

Ungewollte Selbstselektion

Der Spaß an Führung kann Frau vergehen

DAS PROBLEM

„Wir würden diese Führungsposition gerne mit einer Frau besetzen, aber es bewirbt sich einfach keine“ – so sprechen viele Personalverantwortliche über ihre Stellengesuche auf Führungspositionen. Die Diskrepanz der Geschlechterverteilung in manchen Berufsfeldern, wie zum Beispiel dem Ingenieurwesen, ist bekannt. Die Forschung zeigt, dass Stellenausschreibungen in männlich-dominierten Bereichen eher masculine Eigenschaften und Anforderungen enthalten, die Frauen oft davon abhalten, sich zu bewerben. Doch warum bewerben sich Frauen auch weniger auf Führungspositionen?

DIE WISSENSCHAFT

Die Forschung zeigt, dass schriftlich formulierte Anforderungen für Führungspositionen bei Frauen häufig zu Inkongruenz zwischen den für die Position geforderten und den eigenen, wahrgenommenen Eigenschaften (zum Beispiel Durchsetzungsvermögen) führen. Diese Inkongruenz führt dazu, dass Frauen generell Führungspositionen weniger attraktiv finden. Aber auch Bilder beeinflussen das Verhalten potenzieller Kandidaten über ähnliche Wirkmechanismen. Personalverantwortlichen ist dies häufig nicht bewusst. Das überrascht auch im Hinblick auf die Kosten, die für die Erstellung von Bildern zu Werbe- oder Recruiting-Zwecken den Unternehmen regelmäßig entstehen.

Forscher haben die Wirkung von Bildern mit Männern und Frauen in Stellenausschreibungen auf die subjektiv empfundene Eignung insbesondere von Frauen untersucht. Dabei wurde den Probanden eine Stellenausschreibung für eine Führungsposition mit jeweils dem Bild einer einzelnen Frau, eines einzelnen Mannes und einer Frau mit einem Mann zusammen präsentiert. Die Ergebnisse

Wissenschaftler sprechen etwas resigniert davon, dass nur ein Prozent der Praktiker wissenschaftliche Artikel liest. Diese handeln somit überwiegend intuitiv.

Die Kolumne „Evidenz to Go“ setzt dem etwas entgegen und geht den Überzeugungen des (Personal-)Managements auf den Grund: Sind die vielfach unterstellten Zusammenhänge und Annahmen mit einer empirischen Evidenz belegbar?

bestätigen das bekannte Muster: Frauen fühlen sich weniger für eine Führungsposition geeignet als Männer. Aber überraschenderweise fühlten sich beide Geschlechter dann am wenigstens für die Stelle geeignet, wenn nur ein Mann auf dem Bild präsentiert wurde. Umgekehrt fühlten sich Frauen und Männer gleichermaßen geeignet, wenn Bilder von einer Frau mit einem Mann präsentiert wurden. Gleiches gilt für die Bilder einer einzelnen Frau, wobei die subjektive Eignung bei beiden Geschlechtern etwas geringer war. Spezielle Unterschiede zwischen Frauen oder Männern in der Wirkungsweise der Bilder wurden jedoch nicht festgestellt.

Das Ergebnis wurde damit erklärt, dass ein Bild mit beiden Geschlechtern die ausgeschriebene Stelle weniger „maskulin“ erscheinen lässt. Außerdem können sich Frauen und Männer bei einem Bild mit beiden Geschlechtern gleichermaßen wiedererkennen – die geforderten Eigenschaften der Stelle sind dann also subjektiv kongruenter mit den eigenen Eigenschaften. Umgekehrt verstärkt das Bild eines einzelnen Mannes den „maskulinen“ Eindruck einer Stellenausschreibung für eine Führungsposition und beeinträchtigt interessanterweise die subjektive Eignung beider Geschlechter. Entgegen mancher Vermutung lässt sich also nicht nur das Bewerbungsverhalten von Frauen durch die Verwendung eines Bildes mit einer Frau besonders beeinflussen, sondern auch das von Männern.

DIE PRAXIS

Ohne Zweifel sollen Stellenanzeigen geschlechtsunabhängig die am besten geeigneten Kandidaten für Führungspositionen ansprechen. Unter diesem Gesichtspunkt ist es Zeit, sich nicht nur mit dem Text, sondern auch mit der impliziten Bildsprache intensiver auseinanderzusetzen. Grundsätzlich gilt: Je höher die Rollenkongruenz des Bild- und Textinhalts, desto höher ist die subjektive Eignung potenzieller Bewerberinnen und Bewerber. Ohne die ungewollte Selbstselektion steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich die besten Kandidaten auf die ausgeschriebene Stelle bewerben. ●

Literatur

Bosak, J. / Szesny, S. (2008): Am I the Right Candidate? Self-Ascribed Fit of Women and Men to a Leadership Position, in: *Sex Roles: A Journal of Research*, 58 (9–10), 682–688

Eagly, A. H. / Karau, S. J. (2002): Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders, in: *Psychological Review*, 109 (3), 573–598

DER AUTOR



DR. MATTHIAS MEIFERT ► Wirtschaftswissenschaftler und geschäftsführender Gesellschafter der HRpepper GmbH & Co. KGaA. Er arbeitet als Managementberater, -publizist und -forscher. Auf das Studium der Wirtschaftspädagogik und Psychologie an der Freien Universität Berlin und die Promotion an der Technischen Universität Berlin folgten Lehr- und Forschungsaufenthalte an der European Business School, der Universität Magdeburg und der Technischen Universität Berlin.