

Zeitschrift für Studium und Forschung

# WiSt

Wirtschafts-  
wissen-  
schaftliches  
Studium

51. Jahrgang  
Heft 6/2022

**Institutionelle Investoren und  
Strategien des Shareholder Activism**

Maximilian Klingebiel und  
Norbert Klingebiel

**Status quo und Ausgabenprojektionen  
der Beamtenversorgung**

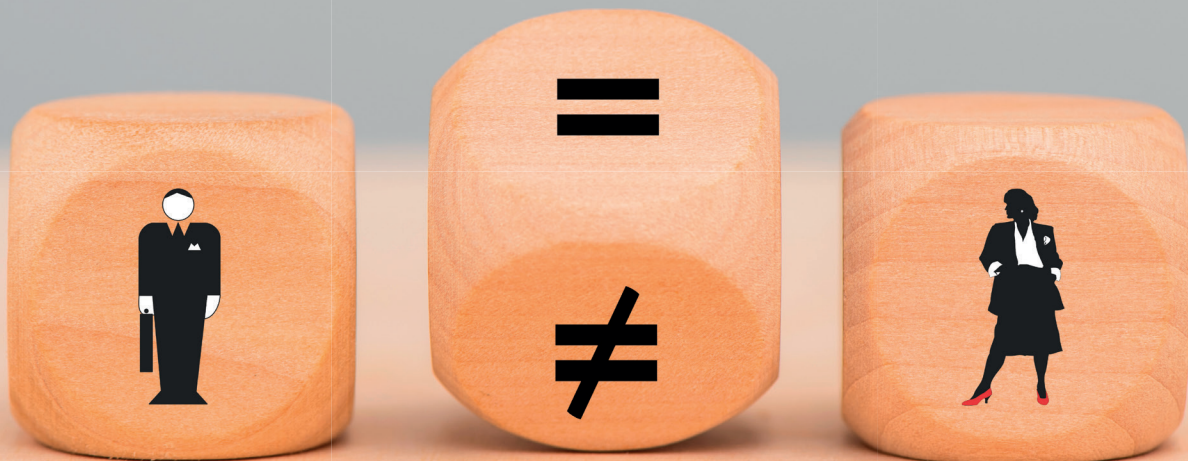
Bernd Raffelhüschen und  
Tobias Kohlstruck

**Chinas Wirtschaftsreformen seit 1976**

Armin Jans und Björn Plaschnick

## Genderstereotype und Karriereerfolg im Management

Dorothea Alewell und Marie-Therese Wiese



Immobilienmarktentscheidungen  
und Klimawandel

ISSN 0340-1650



2350202206

# Genderstereotype und Karriereerfolg im Management

Frauen haben in Deutschland trotz vielfältiger Gleichstellungsbemühungen und gesetzgeberischer Aktivitäten bis heute weniger Erfolg in Managementkarrieren als Männer. Der Beitrag stellt die vielfältigen Wirkungen von Genderstereotypen vor, die von verzerrten Bewertungen und Doppelstandards bis hin zur Beeinflussung der Leistung und Motivation reichen können. Angewendet auf den Managementbereich wird deutlich, wo und wie Genderstereotype und die Definition der Managementrolle den Erfolg von Frauen im Management bremsen (können).



**Prof. Dr. Dorothea Alewell**

ist Professorin für BWL, insbesondere Personalwirtschaft, an der Universität Hamburg. Bevorzugte Forschungsgebiete: Spiritualität am Arbeitsplatz.



**Marie-Therese Wiese**

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für BWL, insbesondere Personalwirtschaft, an der Universität Hamburg. Bevorzugte Forschungsgebiete: Risiko, Gender und Karriere.

**Summary:** In spite of many and diverse equal opportunity activities and law based affirmative action by the state, women in Germany still are much less successful in management careers than men are. We ask for the many different effects gender stereotypes and job role definitions can have, and show how they may thwart women's career success.

