

Kognitive Gleichstellung

Wie die bloße Abbildung bekannter weiblicher und männlicher Führungskräfte unser implizites Denken zu Führung beeinflusst

Niels van Quaquebeke und Anja Schmerling

Zusammenfassung. Beim Erklimmen der Karriereleiter haben Frauen nach wie vor viele Hürden zu überwinden. Zur Erklärung einiger dieser Hürden verweist die Forschung auf Arbeiten zu impliziten Führungstheorien. Diese zeigen, dass bei den meisten Personen die Konzepte „Frau“ und „Führung“ schlechter kognitiv miteinander assoziiert sind als die Konzepte „Mann“ und „Führung“. Als Konsequenz, so der Schluss dieser Arbeiten, fällt es Personen im Vergleich schwerer, Frauen als Führungskräfte zu kategorisieren und entsprechend auf diese zu reagieren. In der vorliegenden Arbeit wird untersucht, ob eine inkongruente Stimulation diesem diskriminierenden impliziten Assoziationsmuster entgegenwirken kann. Die Resultate unseres Experimentes mit einem Impliziten Assoziationsstest (IAT; $N = 77$) zeigen, dass Probanden nach Vorlage von Bildern bekannter weiblicher Führungskräfte Frauen ähnlich schnell mit Führung assoziieren können wie Männer. Dieser Effekt trat allerdings stärker bei den Teilnehmerinnen auf, während bei den Teilnehmern keine signifikante Veränderung in der Reaktionszeit gefunden wurde. Hierauf aufbauend diskutieren wir, welche Rolle Bilder im Rahmen von organisationalen Gleichstellungsbestrebungen, beispielsweise als Teil der Unternehmenskommunikation, einnehmen können. Schlüsselwörter: Frauen, Führungskraftprototyp, Führungskräftekategorisierung, Implizite Führungstheorien (ILT), Impliziter Assoziationsstest (IAT)

Cognitive equal opportunities: How the mere presentation of renowned female and male leaders affects our implicit thinking on leadership

Abstract. When climbing the corporate ladder, women still have to overcome many obstacles. In trying to explain some of these obstacles, research points towards studies on Implicit Leadership Theories (ILTs). These suggest that the concepts of “woman” and “leadership” are cognitively less associated than the concepts of “man” and “leadership.” The consequence, so the conclusion of these studies, is that it is harder for people to categorize women as leaders and react accordingly towards them. The present study investigates whether such implicit discriminatory association patterns can be fought with incongruent stimulus material. The results of our experiment using an Implicit Association Test (IAT; $N = 77$) suggest that, after presenting pictures of renowned female leaders, participants associate women with leadership as fast as they do men. This effect, however, shows stronger for females in the sample, while no significant change was found in male participants’ reaction times. Based upon these results, we discuss the role pictures may play in organizational equal opportunity programs, for instance, as part of organizational communication. Key words: women, leader prototype, leader categorization, Implicit Leadership Theories (ILT), Implicit Association Test (IAT)

In deutschen Topmanagementpositionen sind Frauen noch immer eher selten anzutreffen. Nach Angaben des Statistischen Bundesamts werden auch heutzutage nur 30 % der leitenden Positionen von Frauen bekleidet (Statistisches Bundesamt, 2008). Manager-Datenbanken

Aus Gründen der Verständlichkeit (insb. für unsere männlichen Leser; siehe Braun et al., 2007) verwenden wir im Folgenden nur das generische Maskulinum (bspw. Arbeitnehmer, Proband oder Mitarbeiter), möchten darin aber beide Geschlechterformen eingeschlossen wissen.

Beide Autoren haben zu gleichen Teilen zu dieser Arbeit beigetragen. Die Reihenfolge wurde alphabetisch bestimmt. Wir möchten uns bei der Forschungsförderung der Universität Hamburg für die finanzielle Unterstützung des Projektes bedanken. Weiterer Dank gebührt Sibylle Petersen und Steffen Moritz für die wertvollen Tipps rund um den Gebrauch des IATs und Steffen Giessner sowie Nadja Strehlau für ihre Kommentare zu vorliegender Arbeit.

zeichnen ein ähnliches Bild: Frauen stellen in Deutschland nur 26 % des Personals im mittleren Management sowie 11 % im Topmanagement als auch in Aufsichtsgremien (Hoppenstedt, 2008). Wissenschaftliche Studien zeigen, dass dieses Bild teilweise einer systematischen Diskriminierung von Frauen am Arbeitsplatz geschuldet ist. Frauen müssen beispielsweise in Arbeitsbeurteilungen besser abschneiden, um Beförderungen zu erzielen (Lyness & Heilman, 2006), die dann in der Regel zu Positionen führen, für die sie ca. ein Drittel schlechter entlohnt werden als ihre männlichen Kollegen (Statistisches Bundesamt, 2008, 2009), oder sie werden häufig nur dann befördert, wenn eine große Wahrscheinlichkeit des Versagens auf der höheren Position besteht (glass-cliff Phänomen, wie in Haslam & Ryan, 2008, und Ryan & Haslam, 2005, beschrieben). Während eine solche Praxis

zwar auch unternehmerisch kurzfristig ist (Desvaux, Devillard-Hoellinger & Baumgarten, 2007; Eagly, Makihijani & Klonsky, 1992), ist sie vor allem ethisch fragwürdig.

In Deutschland besteht daher seit dem Jahr 2006 das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, das ungerechtfertigte Benachteiligungen aus Gründen der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion, der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters, der sexuellen Identität oder eben des Geschlechts verhindern oder beseitigen soll (Bundesministerium der Justiz, 2006). Zu diesem Zwecke setzen unternehmerische wie auch nationale Gremien auf sogenannte Quotenregelungen. Ein aktuelles Beispiel hierfür findet sich bei der Deutschen Telekom, die sich eine Frauenquote in Führungspositionen von 30 % bis zum Jahr 2015 verschrieb (Deutsche Telekom, 2010). Noch konkreter findet es sich in Norwegen. Hier wurde bereits 2006 per Gesetz ein Frauenanteil von 40 % für Aufsichtsräte festgelegt. Unternehmen, die diese Quote nicht erfüllen, droht nach einer Schonfrist von zwei Jahren die Auflösung.

Psychologisch betrachtet sind solche Quotenregelungen zwar sinnvoll, um die Anzahl weiblicher Führungskräfte zu vergrößern und somit langfristig Vorurteile abzubauen zu können (Dasgupta & Asgari, 2004), allerdings provozieren Quotenregelungen in vielen Fällen auch Reaktanz bei beiden Geschlechtern. Männer fühlen sich durch Quotierungen nicht selten unfair behandelt, da sie bei gleicher Befähigung benachteiligt werden. Frauen dagegen befürchten, dass durch Quotenregelungen eine weitere Form der Stigmatisierung geschaffen wird, durch die sie mit noch mehr Vorurteilen zu kämpfen haben (Garcia, Hawn & Casmay, 1981; Heilman, Block & Lucas, 1992; Jacobson & Koch, 1977; Unzueta, Gutiérrez & Ghavami, 2009). Quotenregelungen scheinen also, zumindest kurzfristig, häufig eher kontraproduktiv zu wirken (Heilman et al., 1992).

Die vorliegende Studie soll aufzeigen, wie Gleichstellungsbestrebungen unterstützt werden können, ohne eine weitere Stigmatisierung hervorzurufen. Hierzu setzen wir an der Forschung zu impliziten Führungstheorien an (engl. *Implicit Leadership Theories*, ILTs, Lord & Maher, 1991; Nye, 2005; Schyns, 2008; van Quaquebeke, Eckloff, Zenker & Giessner, 2009). Diese Forschung zeigt, dass prototypische Vorstellungen zu Führungskräften noch immer stark mit männlichen Attributen und Rollenvorstellungen verwoben sind (Johnson, Murphy, Zewdie & Reichard, 2008; Offermann, Kennedy & Wirtz, 1994; Schein, 2001; Schein, Mueller, Lituchy & Liu, 1996; Scott & Brown, 2006) und somit einen *impliziten* Quell der ungleichen Behandlung bieten. Auf dieser Forschung aufbauend bedienen wir uns vorhandener sozialpsychologischer Erkenntnisse zur Modifizierbarkeit von solchen impliziten kognitiven Mustern (Blair, Ma & Lenton, 2001; Dasgupta & Greenwald, 2001; Kawakami,

Moll, Hermsen, Dovidio & Russin, 2000), um erstmalig zu testen, ob sich durch die Beschäftigung mit Bildern weiblicher Führungskräfte das klassische Bild der männlichen Führungskraft zugunsten von Frauen verändern lässt.

