fünf</u> <u>unwich-</u> <u>tigsten</u> an- sehen
1.	geschickt im Umgang mit Menschen	weiblich	62,5%	1,7%
2.	kompetent	männlich	57,3%	4,3%
3.	überzeugend	männlich	48,6%	5,2%
4.	entscheidungsfreudig	männlich	46,8%	6,0%
5.	zielorientiert	männlich	45,4%	5,2%
6.	kooperativ	weiblich	42,3%	6,8%
7.	selbstsicher	männlich	46,3%	11,0%
	Durchschnitt der 10 männlichen Items		37,7%	9,4%
8.	vorausschauend	männlich	31,8%	4,8%
9.	analytisch denkend	männlich	34,4%	17,6%
10.	effizient	männlich	22,2%	9,4%
11.	selbstständig	männlich	20,5%	12,2%
	Durchschnitt der 7 weiblichen Items		28,3%	21,4%
12.	nervenstark	männlich	23,6%	17,3%
13.	offen	weiblich	21,1%	24,4%
14.	kreativ	weiblich	25,5%	29,2%
15.	kontaktfreudig	weiblich	17,0%	25,0%
16.	vermittelnd	weiblich	15,1%	24,4%
17.	sozial orientiert	weiblich	14,4%	38,6%

Abgesehen von den beiden Eigenschaften „geschickt im Umgang mit Menschen“ und „kooperativ“ stehen die weiblichen gegenüber den männlichen Stereotypen im Hintergrund. Sämtliche männlichen Eigenschaften werden häufiger als besonders wichtig

angesehen, als dass sie als weniger wichtig beurteilt werden. Bei den weiblichen Eigenschaften trifft das nur für die beiden ersten zu.

Abb. 2: Verteilung des Typisierungsindex

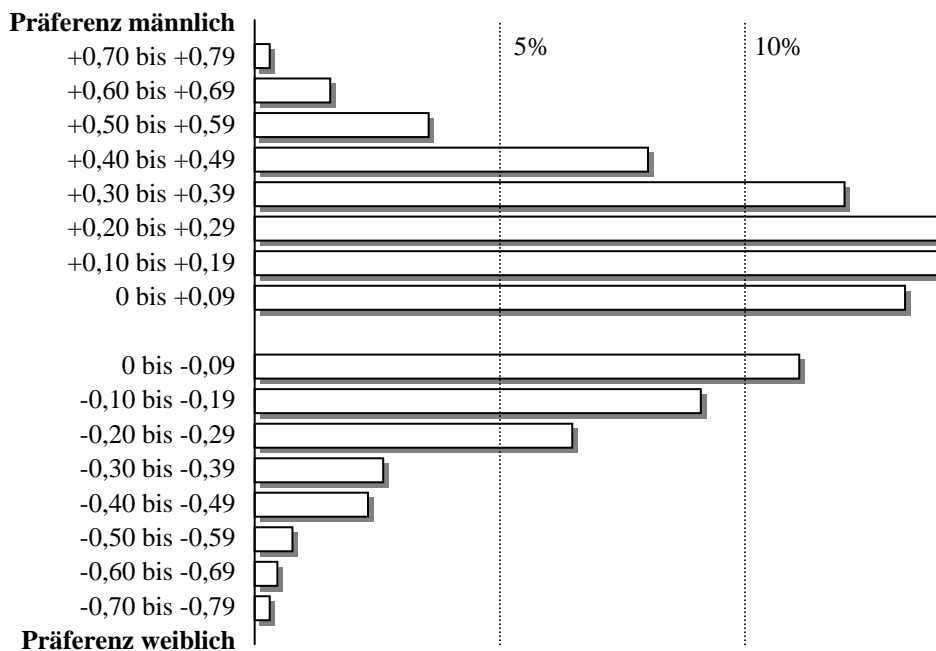


Abbildung 2 zeigt die Verteilung des Typisierungsindex für alle 648 Befragte. Der Mittelwert beträgt +0,103 bei einer Standardabweichung von 0,260. Die Abbildung zeigt, dass bei rund zwei Drittel der Befragten (67,6%) die männlichen gegenüber den weiblichen Eigenschaften überwiegen. Dieser Anteil fällt bei den befragten Männern und Frauen mit 66,5% bzw. 69,7% ähnlich hoch aus. Der Typisierungsmittelwerte betragen +0,091 bzw. +0,128. Die Differenz ist allerdings nur auf einem sehr niedrigen Fehlerniveau ($p < 0,1$) signifikant