**Stichwörter:** Gender, Stereotype, Karriere, Karriereerfolg, Rolleninkongruenz

## 1. Geschlecht und Karriereerfolg im Management

Die Forschung zur Gleichstellung der Geschlechter auf dem deutschen Arbeitsmarkt belegt immer wieder zwei Effekte (vgl. *Busch/Holst*, 2009, 2011; *Finke/Dumpert/Beck*, 2017; *Kirsch/Wrohlich*, 2020a, 2020b; *Wolf/Beblo/Ohlert*, 2012): Erstens sind Frauen unterrepräsentiert in hohen Führungspositionen. Die Zahl der Frauen, die eine Führungsposition im oberen Management erreichen, ist klein, und wächst nur langsam (vgl. *Holst/Friedrich*, 2016; *Holst/Wrohlich*, 2019; *Kirsch/Wrohlich*, 2020a, 2020b). Zweitens verdienen Frauen weniger als Männer. Es zeigt sich eine geschlechtsbezogene Lohnlücke für Frauen (sog. unbereinigter gender pay gap) von brutto 20 bis 25 % (je nach Studie und Jahr). Zwar können ca. drei Viertel dieser unbereinigten Lohnlücke durch Unterschiede im Erwerbs- und Berufswahlverhalten zwischen Männern und Frauen erklärt werden, aber auch nach Kontrolle für solche Effekte verbleiben zwischen 5 und 7 % als unerklärte Differenz bzw. als der sog. bereinigte gender pay gap (vgl. *Finke/Dumpert/Beck*, 2017; *Leythienne/Ronkowski*, 2018; *Schwab/Crotti/Geiger/Ratcheva*, 2019). Einkommen und die erreichte hierarchische Position sind zentrale Indikatoren des sog. objektiven Karriereerfolgs (vgl. *Alewell*, 2013). Insofern lässt sich sagen: Frauen haben in Deutschland nach wie vor im Management nicht den gleichen objektiven Karriereerfolg wie Männer. Gleichberechtigung ist in der Verfassung verankert. Seit 2008 gilt das Allgemeine Gleichstellungsgesetz, seit 2015 das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG), welches eine 30 %-Frauenquote in Aufsichtsräten börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen festlegt. Im

Januar 2021 brachte das Bundeskabinett das sog. zweite Führungspositionen-Gesetz auf den parlamentarischen Weg, welches für die gleiche Gruppe von Unternehmen regelt, dass in Vorständen mit mehr als drei Mitgliedern mindestens ein Posten von einer Frau besetzt sein muss (vgl. *Deutscher Bundestag*, 2021). Die Frage, warum Frauen und Männer im Management unterschiedlich erfolgreich sind, ist also auch politisch hoch aktuell.

Dieser Frage gehen wir unter einem speziellen Fokus nach – wir fragen nach der Wirkung von Genderstereotypen auf den Karriereerfolg. Einige grundlegende theoretische Überlegungen dazu folgen in Abschn. 2, einige empirische Ergebnisse in Abschn. 3.

## 2. Genderstereotype im Managementkontext

### 2.1. Genderstereotype

Die **Theorie der sozialen Rollen** (vgl. *Eagly*, 1987) besagt u.a., dass die in der Vergangenheit vorherrschende familiäre Arbeitsteilung mit einem männlichen Hauptverdiener und einer weiblichen Familienfürsorgenden bis heute unsere Erwartungen an Männer und Frauen prägt. Diese Arbeitsteilung hat sog. **Gender- oder auch Geschlechtsrollenstereotype** geprägt – kognitive Strukturen, die sozial geteiltes Wissen über die charakteristischen Merkmale von Männern und Frauen enthalten (vgl. *Eckes*, 2010). Genderstereotype haben deskriptive (beschreibende) und präskriptive (normative, vorschreibende) Anteile. Die **deskriptiven Anteile** bringen zum Ausdruck, welche Eigenschaften und welches Verhalten Frauen und Männer typischerweise zeigen. Ihre Funktion ist, Interaktion zu erleichtern und schnelle soziale Orientierung zu ermöglichen (vgl. *Eckes*, 2010). Die **präskriptiven Anteile** drücken aus, welches Verhalten als sozial legitim gilt. Verletzt jemand solche präskriptiven Erwartungen, können bei Interaktionspartnern Überraschung, Ärger über das „unangemessene“ Verhalten und soziale Sanktionen, sog. **backlash** (vgl. *Eckes*, 2010), ausgelöst werden. Backlash drückt sich z.B. durch eine geringere Häufigkeit oder geringere Intensität der Zusammenarbeit, weniger Informationsaustausch oder negatives Feedback aus (vgl. *Otten/Alewell*, 2020, S. 114).

In der Forschung wurden für Frauen und Männer verschiedene Bündel von Eigenschaften und Verhaltensweisen als Geschlechtsrollenstereotype identifiziert (vgl. *Abele*, 2003; *Eckes*, 2010; *Gmür*, 2004). Das Geschlechtsrollenstereotyp für Männer enthält Charakteristika, die mit Kompetenz und Instrumentalität zu tun haben („agency“): Leistungsorientierung (z.B. Ehrgeiz, Zielstrebigkeit), Verantwortungsbereitschaft und Autonomie (z.B. Durchsetzungsfähigkeit, Unabhängigkeit, Selbstvertrauen) und Rationalität (z.B. analytische Fähigkeiten, Intelligenz, mathematische Fähig-

keiten, Objektivität). Das Geschlechtsrollenstereotyp für Frauen drückt Erwartungen aus, die mit Wärme, Expressivität und Gemeinschaftsorientierung („communality“) zu tun haben, z.B. Freundlichkeit, Rücksichtnahme, Zusammenarbeit, Respekt, Empathie, Intuition, Sensibilität und Zugehörigkeit (vgl. *Heilman*, 2012).