Führungsprototypen und Geschlecht

Laut dem Ansatz der impliziten Führungstheorien (Lord & Maher, 1991) entwickeln Personen über den Lauf ihres Lebens mentale Abstraktionen dessen, was eine Führungskraft ausmacht (auch *Führungskraftprototyp* genannt). Diese Führungskraftprototypen dienen in Folge unbewusst als schematische Kategorisierungsmuster (Lord, 1985), auf deren Basis Informationen wahrgenommen, evaluiert und kategorisiert werden. Dabei ist die empirisch bestätigte Annahme, dass der Grad der Passung zwischen Zielperson und Führungskraftprototyp in Folge nicht nur bestimmt, ob die jeweilige Zielperson als Führungskraft gesehen wird (Lord, Foti & De Vader, 1984; Nye & Forsyth, 1991), sondern auch wie offen sich das wahrnehmende Subjekt für etwaige Einflussversuche seitens der Zielperson zeigt (Eckloff & van Quaquebeke, 2008; van Quaquebeke & Brodbeck, 2008), wie vertrauensvoll die Beziehung zwischen beiden werden kann (Epitropaki & Martin, 2005) oder generell wie gut die Zielperson in ihrer Führungsrolle bewertet wird (Nye & Forsyth, 1991). Laut diesem Ansatz der Führungskraftkategorisierung sind es somit weniger die objektiven Qualitäten als Führungskraft als vielmehr kognitive Wahrnehmungsprozesse, die entscheiden, wie Personen auf eine (potentielle) Führungskraft reagieren (van Quaquebeke et al., 2009).

Mehrere Arbeiten zeigen dabei übereinstimmend und wiederholt, dass Führungsprototypen eher männlich assoziiert sind. So findet sich etwa in einer Studie von Offermann et al. (1994), dass Probanden Aspekte der Maskulinität explizit als führungsprototypisch sehen. Zudem konnten Johnson und Kollegen (2008) zeigen, dass von den insgesamt acht von Offermann und Kollegen identifizierten führungsprototypischen Faktoren drei eindeutig Männern zugesprochen wurden, während nur eine Dimension stärker mit Frauen in Verbindung gebracht wurde. Die übrigen vier Dimensionen wurden gleichermaßen zur Beschreibung männlicher wie weiblicher Führungskräfte verwendet. Diese Ergebnisse reihen sich in diverse andere Befunde ein, in denen die Führungsrolle durch Probanden eher männlich definiert wird (Powell & Butterfield, 1989; Schein, 2001; Schein et al., 1996;).

Da Führungspositionen über mehrere Jahrhunderte hinweg klassischerweise von Männern bekleidet wurden und sich die Verbindung von Mann und Führung somit sowohl in den persönlichen wie auch in dem gesellschaftlichen Führungsprototyp fest verankern konnte (Williams & Best, 1990; für eine Diskussion von idio-

synkratischen und sozial geteilten Führungsprototypen siehe van Quaquebeke & Brodbeck, 2008), verwundern die oben beschriebenen Ergebnisse kaum. Zwar dürften moderne Entwicklungen des Gendermainstreamings und der Gleichstellungspolitik hierauf einen Einfluss haben (vgl. Diekmann & Eagly, 2000; Forsyth, Heiney & Wright, 1997; Sczesny, 2005), jedoch wird dieser sich wahrscheinlich eher langfristig zeigen, da sich die Vorstellungen zu Geschlechterrollen generell als sehr veränderungsresistent erwiesen haben (Lueptow, Garovich & Lueptow, 1995) und das von Schein et al. (1996) benannte *think-manager-think-male* Phänomen sich nach wie vor in aktuellen Studien findet (Johnson et al., 2008; Powell, Butterfield & Parent, 2002).

Dementsprechend mag es nahe liegen, Frauen mit Ambitionen für Führungspositionen zu raten, sich möglichst maskulin zu verhalten und somit eher diejenige Geschlechterrolle zu erfüllen, die gut mit Führung assoziiert werden kann. Dabei wird aber übersehen, dass ein Verstoßen gegen die Erwartungen, die an Frauen aufgrund ihrer Geschlechtszugehörigkeit gestellt werden, ebenfalls zu einer negativen Bewertung führt (Biernat & Kobrynowicz, 1997; Eagly & Karau, 2002; Heilman, Block, Martell & Simon, 1989; Williams & Best, 1990). Somit ist eine „erzwungene“ Verhaltensänderung für Frauen nicht nur normativ ethisch fragwürdig, sondern vor dem Hintergrund der empirischen Lage auch praktisch schlecht gangbar. Stattdessen braucht es andere Formen, diese Art der Geschlechterdiskriminierung zu überwinden.

Modifizierbarkeit von kognitiven Mustern

Im Allgemeinen kann man davon ausgehen, dass es leichter ist, ein Stereotyp beizubehalten, als es zu verändern (Hilton & von Hippel, 1996). Daher ist die Modifizierung eines Stereotyps, klassischen Ansätzen folgend, immer auch mit Anstrengung, intensiver Selbstreflexion und der Absicht, die eigene Einstellung ändern zu wollen, verbunden (Allport, 1954; Monteith, Ashburn-Nardo, Voils & Czopp, 2002; Monteith, Devine & Zuwerink, 1993). Sogenannte *Gender-Trainings* versuchen dementsprechend, durch zwei unterschiedliche Herangehensweisen Gleichstellung in Unternehmen zu fördern (Emmerich & Krell, 2002). Zum einen wird in sogenannten Awareness-Trainings die ökonomische Bedeutung von Chancengleichheit herausgestellt und die Teilnehmer reflektieren über ihre eigenen Stereotype gegenüber Frauen und wie sich diese auf ihre Beurteilungen auswirken können. Zum anderen werden in Skill-Building-Trainings konkrete Fähigkeiten vermittelt, die Führungskräfte später befähigen sollen, Mitarbeiter unabhängig von ihrer Geschlechtszugehörigkeit zu beurteilen.

Subtiler arbeitende Ansätze bedienen sich dagegen der Theorie der kognitiven Dissonanz (Festinger, 1957). Diesem Ansatz folgend wird argumentiert, dass implizite Stereotype auch modifiziert werden können, ohne dass erhebliche bewusste Reflexionen angestoßen werden müssen. Implizite Stereotype können zum Beispiel durch zusätzliche inkonsistente Informationen (Wittenbrink, Judd & Park, 2001) oder durch die Beschäftigung mit stereotypinkonsistenten mentalen Bildern (Blair, Ma & Lenton, 2001) modifiziert werden. Hierfür exemplarisch zeigt die Forschung von Dasgupta und Greenwald (2001), dass die Bevorzugung von Kaukasiern (Personen mit europäischen Vorfahren, die üblicherweise hellhäutig sind) gegenüber Afroamerikanern durch die alleinige Präsentation von Bildern beliebter, prominenter Afroamerikaner herabgesenkt werden kann. Auch konnten Dasgupta und Asgari (2004) bereits zeigen, dass Frauen, die mit Lebensläufen und Abbildungen von weiblichen Führungskräften konfrontiert wurden, das weibliche Geschlecht schneller mit Führungskompetenzen assoziieren können als Frauen einer Kontrollgruppe, die sich mit Blumen und ihren Eigenschaften beschäftigt hatten.

Auf diesen Ergebnissen aufbauend (siehe für einen weiteren Überblick auch Blair, 2002) gehen wir in der vorliegenden Untersuchung der Fragestellung nach, ob die bloße Abbildung von bekannten weiblichen Führungskräften (ohne dazugehörige Texte über deren Erfahrungshintergrund in Führung wie in Dasgupta & Asgari, 2004) im Sinne einer inkonsistenten Stimulation ausreicht, um die Wahrnehmung nicht nur von Frauen (wie in Dasgupta & Asgari, 2004), sondern auch von Männern in Hinblick auf die Assoziation von nicht nur Frauen (wie in Dasgupta & Asgari, 2004), sondern auch von Männern und Führung zu beeinflussen. Als Vergleichsgröße interessiert uns hierbei das Assoziationsmuster, das Personen nach der Vorlage von Bildern bekannter männlicher Führungskräfte zeigen (und nicht nach Vorlage von Blumen wie in Dasgupta & Asgari, 2004), da diese Kondition unseres Erachtens dem, entsprechend der Majorität männlicher Führungskräfte in Organisationen und damit auch in den Medien, vorherrschenden Rezeptionsverhalten entspricht (vgl. McQuail, 1994).