Zudem zeigt sie sich sowohl bei den Studierenden als auch den Nachwuchskräften 1997/98, nicht mehr jedoch im Sample der Studierenden 2001/02, wo die Mittelwerte bei den Befragten Männern und Frauen kaum voneinander abweichen. Insgesamt ist also eher davon auszugehen, dass die Typisierung nicht eindeutig vom Geschlecht der Befragten abhängt. Vergleicht man die Unterschiede zwischen Studierenden und den Nachwuchskräften aus dem Bankenbereich im Zeitraum 1997/98 zeigt sich eine signifikante Differenz, indem die Nachwuchskräfte – und zwar Männer und Frauen gleichermaßen – die idealen Manager als männlicher beschreiben. Deutlich fallen die Unterschiede im Zeitverlauf aus: Die Studierenden 2001/02 charakterisieren ideale Manager signifikant männlicher, als es die Studierenden 1997/98 taten. Das gilt insbesondere für die männlichen Studierenden, während die Veränderung bei den weiblichen Studierenden geringer ausfällt. Damit nähern sich die Werte für die Studie-

renden an diejenigen der Nachwuchskräfte vier Jahre vorher an. Werden die beiden studentischen Gruppen zusammengefasst, verschwinden alle signifikanten Differenzen zur Praktikerguppe.

Tab. 8: Mittelwertvergleiche der Typisierungen

Gruppenvergleiche:	Mittelwerte Typisierung	Differenz:	
		abs.	t-Test
Befragte Männer – Frauen	+ 0,091 / + 0,128	0,037	1,741 (n.s.)
Befragte Studierende – Nachwuchskräfte 1997/98	+ 0,046 / + 0,105	0,060	2,401*
Befragte Studierende 1997/98 – 2001/02	+ 0,046 / + 0,159	0,113	4,422***
zu beurteilende Person Manager – Managerin	+ 0,060 / + 0,146	0,086	4,215***