### 2.2. Wirkungen von Genderstereotypen

Neben den Funktionen, die Erwartungen im sozialen Miteinander zu stabilisieren und eine schnelle Orientierung zu ermöglichen, haben Genderstereotype zahlreiche weitere Wirkungen auch mit personalwirtschaftlicher Relevanz.

Unterschiedliche Erwartungen an Männer und Frauen, die in den Genderstereotypen gebündelt sind, können die **Fremd-** und die **Eigenwahrnehmung** in Bezug auf erwartbare und auf tatsächlich erbrachte Leistungen verändern. So kann z.B. die Zuordnung des Merkmals Durchsetzungsfähigkeit zum männlichen Genderstereotyp und des Merkmals Empathie zum weiblichen Genderstereotyp dazu führen, dass differierende Fremdwahrnehmungen entstehen – z.B. bei einer Frau eher keine hohe Durchsetzungsfähigkeit oder bei einem Mann eher keine starke Empathie erwartet werden. Im personalwirtschaftlichen Kontext führen solche differierenden Erwartungen dazu, dass Frauen und Männern unterschiedlich viel zugetraut wird – und sie daher z.B. als unterschiedlich förderwürdig eingestuft werden. Auswahlentscheidungen finden häufig unter Zeitdruck und unvollständiger Information statt. Informationslücken werden durch stereotype Bilder von Positionen und Personen gefüllt und zu einem Gesamteindruck ergänzt, um die Unsicherheit des Beurteilers zu reduzieren (vgl. *Gmür*, 2004, S. 398).

Auch die Eigenwahrnehmung kann beeinflusst werden, wenn Genderstereotype internalisiert und somit zu einem Teil der Identität werden. Tatsächlich unterscheiden sich Männer und Frauen durchschnittlich in ihren Selbstcharakterisierungen, die wiederum in hohem Maße mit den stereotypen Zuschreibungen von Außenstehenden übereinstimmen. Frauen beschreiben sich eher mit kommunalen und weniger mit agentischen Eigenschaften als Männer (vgl. *Hentschel/Heilman/Peus*, 2019; *Hentschel/Horvath/Peus/Sczesny*, 2018). Genderstereotype können also das Selbstbild und damit die Einschätzung der eigenen Person und der eigenen Fähigkeiten beeinflussen. Unter bestimmten Bedingungen geraten Personen unter Druck, das für sie zutreffende Genderstereotyp zu erfüllen, sog. **Stereotype Threat**. Dadurch kann sich das Leistungsverhalten so verändern, dass dem Genderstereotyp nicht entsprechende Fähigkeiten und Leistungen weniger gezeigt werden. Stereotype können also auch das tatsächliche Leistungsverhalten beeinflussen.

### 2.3. Rolleninkongruenz zwischen Managementrollen und Geschlechtsrollenstereotypen

Die **Theorie** der **Rolleninkongruenz** (vgl. *Eagly/Karau, 2002*) argumentiert, dass es neben den Geschlechtsrollen auch berufs- oder jobbezogene Rollen gibt – und setzt eine zentrale Annahme: Die Rolle als Manager\*in sei in vielen Unternehmen so definiert, dass man sich als Idealbesetzung selbstbewusste, durchsetzungsfähige, intelligente, analytisch starke Persönlichkeiten mit einer hohen Zielorientierung wünsche – also Personen, die sehr stark dem männlichen Geschlechtsrollenstereotyp entsprechen. Management-Job-Rolle und männliches Geschlechtsrollenstereotyp überdecken sich stark; es besteht Rollenkongruenz. Diese – empirisch recht gut belegte (vgl. *Gmür, 2004, S. 399*) – These wird auch als die „**Think Manager – think male**“-These bezeichnet (vgl. *Schein/Davidson, 1993*).