Abgeleitet aus vorangegangenen Studien, die gezeigt haben, dass sich implizite Stereotype durch stereotypinkonsistente Informationen verändern lassen (Blair, Ma & Lenton, 2001; Dasgupta & Asgari, 2004; Dasgupta & Greenwald, 2001), vermuten wir also, dass sich in einer Gruppe, in der Bilder männlicher Führungskräfte dargeboten werden, ein Reaktionszeitmuster zeigt, in dem die Konzepte *Mann* und *Führung* klassischerweise schneller miteinander assoziiert werden können als die Konzepte *Frau* und *Führung*. Dementgegen gehen wir bei einer Gruppe, in der bekannte weibliche Führungskräfte dargeboten werden, davon aus, dass sich das Assoziationsmuster angleicht und daher signifikant von der anderen

Gruppe unterscheidet. Da die Darstellung von weiblichen Führungspersonen zwar die Assoziation von Frau und Führung erleichtern sollte, aber die damit verglichene Assoziation von Mann und Führung die klassisch assoziierte darstellt, sei hierbei angemerkt, dass wir nur von einer Angleichung und nicht einer Umkehr des Assoziationsmusters ausgehen. Konkret gehen wir also von folgender Hypothese aus:

Hypothese: Personen, denen Bilder männlicher Führungskräfte vorgelegt werden, assoziieren im Vergleich zu Personen, denen Bilder bekannter weiblicher Führungskräfte vorgelegt werden, die Konzepte *Frau* und *Führung* schlechter miteinander als die Konzepte *Mann* und *Führung*.

Methode

Stichprobe

Die Stichprobe setzt sich aus ($N = 77$) Studierenden der Universität Hamburg und der Fachhochschule Wedel zusammen. Es nahmen 50 Frauen und 27 Männer im Austausch für im Studium zu erbringende Versuchspersonenstunden oder Kaffeecoupons an der Untersuchung teil. Der Altersdurchschnitt der Stichprobe liegt bei etwa 27 Jahren ($M = 26.77$, $SD = 6.75$), wobei der/die jüngste Teilnehmer/in 19 und der/die älteste 48 Jahre alt war. Gut 90 % der Befragten verfügten bereits über mindestens ein Jahr Arbeitserfahrung.

Single Target Implicit Association Test (ST-IAT)

Der ST-IAT ist ein Maß, das über Reaktionszeitmessung feststellt, wie stark Konzepte (z. B. Frau oder Mann mit Führung) miteinander assoziiert sind (Karpinski & Steinman, 2006). Das Verfahren wurde 1998 von Greenwald, McGhee und Schwartz entwickelt (für einen Überblick zum IAT siehe Greenwald, Nosek & Banaji, 2003). Der ST-IAT basiert auf der Erkenntnis von Donders (1868, zit. n. Wittenbrink & Schwartz, 2007), die besagt, dass Probanden Aufgaben schneller und korrekter erfüllen können, wenn sie ihnen kognitiv leichter fallen. Mit anderen Worten, es wird davon ausgegangen, dass semantisch konsistentes Material schneller gemeinsam abgerufen werden kann als inkonsistentes. Die Zeit, die ein Proband für die Erfüllung einer Aufgabe braucht, gibt uns somit Aufschluss über die kognitive *Erreichbarkeit* beziehungsweise Assoziationsstärke von Konzepten.

Das ST-IAT Verfahren selbst ist computergestützt. Der Proband ordnet einzelne, in der Mitte des Bildschirms sukzessiv erscheinende Stellvertreterbegrifflichkeiten für die Konzepte (wie bspw. weibliche und männliche Vor-

namen oder Funktionsverben der Führung) mithilfe zweier Computertastaturtasten den jeweiligen Konzepten am rechten und linken Bildschirmrand zu (zur Prüfung der Assoziation werden hierbei die entsprechend notwendigen Konzeptgruppen gebildet, also stehen bspw. in einem Durchlauf Mann/Führung gemeinsam am linken Bildschirmrand kontra Frau rechts, und im nächsten Durchlauf stehen Frau/Führung links kontra Mann rechts; siehe Abschnitt unten zu Testablauf). Da Probanden im Testblock diese Zuordnung so schnell wie möglich tätigen sollen, kann über die Messung der dazu benötigten Reaktionszeit indirekt auf die zugrunde liegende kognitive Assoziationsstärke und damit auch auf die Einstellung geschlossen werden (Greenwald, McGhee & Schwartz, 1998).

Testmaterial

Als Stellvertreterbegrifflichkeiten für die Konzepte *Mann* und *Frau*, also Wörter, die die Konzepte *Frau* und *Mann* inhaltlich repräsentieren, wurden in Anlehnung an die Studie von Dasgupta und Greenwald (2001) jeweils fünf weibliche und fünf männliche Vornamen ausgewählt. Dabei wurde beachtet, dass jeder Name mit einem gegengeschlechtlichen Namen in Länge und Vorkommenshäufigkeit identisch war (Marie/Jonas, Barbara/Stephan, Kathrin/Mathias, Susanne/Florian, Tanja/Marko). Die Namen wurden aus den beliebtesten deutschen Vornamen zwischen 1957 und 2000 ausgewählt (Gesellschaft für deutsche Sprache, 2008).

Die zuzuordnenden Stellvertreterbegrifflichkeiten für das Konzept *Führung* wurde zum einen dem Action-Centered Leadership Modell (Adair, 1973) entnommen, das sechs Funktionen der Führung umfasst (planen, unterstützen, steuern, mobilisieren, informieren, evaluieren). Darüber hinaus wurde *führen* als siebte und semantisch naheste Stellvertreterbegrifflichkeit hinzugenommen.

Intervention

Für die Intervention wurden insgesamt zehn Bilder bekannter weiblicher und zehn Bilder bekannter männlicher Führungskräfte über Internetsuchmaschinen zusammengestellt. Die weiblichen und männlichen Führungskräfte wurden so ausgewählt, dass sie in Funktion und Sektor weitestgehend parallelisiert waren. Sämtliche Führungskräfte und ihre zum Zeitpunkt der Studiendurchführung aktuellen Positionen sind im Appendix aufgeführt (die entsprechenden Abbildungen sind bei Interesse über den Erstautor verfügbar). In jeder Intervention wurden jeweils fünf Bilder gleichgeschlechtlicher Führungskräfte mit ihrem Namen und Positionsbeschreibung auf einer DIN-A4-Seite vorgelegt. Die Bilder waren schwarz-weiß und entsprachen dem Format 4,2 cm x 5,3 cm. Dabei wurde

darauf geachtet, dass alle Gesichter etwa gleich groß auf den Bildern dargestellt waren, so dass das Verhältnis der Darstellung von Gesicht zu Körper keinen Einfluss auf die Machtwahrnehmung hat (Zuckerman & Kieffer, 1994). Darüber hinaus wurde darauf geachtet, dass alle Bilder den gleichen Aufnahmewinkel hatten, so dass auch der Aufnahmewinkel keinen Einfluss darauf haben konnte, wie mächtig Probanden/innen abgebildete Personen einschätzen (vgl. Giessner, Ryan & Schubert, 2008).

In Anlehnung an Dasgupta und Greenwald (2001) wurde die Vorlage der Bilder als Schätztest getarnt, bei dem die Probanden die jeweils abgebildeten Führungskräfte in eine Rangreihe nach Länge ihrer Amtszeit bringen sollten. Somit waren die Versuchspersonen angehalten, sich mit dem visuellen Material über eine kurze Zeitspanne auseinanderzusetzen. Die Richtigkeit der Einschätzung der Probanden spielte keine Rolle für die Auswertung der Studie, sondern diente lediglich als Coverstory.

Testablauf

In einem ersten Schritt wurden die Probanden/innen randomisiert in zwei Gruppen aufgeteilt, wobei auf gleiche Geschlechterverteilung geachtet wurde. Der einen Gruppe wurden als Intervention in den IAT-Einheiten (siehe Tabelle 1) Bilder bekannter weiblicher Führungskräfte vorgelegt (Gruppe weibliche FK; $N = 38$, davon 14 männlich), der anderen Gruppe wurden Bilder bekannter männlicher Führungskräfte vorgelegt (Gruppe männliche FK; $N = 39$, davon 13 männlich). Die Gruppe männliche FK wurde somit zwar auch kognitiv stimuliert, allerdings mit einem Reizmuster, wie es auch in alltäglichen Medien eher typisch ist (vgl. McQuail, 1994).

Um etwaigen verzerrenden Unterschieden in der Computerleistung vorzubeugen, hatte jeder Proband den ST-IAT auf demselben Computer zu bearbeiten. Zur Präsentation der Stimuli und Messung der Reaktionszeiten wurde die Software Inquisit (Millisecond) genutzt.