* = $p < 0,05$ / ** = $p < 0,01$ / *** = $p < 0,001$ / n.s. = nicht signifikant

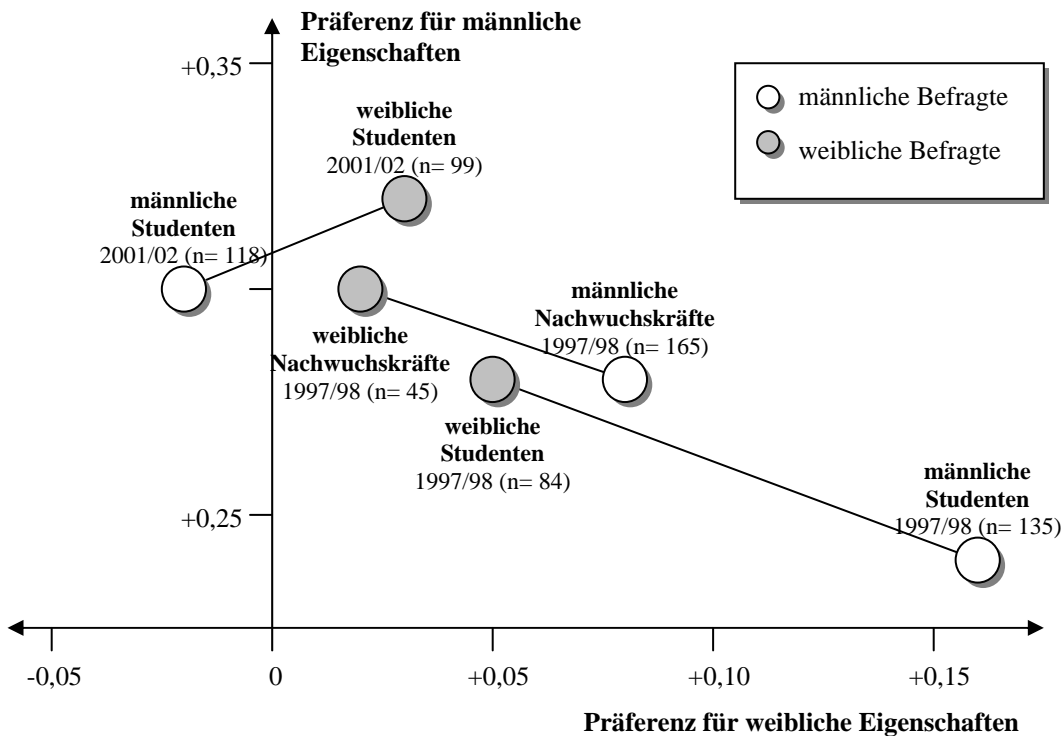
Die letzte untersuchte Differenz (Hypothese 4) ist signifikant: Die ideale Managerin wird als deutlich männlicher charakterisiert als der ideale Manager. Tabelle 9 zeigt zudem, dass dies auf unterschiedlichem Signifikanzniveau für sämtliche Teilgruppen gilt. Was die meisten der veröffentlichten Studien bislang vernachlässigt haben, zeigt sich in der vorliegenden Untersuchung ganz deutlich. In der Vorstellung der befragten Studierenden und Nachwuchskräfte sollte eine Managerin mehr stereotyp männliche Attribute aufweisen, als es von Männern in Managementpositionen erwartet wird.

Tab. 9: Mittelwertvergleiche der Typisierungen in Abhängigkeit von der zu beurteilenden Person

Befragte:	Erwartung an ... in Managementpositionen			Differenz Männer – Frauen	
	alle	Männer	Frauen	abs.	t-Test
alle Männer (n=418)	+ 0,091	+ 0,072	+ 0,108	0,036	1,450 (n.s.)
alle Frauen (n=228)	+ 0,128	+ 0,046	+ 0,226	0,180	5,485***
Studierende 1997/98 (n=219)	+ 0,046	- 0,021	+ 0,107	0,128	3,415**
Nachwuchskräfte 1997/98 (n=212)	+ 0,105	+ 0,086	+ 0,127	0,041	1,322 (n.s.)
Studierende 2001/02 (n=217)	+ 0,159	+ 0,115	+ 0,202	0,087	2,576*

* = $p < 0,05$ / ** = $p < 0,01$ / *** = $p < 0,001$ / n.s. = nicht signifikant

Werden die männlichen und weiblichen Eigenschaften getrennt voneinander betrachtet, ergibt sich ein Bild, wie es in Abbildung 3 dargestellt ist.

Abb. 3: Männliche und weibliche Präferenzen nach Befragten Gruppen

Die Skalenwerte errechnen sich aus der Differenz zwischen der Anzahl der als besonders wichtig und der Anzahl der als weniger wichtig eingeschätzten männlichen bzw. weiblichen Eigenschaften, geteilt durch ihre Gesamtsumme (zehn bzw. sieben). Auffallend ist, dass die Differenzen in den Bewertungen der weiblichen Eigenschaften bei den befragten Frauen über alle Gruppen hinweg deutlich geringer sind als bei den Männern. Hier unterscheiden sich sowohl die befragten Studenten und Praktiker in den Jahren 1997/98 als auch im Zeitverlauf bei den Studierenden zwischen 1997/98 und 2001/02. Darin liegt der wesentliche Faktor für die Mitteldifferenzen, wie sie in Tabelle 8 dargestellt wurden.