Das weibliche Genderstereotyp und die Managementrolle dagegen stimmen weniger gut überein, sie sind inkongruent. Daraus resultieren für Frauen nachteilige Wirkungen: Erstens entsteht aufgrund des deskriptiven Anteils des Genderstereotyps die Eigen- oder Fremdwahrnehmung, die Anforderungen einer Managementposition nicht so gut erfüllen zu können wie ansonsten vergleichbare Männer. Zweitens resultiert aus den normativen Anteilen der Rollen ein **Zielkonflikt** bzw. ein **Dilemma** – erfüllen Frauen die jobbezogenen Anforderungen der Managementrolle, dann verletzen sie die normativen Anteile des Genderstereotyps, erfüllen sie dagegen diese, dann verstoßen sie gegen die Erwartungen aus der Managementrolle. Da beides negative Konsequenzen hat, geraten Frauen in ein unauflösbares Spannungsfeld – von dem Geschlechtsrollenstereotyp abweichendes Verhalten führt zu negativen sozialen Reaktionen wie Ablehnung oder negativen Bewertungen als kalt, unsympathisch, sozial nicht kompetent; von der Managementrolle abweichendes Verhalten führt zu negativen Leistungsbewertungen. Insofern geraten Frauen, anders als Männer, in einen unauflösbaren Zielkonflikt bzw. in ein starkes Spannungsfeld, wenn sie eine Managementposition einnehmen – falls die Grundannahme zutrifft, dass die Management-Job-Rolle entsprechend dem männlichen Geschlechtsrollenstereotyp definiert ist.

## 3. Wirkungen von Genderstereotypen auf die Managementkarriere – Ergebnisse empirischer Studien

### 3.1. Genderstereotype, Eigen- und Fremdwahrnehmungen und Bewertungsunsicherheit

Im Laufe der Managementkarriere sind Frauen und Männer einer Vielzahl von **Selektionsentscheidungen** ausgesetzt, in die sowohl vergangene als auch prognostizierte Leistun-

gen einbezogen werden. Die Wahrnehmung der Leistung von Männern und Frauen kann auf unterschiedlichen Wegen von Genderstereotypen beeinflusst werden.

Stereotype sind besonders dann wirkungsvoll, wenn **Informationslücken oder Unsicherheit** bei den Beurteiler\*innen vorliegen (vgl. *Gmür, 2004, S. 398; Heilman/Haynes, 2005*):

Bei Unsicherheit über die Leistungskriterien variiert die Gewichtung von Kriterien, je nachdem ob ein Mann oder eine Frau beurteilt wird (vgl. *Norton/Vandello/Darley, 2004; Uhlmann/Cohen, 2005*). Wird Leistung eher allgemein eingeschätzt, ohne dass Bewertungskriterien vorab genau definiert werden, werden die Bewertungen stärker von Genderstereotypen beeinflusst als bei genauer Definition der Kriterien (vgl. *Bauer/Baltes, 2002*). Wenn die Kriterien allerdings vorab festgelegt werden, so unterscheidet sich die Beurteilung von männlichen und weiblichen Bewerber\*innen nicht (vgl. *Uhlmann/Cohen, 2005*).

Weiterhin werden die Leistungsbewertungen nicht eins zu eins in **Entscheidungskonsequenzen**, wie z.B. Beförderungen, übersetzt: So zeigen Ergebnisse einer Meta-Analyse, dass nur geringe Geschlechterunterschiede in der Einschätzung der Arbeitsleistung und sogar im Durchschnitt etwas bessere Ergebnisse für Frauen als für Männer auftraten – aber dennoch Männer eher als beförderungswürdig eingeschätzt wurden (vgl. *Roth/Purvis/Bobko, 2012*). Auch diese Ergebnisse lassen sich mit dem Effekt der Unsicherheit erklären: Wird die aktuelle Arbeitsleistung bewertet, liegen konkrete Informationen vor. Bei der Bewertung zukünftiger Leistung in einem neuen Job nach einer Beförderung liegen mehr Unsicherheiten vor, sodass die Genderstereotype die Bewertung stärker beeinflussen. Insbesondere bei Beförderungen in Managementpositionen kann eine wahrgenommene Rolleninkongruenz in Bezug auf Frauen die Unsicherheit der Bewertung und damit die Wirkung der Stereotype verstärken (vgl. *Roth/Purvis/Bobko, 2012*).

Unsicherheit kann auch zu **unterschiedlichen Bewertungsmaßstäben** für Männer und Frauen führen: *van Esch/Hopkins/O'Neil/Bilimoria (2018)* zeigen, dass Frauen mehr Qualifikationen als Männer aufweisen müssen, um eine hohe Führungsposition zu bekommen. Für die untersuchten Führungspositionen wurden mittelmäßig qualifizierte Frauen als risikoreichere Besetzungen wahrgenommen als mittelmäßig qualifizierte Männer. Nur hochqualifizierte Frauen wurden als weniger risikoreich wahrgenommen als hochqualifizierte Männer. Dass Frauen erst bei höherer Qualifikation als gleich gut passend wie Männer für männlich konnotierte Jobs wahrgenommen werden, wird auch durch weitere Forschungsergebnisse untermauert (vgl. *Heilman/Haynes, 2005; Treviño/Gomez-Mejia/Balkin/Mixon, 2018*).