Die Testung gliederte sich insgesamt für beide Gruppen in fünf IAT-Blöcke (siehe Tabelle 1). Der erste Block diente der bloßen Übung der Tastenhandhabung. Hier ordnen die Probanden lediglich die weiblichen und männlichen Vornamen den Kategorien *Frau* und *Mann* durch Anschlagen der korrekten Tasten zu. Nach diesem ersten Übungsblock folgen die eigentlichen IAT-Testeinheiten. Diese sind in drei Schritte aufgeteilt: 1.) in einem Gewöhnungsblock wird die Assoziation von Frau/Mann und Führung abgefragt, wobei den Probanden gesagt wird, möglichst wenig Fehler zu machen; 2.) die Intervention (Bilder männlicher oder weiblicher Führungskräfte) wird vorgegeben; 3.) in einem Testblock wird die gleiche Assoziation wie im Gewöhnungsblock abgefragt, bloß wird den Probanden nun gesagt, möglichst schnell die korrekte Zuordnung zu tätigen. Da jede IAT-Einheit

nur die Assoziation zwischen einem Konzept und einem anderen feststellen kann, wir aber zwei Konzepte (Mann und Frau) in Bezug auf die Assoziation mit dem Konzept Führung berechnen wollen, besteht unser Testablauf für jede Gruppe aus zwei IAT-Einheiten, die nacheinander absolviert wurden (siehe Tabelle 1). Um mögliche Reihenfolgeeffekte auf die Reaktionszeiten auszuschließen (vgl. Greenwald, McGhee & Schwartz, 1998), wurde in der ersten Einheit immer diejenige Kombination eingeübt, die im Sinne der Assoziation der späteren Intervention entgegenstand. Der detaillierte Ablauf für beide Gruppen ist in Tabelle 1 dargestellt. Zur Datenauswertung werden nur die IAT-Testblöcke genutzt, also der dritte und fünfte Block.

Ergebnisse

Nach Empfehlung von Greenwald, Nosek und Banaji (2003) sollten Reaktionszeiten kürzer als 300 ms, und länger als 10.000 ms ausgeschlossen werden, da diese keine sinnvoll verwertbare Information beinhalten. Zudem sollten im Rahmen des ST-IAT nur solche Reaktionszeiten ausgewertet werden, die auf eine korrekte Reaktion zurückzuführen waren (vgl. Wigboldus, Holland & van Knippenberg, 2005). In unseren beiden IAT-Testblöcken waren 57 Reaktionszeiten kürzer als 300 ms, aber keine länger als 10.000 ms. Weitere 440 Reaktionszeiten ergaben sich im Zusammenhang mit einer inkorrekten Zuordnung der Stimuli zu den Konzepten. Die ausgeschlossenen Reaktionszeiten stellen also 4,8 % der insgesamt erfassten 11.088 Reaktionszeiten über beide IAT-Testblöcke dar.

Hinsichtlich der Randomisierung überprüften wir noch einmal, ob sich neben Geschlecht auch bestimmte andere potenziell konfundierende Merkmale wie Alter und Berufserfahrung gleichmäßig auf unsere Gruppen verteilen. Mittelwertvergleiche bestätigen, dass sich die Gruppen weder hinsichtlich des durchschnittlichen Alters (Gruppe weibliche FK: $M = 27.60$, $SD = 6.84$; Gruppe männliche FK: $M = 25.95$, $SD = 6.65$; $F(1,76) = 1.16$, $p = .29$) noch hinsichtlich der durchschnittlichen Berufserfahrung (Gruppe weibliche FK: $M = 5.01$, $SD = 5.52$; Gruppe männliche FK: $M = 4.93$, $SD = 6.43$; $F(1,76) = .00$, $p = .95$) voneinander unterscheiden.

Aufgrund der besonderen Anordnung von IAT-Experimenten mit Interventionen (wodurch Innergruppenvergleiche bei zeitnaher Erst- und Zweittestung schwierig sind) betrachtet man typischerweise die Innergruppen ST-IAT Effekte zwischen den Gruppen, um zu prüfen, ob eine Intervention den gewünschten Effekt erzielt. Der Innergruppen ST-IAT Effekt wird dabei berechnet, indem die durchschnittliche Latenz des Blockes Frau + Führung von der durchschnittlichen Latenz des Blockes Mann + Führung subtrahiert wird. In diesem Fall würde also ein hoher negativer ST-IAT Effekt für eine deutliche Bevorzugung

Tabelle 1. Ablauf des IAT-Experiments für beide Interventionsgruppen

	Block	Anzahl IAT Durchgänge	Aufgaben Gruppe weibliche FK	Aufgaben Gruppe männliche FK
	1 (Übungsblock)	20	Männliche und weibliche Vornamen durch Tastendruck den Kategorien Mann oder Frau zuordnen.	Männliche und weibliche Vornamen durch Tastendruck den Kategorien Mann oder Frau zuordnen.
Erste IAT Einheit	2 (Gewöhnungsblock) Intervention (erster Teil)	24	Männliche Vornamen und Führungsaufgaben der Kategorie Mann/Führung zuordnen, weibliche Vornamen hingegen der Kategorie Frau zuordnen. Amtsdauer von fünf bekannten weiblichen Führungskräften, deren Bilder samt Name und Position vorgelegt werden, einschätzen. Männliche Vornamen und Führungsaufgaben der Kategorie Mann/Führung zuordnen, weibliche Vornamen hingegen der Kategorie Frau zuordnen.	Weibliche Vornamen und Führungsaufgaben der Kategorie Frau/Führung zuordnen, männliche Vornamen hingegen der Kategorie Mann zuordnen. Amtsdauer von fünf bekannten männlichen Führungskräften, deren Bilder samt Name und Position vorgelegt werden, einschätzen. Weibliche Vornamen und Führungsaufgaben der Kategorie Frau/Führung zuordnen, männliche Vornamen hingegen der Kategorie Mann zuordnen.
	3 (Testblock)	72	Männliche Vornamen und Führungsaufgaben der Kategorie Mann/Führung zuordnen, weibliche Vornamen hingegen der Kategorie Frau zuordnen.	Männliche Vornamen und Führungsaufgaben der Kategorie Mann/Führung zuordnen, weibliche Vornamen hingegen der Kategorie Frau zuordnen.
Zweite IAT Einheit	4 (Gewöhnungsblock) Intervention (zweiter Teil)	36	Weibliche Vornamen und Führungsaufgaben der Kategorie Frau/Führung zuordnen, männliche Vornamen hingegen der Kategorie Mann zuordnen. Amtsdauer von weiteren fünf bekannten weiblichen Führungskräften, deren Bilder samt Name und Position vorgelegt werden, einschätzen. Weibliche Vornamen und Führungsaufgaben der Kategorie Frau/Führung zuordnen, männliche Vornamen hingegen der Kategorie Mann zuordnen.	Männliche Vornamen und Führungsaufgaben der Kategorie Mann/Führung zuordnen, weibliche Vornamen hingegen der Kategorie Frau zuordnen. Amtsdauer von weiteren fünf bekannten männlichen Führungskräften, deren Bilder samt Name und Position vorgelegt werden, einschätzen. Männliche Vornamen und Führungsaufgaben der Kategorie Mann/Führung zuordnen, weibliche Vornamen hingegen der Kategorie Frau zuordnen.
	5 (Testblock)	72	Weibliche Vornamen und Führungsaufgaben der Kategorie Frau/Führung zuordnen, männliche Vornamen hingegen der Kategorie Mann zuordnen.	Männliche Vornamen und Führungsaufgaben der Kategorie Mann/Führung zuordnen, weibliche Vornamen hingegen der Kategorie Frau zuordnen.

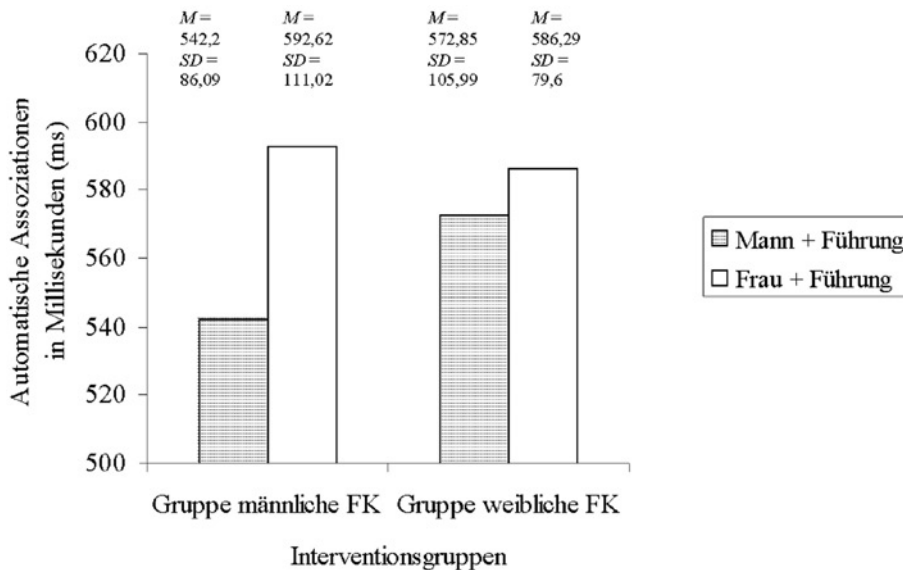


Abbildung 1. Gesamtstichprobe: Benötigte Reaktionszeit der Assoziation von Mann und Führung sowie Frau und Führung nach Vorlage der jeweiligen Intervention.