Für sämtliche der sechs Teilgruppen gilt zudem, dass die Erwartungen an Managerinnen gegenüber den Erwartungen an Manager durch eine höhere Präferenz für die männlichen und eine geringere Präferenz für die weiblichen Eigenschaften gekennzeichnet sind. Somit bestätigt die Untersuchung drei der vier eingangs formulierten Hypothesen (1, 3 und 4) unter der Voraussetzung, dass alle studentischen Befragten zusammengefasst werden. Betrachtet man die studentischen Befragten der beiden Befragungswellen getrennt, zeigt sich hingegen ein signifikanter Unterschied zwischen Studierenden und Praktikern, und es deutet sich eine auffallende Verschiebung in der Maskulinitätspräferenz im Zeitverlauf an, die weitere Prüfungen erfordert. Über alle

Gruppen hinweg zeigt die Studie mit Bezug auf Hypothese 2 eine signifikante Differenz in den Präferenzen der befragten Männer und Frauen, die sich aber nur bei den beiden Teilgruppen der ersten Befragung replizieren lässt, während die Folgeuntersuchung 2001/02 ein umgekehrtes Ergebnis ergibt.

7. Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse dieser Studie bestätigen die Befunde der vorangegangenen deutschen und nordamerikanischen Untersuchungen von Managergeschlechtsrollen und erweitern sie um die Differenzierung zwischen Männern und Frauen in Führungspositionen. Sie stützen damit die Validität des hier verwendeten Instruments und stehen in Übereinstimmung mit der Theorie der Rolleninkongruenz (Eagly/Karau 2002). Die Befunde bestätigen auch die Vermutung, dass die bisherigen Untersuchungen, die mit einem ähnlichen Ansatz arbeiteten, den signifikanten Zusammenhang zwischen Managerideal und dem Geschlecht der beurteilten Person übersehen haben.

Die Bedeutung dieses Untersuchungsergebnisses für Selektionsroutinen in der Unternehmenspraxis liegt darin, dass sie einen doppelten Benachteiligungsmechanismus aufzeigen: Weibliche Bewerber für Führungspositionen und Nachwuchskräfte in der beruflichen Aufstiegsphase sind nicht nur damit konfrontiert, dass die Erwartungen an sie als Führungskräfte mit den gesellschaftlichen Stereotypen gegenüber Frauen im Allgemeinen im Widerspruch stehen. Die Erwartungen an sie, stereotyp männliche Verhaltensmuster zu zeigen, sind sogar noch höher als gegenüber ihren männlichen Mitbewerbern. Diese Befunde verdeutlichen, wie groß die Gefahr ist, dass Frauen in Selektionsentscheidungen benachteiligt werden, wenn diese auf Verfahren beruhen, die der Anwendung von Geschlechtsstereotypen großen Raum lassen. Daraus ergibt sich ein wesentlicher Aspekt bei der vergleichenden Evaluation von interviewgestützten Verfahren und den verschiedenen Varianten der Assessment Center Methode (Neubauer 1990). Je stärker der Entscheider fehlende Beobachtungen durch verallgemeinernde Überzeugungen ersetzt, umso größer ist die Tendenz zur Unterschätzung der Managementkompetenz weiblicher Bewerber.

Auch wenn der Untersuchungszeitraum zwischen 1997 und 2002 viel kürzer ist als die zwischen 1975 und 2000 angesiedelten nordamerikanischen Studien von Schein et al. und Powell/Butterfield, scheint aufgrund der hier vorgelegten Daten die Frage berechtigt, ob die Periode des schrittweisen Rückgangs der Maskulinitätspräferenz, wie ihn beide nordamerikanische Datenreihen andeuten, inzwischen zum Ende gekommen ist und der Trend wieder in Richtung einer stärkeren Betonung männlicher Stereotypen umschlägt. In der Führungslehre scheint das maskuline Leitbild der dominant gestaltenden und charismatischen Führungspersönlichkeit das konkurrierende Leitbild der eher feminin typisierten, kooperativ-partnerschaftlich eingestellten Führungskraft der 80er Jahre inzwischen schrittweise in den Hintergrund gedrängt zu haben. Auch wenn zentrale Elemente eines charismatischen Führungsverständnisses (Bass/Avolio 1993), wie Inspiration oder geistige Anregung, weder unter den zehn männlichen noch den weiblichen Items vertreten sind, sind doch Ähnlichkeiten zu den männlichen Merkmalen zielorientiert, vorausschauend, selbstsicher oder überzeugend erkennbar.