### 3.2. Genderstereotype und Rolleninkongruenz in Managementrollen

Die Theorie der Rolleninkongruenz besagt, dass Vorstellungen über ideale Manager\*innen stark mit dem männlichen Genderstereotyp verknüpft sind. Dabei wurde die Frage, ob diese Idealbilder gleichermaßen für Männer wie Frauen in Führungspositionen gelten, lange vernachlässigt. *Gmür* (2004) zeigt in einer Studie, dass dies nicht der Fall ist: Die Erwartungen an Frauen sind sogar signifikant stärker durch männliche Geschlechtsrollenstereotype geprägt als die Erwartungen an Männer in derselben Position. Eine ohnehin bestehende Rolleninkongruenz wird damit sogar noch verstärkt.

Andere Ergebnisse weisen darauf hin, dass die wahrgenommene Rolleninkongruenz von Frauen und Managementpositionen bei männlichen Bewertern stärker ausgeprägt ist als bei Frauen. So assoziieren männliche Headhunter implizit Kompetenz, eine agentische Eigenschaft, stärker mit Männern als mit Frauen, ihre weiblichen Kolleginnen hingegen assoziieren Kompetenz implizit eher mit Frauen. Da männliche Headhunter aber in der Mehrzahl sind, könnten sie dennoch als sog. „Gatekeeper“ für Frauen in der Führungskarriere fungieren (vgl. *Siegel/König/Zobel*, 2020; ähnliche Ergebnisse finden sich bei *Hentschel/Heilman/Peus*, 2019).

### 3.3. Genderstereotype und Backlash

Selbst wenn Frauen in einem männlich geprägten Bereich erfolgreich sind und auch so wahrgenommen werden, können sie bei Abweichung von genderstereotypen **Erwartungen** mit **Backlash** konfrontiert sein (vgl. *Heilman/Okimoto*, 2007). In mehreren Studien wurde gezeigt, dass Frauen ihr Verhalten dementsprechend anpassen. *Amanatullah/Morris* (2010) zeigen, dass die Erwartung von Backlash-Effekten die Hauptursache dafür ist, dass Frauen zurückhaltender als Männer verhandeln, wenn es um ihre eigenen Interessen, z.B. in Gehaltsverhandlungen, geht. *Brescoll* (2011) fand heraus, dass Frauen, die eine Machtposition innehaben, ihre Redezeit nicht in gleichem Maße erhöhen wie Männer, vor allem, um Backlash zu vermeiden – und dass diese Befürchtung von negativen Konsequenzen bei einer Erhöhung der Redezeit durchaus zutreffend ist. Die Sorge vor negativen Reaktionen hält Frauen davon ab, sich selbst gut darzustellen (vgl. *Rudman/Moss-Racusin/Phelan/Nauts*, 2012).

### 3.4. Ergebnisse zu Stereotype Threat

*Hoyt/Murphy* (2016) haben ein Modell entwickelt, welches zum Verständnis von Stereotype Threat Prozessen von Frau-

en in Managementkontexten beitragen soll. Nach ihrem Modell aktivieren **situationsbedingte Hinweise** Stereotype Threat, z.B. dass Frauen in der Minderheit sind (vgl. *Inzlicht/Ben-Zeev*, 2000; *Sekaquaptewa/Thompson*, 2003), Genderstereotype durch Werbung betont werden (vgl. *Davies/Spencer/Steele*, 2005), oder eine männlich geprägte physische Umgebung (vgl. *Cheryan/Plaut/Davies/Steele*, 2009) vorliegt. Stereotype Threat kann unterschiedliche Folgen haben (vgl. *Hoyt/Murphy*, 2016): **Leistungsminde- rung** in managementrelevanten Aufgaben, z.B. Verhandeln (vgl. *Kray/Galinsky/Thompson*, 2002) oder Entscheiden (vgl. *Bergeron/Block/Echtenkamp*, 2006), Verringerung des Zugehörigkeitsgefühls und damit der **Motivation**, eine Karriere in dem betreffenden Bereich anzustreben (vgl. *Cheryan/Plaut/Davies/Steele*, 2009), oder eine Senkung der wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit, eigene Karriereziele zu erreichen (vgl. *von Hippel/Issa/Ma/Stokes*, 2011).