der Kombination Mann + Führung sprechen. In unserem Experiment zeigt sich, dass der ST-IAT Effekt der Gruppe weibliche FK erwarteterweise geringer ist (ST-IAT Effekt = -13.45 ms; $D = 0.13$; $SD = .39$) als der ST-IAT Effekt der Gruppe männliche FK (ST-IAT Effekt = -50.42 ms; $D = 0.29$; $SD = .33$). Dies zeigt sich auch in dem signifikanten Zwischengruppeneffekt, $F(1,76) = 3.65$, $p = .03$ (einseitig), $\eta_p^2 = .05$. Zusammengefasst bestätigen diese Befunde somit unsere eingangs formulierte Hypothese, dass die kognitive Assoziation der Konzepte *Mann* und *Führung* zwar leichter fällt als die Assoziation der Konzepte *Frau* und *Führung*, dass sich aber das Assoziationsmuster von „Frau“ und „Führung“ nach der Rezeption von weiblichen Führungskräften dem von „Mann“ und „Führung“ annähert (siehe Abbildung 2).

Da wir in unserer Studie betrachten, wie Männer und Frauen wahrgenommen werden, lag es nahe, in einer weiteren post-hoc Datenexploration die Stichprobe auf geschlechtsspezifische Unterschiede hinsichtlich der Wirkung der Intervention zu analysieren. Eine erste Moderationsanalyse zeigte hier keine signifikanten Interaktionseffekte zwischen Geschlecht der Teilnehmer und Interventionsgruppe. Dies mag in vorliegendem Fall allerdings auch daran liegen, dass die Stichprobe nicht ausreicht, um einen solchen vermutlich kleinen bis mittleren Effekt statistisch zu bestätigen (benötigt wäre bei einer Power von .80 ein N von über 210). Um dennoch einen ersten Ansatz für die Richtung etwaiger Geschlechtsunterschiede bei den Interventionen zu bekommen, betrachten wir die Geschlechter in separaten Analysen. Betrachtet man die weiblichen Probanden beider Gruppen (Abbildung 3), so zeigt sich, dass die für die Gesamtstichprobe beobachteten Unterschiede (Abbildung 2) hier stärker zum Tragen kommen. Der ST-IAT Effekt der Gruppe weibliche FK ist hierbei hypothesenkonform signifikant geringer (ST-IAT Effekt = -5.56 ms;

$D = 0.11$; $SD = .38$) als der ST-IAT Effekt der Gruppe männliche FK (ST-IAT Effekt = -61.5 ms; $D = 0.35$; $SD = .32$), $F(1, 49) = 5.48$, $p = .01$ (einseitig), $\eta_p^2 = .10$. Ganz anders sieht das Bild für die männlichen Probanden der Stichprobe aus (Abbildung 4). Hier gibt es keinen nennenswerten Unterschied zwischen dem ST-IAT Effekt der Gruppe weibliche FK (ST-IAT Effekt = -26.96 ms; $D = 0.16$; $SD = .40$) und der Gruppe männliche FK (ST-IAT Effekt = -28.26 ms; $D = 0.17$; $SD = .31$), $F(1, 26) = 0.00$, $p = .49$ (einseitig), $\eta_p^2 < .001$. Betrachtet man also die Unterschiede zwischen den Gruppen nach Geschlechtern getrennt, so hatte die Intervention, weibliche Führungskräfte vorzulegen, anscheinend nur auf die Frauen der Stichprobe die erwartete Wirkung (wenngleich die globale Moderationsanalyse allerdings keine signifikanten Geschlechtsunterschiede zeigte).

Diskussion

Aufbauend auf vorangegangenen Studien (Heilman et al., 1989; Offermann et al., 1994; Scott & Brown, 2006), die nahelegen, dass die Konzepte *Frau* und *Führung* schlechter miteinander assoziiert sind als die Konzepte *Mann* und *Führung*, und die darin eine implizite Quelle der Ungleichberechtigung sehen (Eagly & Karau, 2002), war es das Ziel der vorliegenden Arbeit, erstmalig empirisch zu prüfen, ob man diese Muster durch eine subtile inkongruente Stimulation durchbrechen könnte. Dabei bedienten wir uns der Erkenntnisse zur Stereotypenforschung, um zu prüfen, ob die *ungewohnte* Beschäftigung mit weiblichen Führungskräften im Vergleich zu männlichen Führungskräften das Assoziationsmuster zugunsten einer Geschlechtergleichberechtigung verschieben kann.

Unsere Ergebnisse sprechen für die Wirksamkeit unserer Intervention. Generell überrascht es dabei nicht, dass

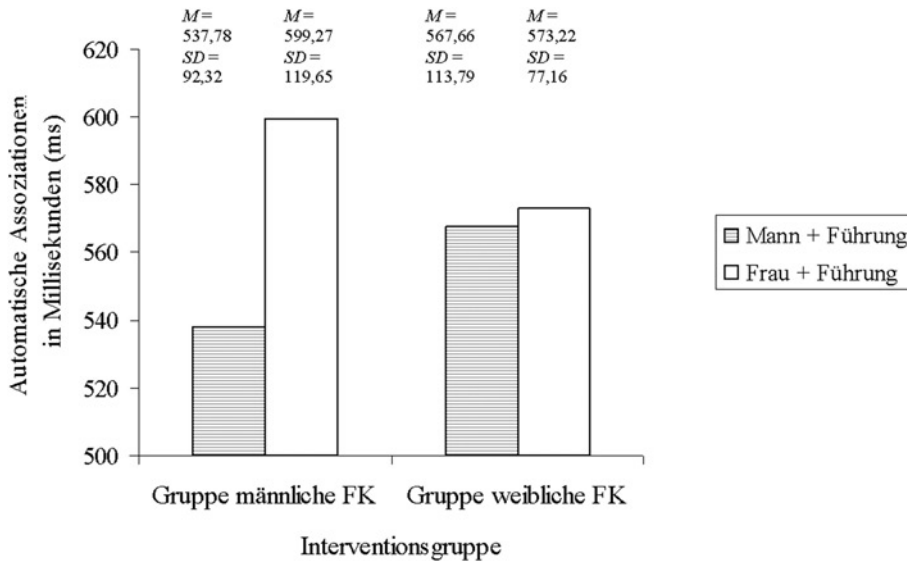


Abbildung 2. Weibliche Stichprobe: Benötigte Reaktionszeit der Assoziation von Mann und Führung sowie Frau und Führung nach Vorlage der jeweiligen Intervention.

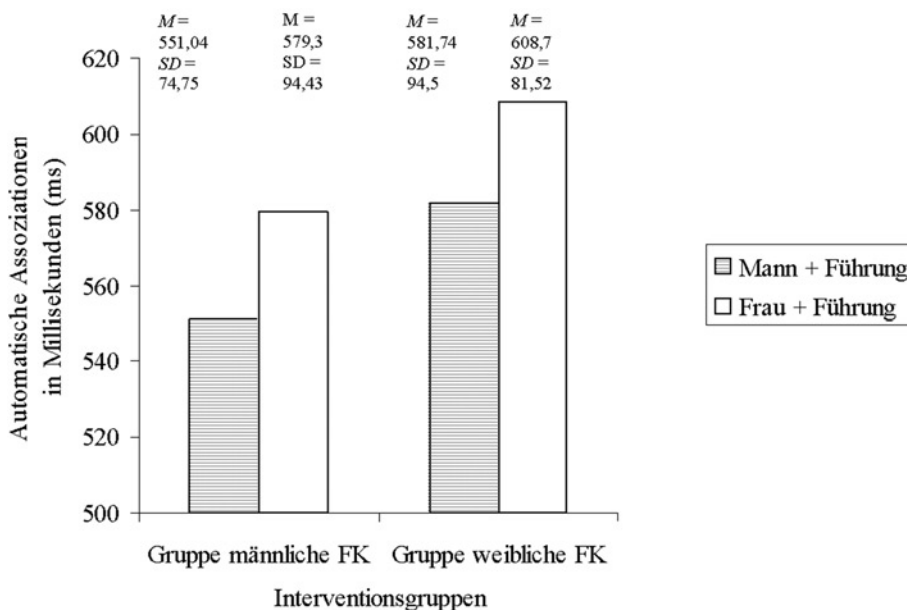


Abbildung 3. Männliche Stichprobe: Benötigte Reaktionszeit der Assoziation von Mann und Führung sowie Frau und Führung nach Vorlage der jeweiligen Intervention.

die Konfrontation mit Bildern weiblicher Führungskräfte, wie angenommen, lediglich zu einer Angleichung der Reaktionszeiten zwischen Frau + Führung und Mann + Führung führt, aber nicht zu einer kompletten Umkehr. Unsere kurze Bildintervention reicht sehr wahrscheinlich nicht aus, um ein langjährig ansozialisiertes *think manager – think male* Phänomen (Schein et al., 1996) völlig ins Gegenteil zu verkehren.