Wie ist die Übertragbarkeit der Studienergebnisse auf die Selektionspraxis zu beurteilen? Mit ihrem Forschungsansatz bewegt sich die vorgestellte Studie im Rahmen der bislang dominierenden Befragungsforschung zur Bedeutung von Stereotypen in hypothetischen Beurteilungssituationen. Deshalb gelten für sie dieselben Einschränkungen in Bezug auf die ökologische Validität wie für die gesamte Forschungsrichtung. Die Ergebnisse sind aussagekräftig, wenn davon ausgegangen werden kann, dass es bei Selektionsentscheidungen eine Geschlechtswahrnehmung gibt und die Anforderungen an eine zu besetzende Position nicht durch vollständig beobachtbare Fähigkeitsmerkmale zu erfüllen sind: Die hier ermittelte Tendenz der unterschiedlichen Eignungsbeurteilung gegenüber Männern und Frauen tritt dann nicht auf, wenn den Beurteilenden das Geschlecht der Kandidaten nicht bekannt ist oder die Anforderungen der Stelle vollständig transparent und konsensfähig beobachtbar sind. Beides ist kaum realistisch, auch wenn mit zunehmendem Standardisierungsgrad der Selektionsprozeduren ein geringer Stereotypisierungseffekt zu erwarten ist. Dagegen ist die Zusammensetzung des Beurteilerkreises sowohl mit Männern und Frauen, wie sie Neubauer (1990) für das Assessment Center mit mehrdeutigem Befund ermittelt hat, nicht entscheidend.

Von einem 'idealen Manager' wird nach wie vor erwartet, dass er vor allem stereotyp männliche Einstellungen und Verhaltensweisen zeigt, und von einer 'idealen Managerin' wird das noch mehr erwartet. Diese Erwartungen sind kulturell verankert und sie werden medial, über Inszenierungen von Management in Biographien erfolgreicher Führungskräfte, Presseberichterstattungen oder auch Cartoons (Sheridan 1994) reproduziert – und als Illustrationsmaterial 'aus der realen Praxis' auch in Forschung und Lehre vermittelt. Zumindest an diesem letzten Punkt könnte die betriebswirtschaftliche Aus- und Weiterbildung einen Beitrag zur gezielten Gegensteuerung leisten.

Literatur

- Arkkelin, Daniel/Simmons, Rosemary (1985): The 'good manager': sex-typed, androgynous, or likable? In: *Sex Roles* 12, 1187-1198.
- Bargh, John A. (1989): Conditional automaticity: varieties of automatic influence in social perception and cognition. In: Uleman, James S./Bargh, John A. (Eds.): *Unintended thought*. New York, 3-51.
- Bass, Bernard M. (1990): *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. 3. Aufl. New York/London.
- Bass, Bernard M./Avolio, Bruce J. (1993): Transformational leadership. In: Chemers, Martin M./Ayman, Roya (Eds.): *Leadership theory and research: perspectives and directions*. San Diego, 49-80.
- Beere, Carol A. (1990): *Gender roles: a handbook of tests and measures*. New York u.a.
- Bem, Sandra L. (1974): The measurement of psychological androgyny. In: *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 42, 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, 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, 566-572.
- Dodge, Katherine A./Gilroy, Faith D./Fenzel, L. Mickey (1995): Requisite management characteristics revisited: two decades later. In: *Journal of Social Behavior and Personality* 10: 253-264.
- Eagly, Alice H./Karau, Steven J. (2002): Role congruity theory of prejudice toward female leaders. In: *Psychological Review* 109, 573-598.
- Fernandes, Emilia/Cabral-Cardoso, Carlos (2003): Gender asymmetries and the manager stereotype among management students. In: *Women in Management Review* 18, 77-87.