## 4. Ausblick: Veränderungen der Genderstereotype und Managementrollen?

Die Theorie der sozialen Rollen (vgl. *Eagly*, 1987) besagt, dass die traditionelle Arbeitsteilung Genderstereotype geprägt hat, die bis heute als **gefestigte kognitive Strukturen** bestehen. Andere Autoren argumentieren, dass gemäß dieser Theorie auch Veränderungen in den sozialen Rollen von Männern und Frauen mit Veränderungen in den kognitiven Strukturen, also den Stereotypen, einhergehen können (vgl. *Haines/Deaux/Lofaro*, 2016). Während einige empirische Ergebnisse vermuten lassen, dass sich die Genderstereotype, insbesondere über Frauen, im Verlauf der Zeit verändert haben und verändern werden (vgl. z.B. *Diekman/Eagly*, 2000; *Duehr/Bono*, 2006), deuten andere Ergebnisse daraufhin, dass bisher wenig Veränderungen sichtbar sind (vgl. *Alewell*, 2013; *Haines/Deaux/Lofaro*, 2016; *Hentschel/Horvath/Peus/Sczesny*, 2018). Dies könnte daraus resultieren, dass Veränderungen in den Genderstereotypen den Veränderungen in der Arbeitsteilung „hinterherhinken“ (vgl. *Diekman/Eagly/Johnston*, 2010). Backlash-Effekte können dazu führen, dass Frauen in Führungspositionen eher versuchen, den bestehenden Stereotypen soweit möglich zu entsprechen, statt diese zu verändern und Männer könnten weniger geneigt sein, diese Stereotype zu verändern, wenn sie diese eher als vorteilhaft empfinden (vgl. *Haines/Deaux/Lofaro*, 2016).

Bisher haben wir mit der Rolleninkongruenztheorie vorausgesetzt, dass die Managementrolle mit männlichen Eigenschaften definiert ist (siehe Abschn. 2.3). Das Idealbild der Manager\*innen ist aber in den Betrieben grundsätzlich definier- und formbar, z.B. über das Anforderungsprofil und die Festlegung der Personalbeurteilungskriterien. Daher könnte es grundsätzlich möglich sein, die Rolleninkongru-

enz für Frauen zu mildern – z.B. über eine stark auf Kooperation und empathische Zusammenarbeit setzende Definition des Führungsanteils der Managementrolle, die stärker dem weiblichen Genderstereotyp entspricht. Diese Strategie der **Veränderung der Managementrollen** hat jedoch auch Grenzen, da die sozialen, informellen Prozesse dahinter nicht einfach und direkt steuerbar sind. Die als state-of-the-art geltenden Führungsempfehlungen der transformationalen und charismatischen Führung sind zwar grundsätzlich nicht direkt mit den Geschlechtsrollen verknüpft, weisen jedoch potenziell erneut eine größere Nähe zu der männlichen Geschlechtsrolle auf als zur weiblichen (vgl. *Gmür*, 2004).

## 5. Fazit

Eine Managementkarriere stellt sowohl Männer als auch Frauen vor eine Vielzahl von Herausforderungen. Zusätzlich werden Frauen im Managementkontext mit inkongruenten stereotypen Zuschreibungen und Erwartungen konfrontiert: ihnen werden eher „weiche“ Eigenschaften zugeschrieben, welche als nicht vereinbar mit der männlich konnotierten Managementrolle gelten (Rolleninkongruenz). In Beurteilungssituationen mit Informationslücken werden genderstereotype Annahmen herangezogen, um die Lücken zu füllen. So können Frauen als weniger geeignet für eine Managementrolle wahrgenommen werden. Abweichungen von Genderstereotypen können für Frauen zu negativen Reaktionen führen (Backlash) und sich auf den Karriereerfolg auswirken. Nehmen Frauen eine Bedrohung durch Genderstereotype wahr, kann sich dies negativ auf ihre Leistung und Motivation auswirken (Stereotype Threat).

Während sich Genderstereotype nur langsam zu ändern scheinen und der Gesetzgeber versucht, diesen Prozess mit zahlreichen Aktivitäten zu unterstützen, bieten die organisationalen Gegebenheiten einige weitere Ansatzpunkte, um eine tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern in Managementkarrieren voran zu bringen. So können **HR Manager\*innen** die Anforderungsprofile und darauf bezogene Trainings unter Berücksichtigung der Aussagen zur Rolleninkongruenz verändern und für die Formulierung von Stellenausschreibungen und Arbeitsplatzbeschreibungen mehr weiblich konnotierte Merkmale verwenden. Das könnte dazu beitragen, Rollenkonflikte auf den Positionen, Bewertungsverzerrungen und eine negative Selbstselektion von Frauen in Bezug auf Managementjobs zu verhindern. Weiterhin können für die Leistungsbewertung herangezogenen Kriterien und ihr Bezug zu den Entscheidungskonsequenzen möglichst genau definiert werden, um den Einfluss von Stereotypen auf Bewertung und nachfolgende Entscheidungen zu verringern. Letztendlich benötigt es

eine Vielzahl von gesellschaftlichen, organisationalen und individuellen Entwicklungen, Frauen und Männern gleiche Voraussetzungen für den Erfolg in der Managementkarriere zu ermöglichen.