Somit bestätigen und erweitern die vorliegenden Resultate vorangegangene Forschung, zum einen, weil wir in unserem IAT-Experiment einen stereotypkonsistenten Reaktionszeitunterschied zwischen der Verbindung Mann bzw. Frau und Führung feststellen konnten (vgl. Eagly, Makhinjani & Klonsky, 1992; Lord & Maher, 1991; Offermann et al., 1994; Schein et al., 1996; Scott &

Brown, 2006), zum anderen aber auch, weil die Beschäftigung mit stereotyp inkonsistentem Material dieses implizite Assoziationsmuster anscheinend verändern kann (vgl. Blair et al., 2001; Dasgupta & Greenwald, 2001; Wittenbrink et al., 2001). Damit ist die vorliegende Studie unseres Wissens die erste, die neben der Erkenntnis, dass Frauen mit impliziter Diskriminierung hinsichtlich Führung zu rechnen haben, gleichzeitig für Frauen und Männer untersucht, ob und wie man dieses Muster durchbrechen könnte.

Interessanterweise lassen unsere post-hoc Analysen allerdings vermuten, dass der erwartete Effekt unserer Intervention stärker bei den Frauen unserer Stichprobe auftritt. Die männlichen Teilnehmer zeigten hingegen eher eine generelle Reaktionszeitverzögerung nach der Dar-

stellung von weiblichen Führungskräften (wenn auch nicht signifikant), ohne dass sich das Assoziationsmuster signifikant angleichen würde. Während man argumentieren könnte, dass die Stichprobe der Männer nicht groß genug war, um einen solchen Effekt zu bestätigen, so lässt der marginale Reaktionszeitunterschied zwischen den ST-IATs der Männer in den beiden Gruppen von 1,3 Millisekunden eher vermuten, dass dieser Effekt, wenn überhaupt vorhanden, auch bei einer größeren Stichprobe von sehr geringer und somit für die Praxis so gut wie unbedeutender Effektstärke ist.

Auch wenn der Geschlechtsunterschied in der globalen Moderationsanalyse nicht gefunden werden konnte, so legen die separaten geschlechtsspezifischen Analysen doch nahe, dass es verfrüht wäre, die Ergebnisse für weibliche und männliche Teilnehmer gleichermaßen zu interpretieren. Unseres Erachtens wäre die zukünftige Forschung einweilen gut beraten, die Geschlechter getrennt zu betrachten, denn auch aus theoretischer Sicht könnten die sich hier andeutenden Unterschiede begründet werden.

Erstens wäre es möglich, dass Frauen in ihr prototypisches Bild von Führung bereits vermehrt weibliche Eigenschaften integriert haben (vgl. Schein, 2001). Dies wäre naheliegend, da es nach der Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1986) für das positive Selbstbild einer Person wichtig ist, die Gruppen, denen man angehört, möglichst positiv zu sehen. Für Frauen ergibt sich ein Teil ihres Selbstbildes aus ihrer Gruppenzugehörigkeit zum weiblichen Geschlecht. Daher haben Frauen im Gegensatz zu Männern durchaus ein Motiv, ihr prototypisches Bild von Führung zu erweitern. In diese Richtung weist auch eine Studie von Duehr und Bono (2006), in der weibliche Manager eine größere Ähnlichkeit zwischen Frauen und erfolgreichen Managern wahrnehmen, als männliche Manager dies tun. Weiterhin stützend zeigt die Studie von Johnson und Kollegen (2008), dass, während für feminin definierte Personen weibliche Eigenschaften für die Wahrnehmung effektiver Führung bedeutsam sind, für maskulin definierte Personen diesbezüglich eher maskuline Attribute ausschlaggebend sind. Diese Ergebnisse lassen sich somit auch in die Forschung von Schyns und Felfe (2006) einreihen, dass Untergebene, die Persönlichkeitseigenschaften mit ihrer Führungskraft teilen, diese in der Regel auch als effektiver wahrnehmen.

Einen zweiten Erklärungsansatz bieten Medvedeff und Lord (2007) mit ihrem *Cusp Catastrophe Model*. Diesem Modell folgend finden Veränderungen in kognitiven Kategorisierungsprozessen nicht immer linear statt. Nach dem Cusp Catastrophe Model wird zuweilen länger an gewohnten Kategoriegrenzen festgehalten, als dies vor dem Hintergrund neuer Stimuli eigentlich zu erwarten wäre. Die Anpassung der Kategorie kann dann aber unerwartet deutlich nachgeholt werden, sobald ein Wende-

punkt überschritten wurde (Medvedeff & Lord, 2007). Verhältnismäßig kurze Interventionen (wie in unserem Fall mit Bildern weiblicher Führungskräfte) könnten daher für die meisten Männer schlicht nicht ausreichen, um den Wendepunkt zu überschreiten, während die meisten Frauen unter Umständen einen linearen Übergang erleben. In zukünftigen Studien wäre beispielsweise denkbar, die Intervention über einen längeren Zeitraum zu strecken und auch in der Häufigkeit anzuheben, um in Folge zu untersuchen, ob und gegebenenfalls ab wann Männer, wie im Cusp Catastrophe Model propagiert, eine Veränderung im Assoziationsmuster erkennen lassen.

Letztendlich stellt sich für die Forschung nun natürlich auch die Frage, welche weiteren Interventionen es ermöglichen könnten, das prototypische Bild von Führung zugunsten von Frauen zu modifizieren. Bspw. könnten verschiedene Formen der Darstellung, von Fotos und Bewegbildern über Gespräche bis hin zu Reintexten, in ihrem Wirkungsgrad untersucht werden. Hieran anschließend erscheint uns auch interessant, ob und inwieweit sich der Inhalt von Führungsprototypen in Folge solcher Interventionen verändert. Fällt es Probanden beispielsweise leichter, nach der Wahrnehmung weiblicher Führungskräfte auch typisch weibliche Attribute als Teil eines Führungsprototyps aufzulisten? Während die Forschung bezüglich des Inhalts allgemeiner Führungsprototypen schon relativ weit ist, so steht solche Forschung zur Kontextabhängigkeit von Führungsprototypen erst an den Anfängen (obgleich es erste theoretische Überlegungen gibt, siehe bspw. Lord, Brown, Harvey & Hall, 2001).

Einschränkende Hinweise

Eine potentielle Kritik an IAT-Studien mit Interventionen könnte sein, dass sie scheinbar nur einen Primingeffekt messen. Auch in vorliegender Studie wäre es daher naheliegend, dass die Gruppen sich voneinander unterscheiden, weil durch die Interventionen mit den Bildern bekannter männlicher beziehungsweise weiblicher Führungskräfte die Konzepte *Mann* beziehungsweise *Frau* implizit in den Vordergrund rücken und daher auch im Anschluss schneller abgerufen werden (Wyer & Scrull, 1989). Doch selbst wenn die Wahrnehmung von Frauen in Führungspositionen wie ein Priming wirkt, disqualifiziert dies unserer Meinung nach nicht die Methode, denn kognitive Assoziationsmuster der Art, wie sie im IAT gemessen werden, sind ja das Resultat wiederholter Assoziation (auch im Sinne eines Primings). Anders gesagt, durch die häufige gepaarte Darstellung von zwei Konzepten wird deren Assoziation ja erst gelernt und dann als impliziter Stereotyp im Reaktionszeitmuster prävalent. Zu zeigen, welche Interventionen solche kognitiven Muster umkehren können, spricht also nicht per se gegen die Anwendung des IAT. Zudem haben wir für die vorliegende Studie viele Gegenmaßnahmen getroffen, um et-

waige Effekte nicht auf ein bloßes Priming zurückzuführen. So haben wir beispielsweise erst die der Intervention entgegenstehende Paarung und erst dann die konforme Paarung im IAT gemessen. Auch haben wir im IAT nur Vornamen genutzt, die nicht Vornamen der im Rahmen der Intervention dargestellten Führungspersönlichkeiten waren. Schlussendlich sollte vor dem Hintergrund vorliegender Ergebnisse auch nicht übersehen werden, dass das Prinzip des Primings nicht erklären kann, warum weibliche und männliche Probanden unterschiedlich auf die Darstellung weiblicher Führungskräfte reagieren. Uns wäre zumindest keine Forschung bekannt, die beim Priming von einem Geschlechtsunterschied wie dem vorliegenden ausgehen würde. Damit ist es unwahrscheinlich, dass unsere Ergebnisse einen bloßen Primingeffekt aufzeigen.