- Foster, Frances (1994): Managerial sex role stereotyping among academic staff within UK business schools. In: *Women in Management Review* 9(3), 17-22.
- Friedel-Howe, Heidrun (1994): Probleme der Führungspotentialbeurteilung bei Frauen. In: Sarges, Werner (Hg.): *Management-Diagnostik*. 2. Auflage, Göttingen u.a., 97-101.
- Glick, Peter /Zion, Cari /Nelson, Cynthia (1988): What mediates sex discrimination in hiring decisions? In: *Journal of Personality and Social Psychology* 55, 178-186.
- Gmür, Markus (1991): KMG1 – Konstanzer Managergeschlechtsrolleninventar: Ein Instrument zur Ermittlung der Wirksamkeit von Geschlechtsrollenstereotypen in der Personalauswahl. Forschungsbericht Nr. 1 des Lehrstuhls für Management der Universität Konstanz.
- Graves, Laura M./Powell, Gary N. (1988): An investigation of sex discrimination in recruiters' evaluations of actual applicants. In: *Journal of Applied Psychology* 73, 20-29.
- Hannover, Bettina/Kessels, Ursula (2003): Erklärungsmuster weiblicher und männlicher Spitzenmanager zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. In: *Zeitschrift für Sozialpsychologie* 34, 197-204
- Heilman, Madeline E./Block, Caryn J./Martell, Richard F./Simon, Michael C. (1989): Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. In: *Journal of Applied Psychology* 74, 935-942.
- Heilman, Madeline E./Stopeck, Melanie H. (1985): Being attractive, advantage or disadvantage? Performance-based evaluations and recommended personnel actions as a function of appearance, sex, and job type. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 35, 202-215.
- Hofstede, Geert (1980): *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills/London.
- Kirchmeyer, Catherine (2002): Change and stability in managers' gender roles. In: *Journal of Applied Psychology* 87, 929-939.
- Klimecki, Rüdiger/Gmür, Markus (2001): *Personalmanagement: Funktionen – Strategien – Erfolgsbeiträge*. 2. Aufl. Stuttgart.
- Krell, Gertraude/Karberg, Ulrike (2002): Geschlechterbezogene Themen in der Personallehre. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 16, 279-307.
- Küpper, Gunhild (1994): Personalentwicklung für weibliche Führungskräfte? Verdeckte Barrieren beim beruflichen Aufstieg von Frauen – eine sekundäranalytische Studie. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 8, 107-123.
- Leyens, Jaques-Philippe/Yzerbyt, Vincent/Schadron, Georges (1994): *Stereotypes and social cognition*. London u.a.
- Massengill, Douglas/Di Marco, Nicholas (1979): Sex-role stereotypes and requisite management characteristics: a current replication. In: *Sex Roles* 5, 561-570.
- Neubauer, Rainer (1990): Frauen im Assessment Center – ein Gewinn? In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 34, 29-36.
- Norris, Jeanne M./Wylie, Anne M. (1995): Gender stereotyping of the managerial role among students in Canada and the United States. In: *Group and Organization Management* 20, 167-182.
- Orser, Barbara (1994): Sex role stereotypes and requisite management characteristics: an international perspective. In: *Women in Management Review* 9, 11-19.
- Perry, Elissa L./Davis-Blake, Alison/Kulik, Carol T. (1994): Explaining gender-based selection decisions: a synthesis of contextual and cognitive approaches. In: *Academy of Management Review* 19, 786-820.
- Powell, Gary N./Butterfield, D. Anthony (1979): The 'good manager': masculine or androgynous? In: *Academy of Management Journal* 22, 395-403.
- Powell, Gary N./Butterfield, D. Anthony (1984): If 'good managers' are masculine, what are 'bad managers'? In: *Sex Roles* 10, 477-484.
- Powell, Gary N./Butterfield, D. Anthony (1989): The 'good manager': did androgyny fare better in the 1980s? In: *Group and Organization Studies* 14, 216-233.
- Powell, Gary N./Butterfield D. Anthony/Parent, Jane D. (2002): Gender and managerial stereotypes: have the times changed? In: *Journal of Management* 28, 177-193.
- Powell, Gary N./Kido, Yasuaki (1994): Managerial stereotypes in a global economy: a comparative study of Japanese and American business students' perspectives. In: *Psychological Reports* 74, 219-226.