## Literatur

- Abele, A. E.*, The dynamics of masculine-agentic and feminine-communal traits: findings from a prospective study, in: *Journal of personality and social psychology*, Vol. 85 (2003), S. 768–776.
- Alewell, D.*, Be successful – be male and masculin? On the influence of gender roles on objective career success, in: *Evidence Based Human Resource Management: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 1. Jg. (2013), S. 147–168.
- Amanatullah, E. T., Morris, M. W.*, Negotiating gender roles: gender differences in assertive negotiating are mediated by women's fear of backlash and attenuated when negotiating on behalf of others, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 98 (2010), S. 256–267.
- Bauer, C. C., Baltes, B. B.*, Reducing the Effects of Gender Stereotypes on Performance Evaluations, in: *Sex Roles*, Vol. 47 (2002), S. 465–476.
- Bergeron, D. M., Block, C. J., Echtenkamp, A.*, Disabling the Able: Stereotype Threat and Women's Work Performance, in: *Human Performance*, Vol. 19 (2006), S. 133–158.
- Brescoll, V. L.*, Who Takes the Floor and Why: Gender, Power, and Volubility in Organizations, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 56 (2011), S. 622–641.
- Busch, A., Holst, E.*, Glass ceiling effect and earnings: the gender pay gap in managerial positions in Germany, in: *DIW Discussion Papers* (2009).
- Busch, A., Holst, E.*, Gender-Specific Occupational Segregation, Glass Ceiling Effects, and Earnings in Managerial Positions: Results of a Fixed Effects Model, in: *DIW Discussion Papers* (2011).
- Cheryan, S., Plaut, V. C., Davies, P. G., Steele, C. M.*, Ambient belonging: how stereotypical cues impact gender participation in computer science, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 97 (2009), S. 1045–1060.
- Davies, P. G., Spencer, S. J., Steele, C. M.*, Clearing the air: identity safety moderates the effects of stereotype threat on women's leadership aspirations, in: *Journal of personality and social psychology*, Vol. 88 (2005), S. 276–287.
- Deutscher Bundestag*, Teilhabe von Frauen an Führungspositionen erörtert, Online im Internet: URL: <https://www.bundestag.de/dokumente/te xtarchiv/2021/kw08-de-frauen-fuehrungspositionen-821764> (Abrufdatum: 03.03.2021).
- Diekmann, A. B., Eagly, A. H.*, Stereotypes as Dynamic Constructs: Women and Men of the Past, Present, and Future, in: *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 26 (2000), S. 1171–1188.
- Diekmann, A. B., Eagly, A. H., Johnston, A. M.*, Social Structure, in: *J. F. Dovidio, M. Hewstone, P. Glick, V. M. Esses* (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Prejudice, Stereotyping and Discrimination*, Thousand Oaks, CA 2010, S. 209–224.
- Duehr, E. E., Bono, J. E.*, Men, women, and managers: are stereotypes finally changing?, in: *Personnel Psychology*, Vol. 59 (2006), S. 815–846.
- Eagly, A. H.*, *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*, Hillsdale, New Jersey 1987.
- Eagly, A. H., Karau, S. J.*, Role congruity theory of prejudice toward female leaders, in: *Psychological Review*, Vol. 109 (2002), S. 573–598.
- Eckes, T.*, Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen, in: *R. Becker* (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung: Theorie, Methoden, Empirie*, 3. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 178–189.
- Finke, C., Dumpert, F., Beck, M.*, Verdienstunterschiede zwischen Männern und Frauen. Eine Ursachenanalyse auf Grundlage der Verdienststrukturerhebung 2014, in: *Wirtschaft und Statistik* (2017), S. 43–63.
- Gmür, M.*, Was ist ein 'idealer Manager' und was ist eine 'ideale Managerin'? Geschlechterstereotypen und ihre Bedeutung für die Eignungs-