Ein weiterer Kritikpunkt könnte das eingesetzte Stimulusmaterial betreffen. Zwar haben wir die Bekanntheit der Führungspersonen nicht separat getestet, allerdings in der Selektion der Führungspersonen Paare gebildet, so dass jeweils eine männliche und eine weibliche Führungskraft eine ähnlich hohe Position in einem ähnlichen Sektor innehaben oder -hatten. Nichtsdestotrotz könnte es natürlich sein, dass die abgebildeten männlichen Führungskräfte den Probanden aus den Medien systematisch vertrauter waren und dadurch die männliche Stimuluskondition stärker wirkte als die weibliche. In diesem Zuge haben wir zwar argumentiert, dass die männliche Stimuluskondition dem normalen medialen Rezeptionsmuster entspricht, da Topmanagementfunktionen zu 90 % von Männern bekleidet werden und diese damit auch eher im Rampenlicht stehen, doch wäre es zukünftig gut, als dritte Kondition eine reine Kontrollkondition mit neutralem Stimulusmaterial zu präsentieren, um zu überprüfen, ob die männliche Stimuluskondition tatsächlich kaum Unterschiede zur neutralen Kondition aufweist.

Ein dritter Punkt betrifft das einseitige Testen unserer Hypothese. Auch wenn dies in Anbetracht einer gerichteten Hypothese statistisch nicht unangebracht war, so wäre es bei zukünftigen Studien doch besser, eine größere Stichprobe zu rekrutieren, um den Effekt besser absichern zu können. Insbesondere sollte, auch vor dem Hintergrund vorliegender Ergebnisse, die Stichprobe größer sein, wenn a priori Geschlechterunterschiede bei einer Intervention vermutet werden und somit neben den Haupteffekten auch eine Moderation getestet werden soll.

Ein letzter Punkt betrifft unsere Stichprobe von Studenten und Studentinnen und damit die Übertragbarkeit unserer Ergebnisse auf die Wirtschaft. Diesbezüglich konnte eine Studie von Deuhr und Bono (2006) zeigen, dass männliche Manager deutlich mehr Übereinstimmung zwischen erfolgreichen Managern und Frauen sehen als männliche Studenten. Manager haben in ihrem Berufsleben anscheinend eher die Möglichkeit, positive Erfahrungen mit weiblichen Führungskräften zu sammeln als

Studenten. Zwar verfügten immerhin 90 % unserer befragten Studenten über mindestens ein Jahr Arbeitserfahrung und gute 79 % hatten auch schon Erfahrungen mit weiblichen Führungskräften gesammelt, aber nichtsdestotrotz wäre eine Replikation mit einer eher klassischen Arbeitnehmerstichprobe interessant. Wobei auch hier zu erwarten ist, dass je nach Kontext, ob Produktion oder Verwaltung, unterschiedliche Führungsprototypen bestehen (Lord et al., 2001), die man dann mehr oder weniger beeinflussen kann. Vor diesem Hintergrund erscheint es uns ferner interessant, den Zusammenhang von Führungsprototypen und tatsächlicher Unternehmensführung zu untersuchen. Es steht beispielsweise zu vermuten, dass in einem Unternehmen mit weiblicher Spitze, beziehungsweise auch einem hohen Anteil weiblicher Führungskräfte inhaltlich ein anderer Führungsprototyp zu messen ist als in einem traditionell männlich geführten Unternehmen (vgl. Dasgupta & Asgari, 2004). Folglich wäre bei Interventionen, wie die in der vorliegenden Untersuchung, gegebenenfalls auch mit stärkeren bzw. schwächeren Effekten zu rechnen. Ein letzter Aspekt bzgl. der Stichprobe sei der Übertragbarkeit unserer Ergebnisse über Ländergrenzen hinweg gewidmet. Diesbezüglich konnten Sczesny und Kollegen (2004) zeigen, dass deutsche Frauen im Vergleich mit Frauen in Australien oder Indien immer noch eine eher klassisch männlich geprägte Vorstellung von Führung haben. Hier wäre somit zu überprüfen, ob, ähnlich wie in dem oben beschriebenen Cusp Catastrophy Model, auf individueller Ebene möglicherweise auch ein moderierender Effekt auf sozialer Ebene auftritt. So stünde zu vermuten, dass stereotypinkonsistente Informationen auf Individuen in Kulturen, in denen die Vorstellung zu Führung bereits geschlechtsneutraler ist, linear auf die kognitive Assoziation der Konzepte Frau und Führung wirkt, während es bei Individuen in Kulturen, in denen die Vorstellung zu Führung noch sehr männlich determiniert ist, u.U. eine stärkere stereotypinkonsistente Stimulation braucht, um das kognitive Assoziationsmuster zugunsten von Frauen zu beeinflussen.

Praktische Implikation

In der vorliegenden Studie konnte durch eine relativ simple Intervention aufgezeigt werden, dass die visuelle Darstellung von Frauen in Führungspositionen geeignet sein könnte, um Führungsprototypen zugunsten von Frauen zu verändern (siehe Abbildung 1). Auch wenn spezifische Geschlechtsunterschiede hinsichtlich der Intervention noch nicht abschließend geklärt sind, so weisen die vorliegenden Ergebnisse zumindest aus, dass die Methode für weibliche Rezipienten besonders geeignet sein könnte (siehe Abbildung 3).

Trotz dieser möglichen Einschränkung der Wirksamkeit auf ein Geschlecht sind die Ergebnisse unseres Er-

achtens dennoch relevant für die Praxis, denn nicht nur entscheiden Frauen häufig auch über die Beförderung anderer Frauen, sondern sie entscheiden sich auch selbst für bestimmte Berufswege. Bestehende Stereotypen wirken also nicht nur von außen auf den Karriereweg von Frauen, sondern Frauen selbst trauen sich Führungspositionen häufig nicht zu und neigen dazu, die eigene Leistung zu unterschätzen (Deaux, 1997; Sieverding, 2003). Powell und Butterfield (2003) stellten in diesem Zusammenhang die These auf, dass Personen, die den Eindruck haben, nicht mit dem bestehenden Stereotyp einer Führungskraft übereinzustimmen, auch eher davon absehen, diesen Karriereweg anzustreben. Steele (1997) hat zu dem dahinterliegenden Prozess den Begriff des *Stereotype Threat* geprägt. Personen, die über längere Zeit negativen Stereotypen über ihre Gruppe ausgesetzt sind, internalisieren diese Stereotypen und haben somit selbst das Gefühl, bestimmten Aufgaben nicht gewachsen zu sein (Steele, 1997). Es ist daher wenig verwunderlich, dass Frauen, die sich über ihre weibliche Geschlechterrolle bewusst sind, auch eher vor Führungsaufgaben zurückweichen (Eagly & Carli, 2007). Dafür spricht auch eine aktuelle Untersuchung von Bosak und Sczesny (2008), die ergab, dass weibliche Studenten sich die Führungsrolle nach wie vor seltener zutrauen als ihre männlichen Kommilitonen. Interventionen wie die vorliegende könnten also Frauen von innen *ermächtigen*, Führungspositionen anzustreben oder zumindest nicht mehr als inkongruent zu erleben.

Unsere Empfehlung im Sinne einer Flankierung des Gleichbehandlungsgesetzes lautet somit, dass private und staatliche Organisationen, sollten sie an einer subtileren Förderung ihrer weiblichen Mitarbeiter interessiert sein, Frauen vermehrt in ihrer Unternehmenskommunikation in der Rolle der Führungskraft darstellen sollten. Hier könnten zum Beispiel Firmenbroschüren, die Internetauftritte des Unternehmens oder Schulungsunterlagen genutzt werden. Frauen, so unsere Einschätzung, sollten hierbei nicht als Quotenfrauen salient werden, sondern selbstverständlich als Teil der Führungsetage des Unternehmens dargestellt werden.

Auch wären die Massenmedien gefragt, denn die Darstellung von Minderheiten in Massenmedien wurde in der Vergangenheit häufig als stark stereotypengeleitet kritisiert (McQuail, 1994). In diesem Zusammenhang wäre es natürlich interessant gewesen, das prototypische Bild einer politischen Führungskraft vor und nach der Ernennung von Angela Merkel zur Kanzlerin zu betrachten. Es steht zu vermuten, dass die Kanzlerschaft von Frau Merkel und ihre damit einhergehende Präsenz in den Medien einen deutlichen Einfluss auf das Bild von politischer Führung in Deutschland gehabt hat und weiterhin haben wird.