- Rosen, Benson/Jerde, Thomas H. (1974a): Influence of sex role stereotypes on personnel decisions. In: *Journal of Applied Psychology*, 59, 9-14.
- Rosen, Benson/Jerde, 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, 511-512.
- Rustemeyer, Ruth/Thrien, Sabine (1987/89): Die Managerin – der Manager: Wie weiblich dürfen sie sein, wie männlich müssen sie sein? Forschungsbericht der Universität/GH Paderborn 1987; sowie in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 33, 108-116.
- Sargent, Alice G. (1981): *The androgynous manager*. New York.
- Sauers, Daniel A./Kennedy, Jeffrey C./O'Sullivan, Deirdre (2002): Managerial sex role stereotyping: a New Zealand perspective. In: *Women in Management Review* 17, 342-347.
- Schein, Virginia Ellen (1973): The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. In: *Journal of Applied Psychology* 57, 95-100.
- Schein, Virginia Ellen (1975): Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. In: *Journal of Applied Psychology* 60, 340-344.
- Schein, Virginia Ellen/Davidson, Marilyn (1993): Think manager, think male. In: *Management Development Review* 6(3), 24-28.
- Schein, Virginia Ellen/Müller, Rüdiger (1992): Sex role stereotyping and requisite management characteristics: a cross cultural look. In: *Journal of Organizational Behavior* 13, 439-447.
- Schein, Virginia Ellen/Müller, Rüdiger/Jacobson, C. (1989): The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students. In: *Sex Roles* 20, 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, 33-41.
- Schmacke (Hg.) (2000): *Die großen 500 auf einen Blick*. Ausgabe 2000/01: Neuwied.
- Scholl, Richard W./Cooper, Elisabeth (1991): The use of job evaluation to eliminate gender based pay differentials. In: *Public Personnel Management* 20, 1-18.
- Shaw, Edward A. (1972): Differential impact of negative stereotyping in employee selection. In: *Personnel Psychology* 25, 333-338.
- Sheridan, Alison (1994): Managers in cartoons – They are still men in the Harvard Business Review. In: *Women in Management Review* 9(4), 20-24.
- Spence, Janet T./Helmreich, Robert L. (1978): Masculinity and femininity: their psychological dimensions, correlates and antecedents. Austin/London.
- Spreemann, Sandra (2000): Geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führung: Der Einfluss einer maskulinen oder femininen äußeren Erscheinung. Hamburg.
- Steffens, Melanie C./Mehl, Bettina (2003): Erscheinen 'Karrierefrauen' weniger sozial kompetent als 'Karrieremänner'? In: *Zeitschrift für Sozialpsychologie* 34, 173-185.
- Steinpreis, Rhea F./Anders, Katie A./Ritzke, Dawn (1999): The impact of gender on the review of the curricula vitae of job applicants and tenure candidates: a national empirical study. In: *Sex Roles* 41, 509-528.
- 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 (Hg.): *Stereotyping and prejudice: changing conceptions*. New York u.a., 3-34.
- Stroh, Linda K./Brett, Jeanne M./Reilly, Anne H. (1992): All the right stuff: a comparison of female and male managers' career progression. In: *Journal of Applied Psychology* 77, 251-260.
- Vinnicombe, Susan/Sing, Val (2002): Sex role stereotyping and requisites of successful managers. In: *Women in Management Review* 17, 120-130.
- Wänke, Michaela/Bless, Herbert/Wortberg, Silja (2003) Der Einfluss von 'Karrierefrauen' auf das Frauenstereotyp. In: *Zeitschrift für Sozialpsychologie* 34, 187-196.
- Willemsen, Tineke M. (2002): Gender typing of the successful manager – a stereotype reconsidered. In: *Sex Roles* 46, 385-391.
- Zebrowitz, Leslie A./Tenenbaum, Daniel R./Goldstein, Lori H. (1991): The impact of job applicant's facial maturity, gender, and academic achievement on hiring recommendations. In: *Journal of Applied Social Psychology* 21, 525-548.