- beurteilung von Männern und Frauen in Führungspositionen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 18. Jg. (2004), S. 396–417.
- Haines, E. L., Deaux, K., Lofaro, N., The Times They Are a-Changing ... or Are They Not? A Comparison of Gender Stereotypes, 1983–2014, in: Psychology of Women Quarterly, Vol. 40 (2016), S. 353–363.
- Heilman, M.E., Gender stereotypes and workplace bias, in: Research in Organizational Behavior, Vol. 32 (2012), S. 113–135.
- Heilman, M.E., Haynes, M. C., No credit where credit is due: attributional rationalization of women's success in male-female teams, in: The Journal of applied psychology, Vol. 90 (2005), S. 905–916.
- Heilman, M.E., Okimoto, T. G., Why are women penalized for success at male tasks?: the implied communality deficit, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 92 (2007), S. 81–92.
- Hentschel, T., Heilman, M.E., Peus, C. V., The Multiple Dimensions of Gender Stereotypes: A Current Look at Men's and Women's Characterizations of Others and Themselves, in: Frontiers in psychology, Vol. 10 (2019), S. 1–19.
- Hentschel, T., Horvath, L. K., Peus, C., Sczesny, S., Kick-Starting Female Careers, in: Journal of Personnel Psychology, Vol. 17 (2018), S. 193–203.
- Holst, E., Friedrich, M., Hohe Führungspositionen: In der Finanzbranche haben Frauen im Vergleich zu Männern besonders geringe Chancen, in: DIW Wochenbericht, 83. Jg. (2016), 827–838.
- Holst, E., Wrohlich, K., Increasing Number of Women on Supervisory Boards of Major Companies in Germany: Executive Boards Still Dominated by Men, in: DIW Weekly Report, Vol. 9 (2019), 17–32.
- Hoyt, C. L., Murphy, S. E., Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership, in: The Leadership Quarterly, Vol. 27 (2016), S. 387–399.
- Inzlicht, M., Ben-Zeev, T., A threatening intellectual environment: why females are susceptible to experiencing problem-solving deficits in the presence of males, in: Psychological Science, Vol. 11 (2000), S. 365–371.
- Kirsch, A., Wrohlich, K., Frauenanteile in Spitzengremien großer Unternehmen steigen – abgesehen von Aufsichtsräten im Finanzsektor, in: DIW Wochenbericht, 87. Jg. (2020a), S. 38–49.
- Kirsch, A., Wrohlich, K., Mehr Frauen in Aufsichtsräten: Hinweise für Strahlkraft der Geschlechterquote auf Vorstände verdichten sich, in: DIW Wochenbericht, 84. Jg. (2020b), S. 50–55.
- Kray, L. J., Galinsky, A. D., Thompson, L., Reversing the Gender Gap in Negotiations: An Exploration of Stereotype Regeneration, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 87 (2002), S. 386–409.
- Leythienne, D., Ronkowski, P., A Decomposition of the Unadjusted Gender Pay Gap Using Structure of Earnings Survey Data, in: Publications Office of the European Union (2018).
- Norton, M. I., Vandello, J. A., Darley, J. M., Casuistry and social category bias, in: Journal of personality and social psychology, Vol. 87 (2004), S. 817–831.
- Otten, S., Alewell, D., Incongruity between Work and Gender Roles: The Effects of Gender Stereotype Deviation on Job Satisfaction, in: management revue, Vol. 31 (2020), S. 111–115.
- Roth, P. L., Purvis, K. L., Bobko, P., A Meta-Analysis of Gender Group Differences for Measures of Job Performance in Field Studies, in: Journal of Management, Vol. 38 (2012), S. 719–739.
- Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., Nauts, S., Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders, in: Journal of Experimental Social Psychology, Vol. 48 (2012), S. 165–179.
- Schein, V. E., Davidson, M. J., THINK MANAGER, THINK MALE, in: Management Development Review, Vol. 6 (1993).
- Schwab, K., Crotti, R., Geiger, T., Ratcheva, V., Global gender gap report 2020. Insight report, Geneva 2019.
- Sekaquaptewa, D., Thompson, M., Solo status, stereotype threat, and performance expectancies: Their effects on women's performance, in: Journal of Experimental Social Psychology, Vol. 39 (2003), S. 68–74.
- Siegel, R., König, C. J., Zobel, Y., Executive Search Consultants' Biases Against Women (or Men?), in: Frontiers in psychology, Vol. 11 (2020), S. 541766.
- Treviño, L. J., Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., Mixon, F. G., Meritocracies or Masculinities? The Differential Allocation of Named Professorships by Gender in the Academy, in: Journal of Management, Vol. 44 (2018), S. 972–1000.
- Uhlmann, E. L., Cohen, G. L., Constructed Criteria. Redefining Merit to Justify Discrimination, in: Psychological Science, Vol. 16 (2005), 474 – 480.
- van Esch, C., Hopkins, M. M., O'Neil, D. A., Bilimoria, D., How perceived riskiness influences the selection of women and men as senior leaders, in: Human Resource Management, Vol. 57 (2018), S. 915–930.
- von Hippel, C., Issa, M., Ma, R., Stokes, A., Stereotype threat: Antecedents and consequences for working women, in: European Journal of Social Psychology, Vol. 41 (2011), S. 151–161.
- Wolf, E., Beblo, M., Ohlert, C., Gender and nationality pay gaps in light of organisational theories, in: B. Beham, C. Straub, J. Schwalbach (Hrsg.), Managing Diversity in Organizations, Wiesbaden 2012, S. 69–94.