Im Sinne einer Schlussbetrachtung steht zu konstatieren, dass Frauenförderung nicht unbedingt per Quote

verordnet werden muss. Unsere Ergebnisse legen nahe, dass auch subtilere Formen der Förderung Erfolg haben können. Dennoch, der steinige Weg für Frauen zur Führungsposition, den Alice Eagly (2007) treffend als Labyrinth bezeichnet, mag sich dadurch etwas ebnen, wohl aber nicht in eine Überholspur verwandeln – doch das ist er auch nicht für Männer.

Literatur

- Adair, J. (1973). *Action-centered leadership*. Guilford: McGraw-Hill Book Company (UK).
- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Biernat, M. & Kobryniewicz, D. (1997). Gender- and race-based standards of competence: Lower minimum standards but higher ability standards for devalued groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 544–557.
- Blair, I. V. (2002). The malleability of automatic stereotypes and prejudice. *Personality and Social Psychology Review*, 6, 242–261.
- Blair, I. V., Ma, J. E. & Lenton, A. P. (2001). Imagining stereotypes away: The moderation of implicit stereotypes through mental imagery. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 828–841.
- Bosak, J. & Sczesny, S. (2008). Am I the right candidate? Self-ascribed fit of women and men to a leadership position. *Sex Roles*, 58, 682–688.
- Braun, F., Oelkers, S., Rogalski, K., Bosak, J. & Sczesny, S. (2007). „Aus Gründen der Verständlichkeit ...“: Der Einfluss generisch maskuliner und alternativer Personenbezeichnungen auf die kognitive Verarbeitung von Texten. *Psychologische Rundschau*, 58, 183–189.
- Bundesministerium der Justiz (2006). Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG). [Digitale Version: <http://www.bundesrecht.juris.de/agg/index.html>; Stand: 10. 1. 2010]
- Dasgupta, N. & Asgari, S. (2004). Seeing is believing: Exposure to counterstereotypic women leaders and its effect on the malleability of automatic gender stereotyping. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 642–658.
- Dasgupta, N. & Greenwald, A. G. (2001). On the malleability of automatic attitudes: Combating automatic prejudice with images of admired and disliked individuals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 800–814.
- Deaux, K. (1979). Self-evaluations of male and female managers. *Sex Roles*, 5, 571–580.
- Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S. & Baumgarten, P. (2007). *Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver*. McKinsey & Company, Inc.
- Deutsche Telekom (2010). *Pressemitteilung: Deutsche Telekom führt als erstes Dax-30-Unternehmen Frauenquote für die Führung ein*. [Digitale Version: <http://www.telekom.com/dtag/cms/content/dt/de/829454>; Stand 31.03.2010]
- Diekmann, A. B. & Eagly, A. H. (2000). Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1171–1188.
- Donders, F. C. (1868) zit. n. Wittenbrink, B. & Schwartz, N. (2007). *Implicit measures of attitudes*. New York: The Guilford Press.

- Duehr, E. E. & Bono, J. E. (2006). Men, women, and managers: Are stereotypes finally changing? *Personnel Psychology*, 59, 815–846.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573–598.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G. & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3–22.
- Eckloff, T. & van Quaquebeke, N. (2008). „Ich folge Dir, wenn Du in meinen Augen eine gute Führungskraft bist, denn dann kann ich mich auch mit Dir identifizieren.“ Wie Einfluss-offenheit von Untergebenen über Identifikationsprozesse vermittelt wird. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52, 169–181.
- Emmerich, A. & Krell, G. (2002). Diversity-orientierte Trainings und Beurteilungen von Führungskräften. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 64–69.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 659–676.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Forsyth, D. R., Heiney, M. M. & Wright, S. S. (1997). Biases in appraisals of women leaders. *Group Dynamics*, 1, 98–103.
- Garcia, L. T., Hawn, K. & Casmay, S. R. (1981). The effect of affirmative action on attributions about minority group members. *Journal of Personality*, 49, 427–437.
- Gesellschaft für deutsche Sprache (2008). Die beliebtesten Vornamen in Deutschland seit 1957/58: Alphabetische Liste. [Digitale Version: <http://www.gfds.de/vornamen/beliebteste-vornamen/>; Stand: 01.09.2008]
- Giessner, S. R., Ryan, M. K. & Schuber, T. W. (2008). *The power of pictures: Vertical picture angles and power perceptions*. Paper presented at the 2008 Academy of Management Annual Meeting, Anaheim. Submitted for publication.
- Greenwald, A. G., McGhee, D. E. & Schwartz, L. K. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1464–1480.
- Greenwald, A. G., Nosek, B. A. & Banaji, M. R. (2003). Understanding and using the implicit association test: I. An improved scoring algorithm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 197–216.
- Haslam, S. A. & Ryan, M. K. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19, 530–546.
- Heilman, M. E., Block, C. J. & Lucas, C. J. (1992). Presumed incompetent? Stigmatization and affirmative action efforts. *Journal of Applied Psychology*, 77, 536–544.
- Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F. & Simon, M. C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74, 935–942.
- Hilton, J. L. & von Hippel, W. (1996). Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 47, 237–271.
- Hoppenstedt (2008). Aktuelle Auswertung Frauen im Management. Januar/Februar 2008. [digitale Version: http://www.hoppenstedt.de/xist4c/download/web/Auswertung+Frauen+im+Management+2008_uplId_421_cold_567_xls;Stand:07.01.10]
- Jacobson, M. B. & Koch, W. (1977). Women as leaders: Performance evaluation as a function of method of leader selection. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 149–157.
- Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S. & Reichard, S. Z. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 106, 39–60.
- Karpinski, A. & Steinman, R.B. (2006). The single category implicit association test as a measure of implicit social cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 16–32.
- Kawakami, K., Moll, J., Hermsen, S., Dovidio, J. F. & Russin, A. (2000). Just say no (to stereotyping): Effects of training in the negation of stereotypic associations on stereotype activation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 871–888.
- Lord, R. G. (1985). An information processing approach to social perceptions, leadership and behavioral measurement in organizations. *Organizational Behaviour*, 7, 87–128.
- Lord, R. G., Brown, D. J., Harvey, J. L. & Hall, R. J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 12, 311–338.
- Lord, R. G., Foti, R. J. & de Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior & Human Performance*, 34, 343–378.
- Lord, R. G. & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman.
- Lueptow, L. B., Garovich, L. & Lueptow, M. B. (1995). The persistence of gender stereotypes in the face of changing sex roles: Evidence contrary to the sociocultural model. *Ethnology and Sociobiology*, 16, 509–530.
- Lyness, K. S. & Heilman, M. E. (2006). When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology*, 91, 777–785.
- McQuail, D. (1994). *Mass communication theory: An introduction*. London: Sage.
- Medvedeff, M. E. & Lord, R. G. (2007). Implicit leadership theories as dynamic processing structures. In B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh & M. Uhl-Bien (Eds.), *Follower-centred perspectives on leadership* (pp. 19–50). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Monteith, M. J., Ashburn-Nardo, L., Voils, C. I. & Czopp, A.M. (2002). Putting the brakes on prejudice: On the development and operation of cues for control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1029–1050.
- Monteith, M. J., Devine, P. G. & Zuwerink, J. R. (1993). Self-directed versus other-directed affect as a consequence of prejudice-related discrepancies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 198–210.
- Nye, J. L. (2005). Implicit theories and leadership perceptions in the thick of it: The effects of prototype matching, group setbacks and group outcomes. In B. Schyns & J. R. Meindl (Eds.), *Implicit leadership theories: Essays and explorations* (pp. 3–25). Greenwich, CT: Information Age Publishing.

- Nye, J. L. & Forsyth, D. R. (1991). The effects of prototype-based biases on leadership appraisals: A test of leadership categorization theory. *Small Group Research*, 22, 360–379.
- Offermann, L. R., Kennedy, J. K. & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly*, 5, 43–58.
- Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (1989). The “good manager”: Did androgyny fare better in the 80 s? *Group Organization Studies*, 14, 216–233.
- Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (2003). Gender, gender identity, and aspirations to top management. *Women in Management Review*, 18, 88–96.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A. & Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? *Journal of Management*, 28, 177–193.
- Ryan, M. K. & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, 81–90.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675–688.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T. & Liu, J. (1996). Think manager – think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 33–41.
- Schyns, B. (2008). Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung von Führung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52, 182–190.
- Schyns, B. & Felfe, J. (2006). The personality of followers and its effect on the perception of leadership: An overview, a study, and a research agenda. *Small Group Research*, 37, 522–539.
- Scott, K. A. & Brown, D. J. (2006). Female first, leader second? Gender bias in the encoding of leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, 230–242.
- Sczesny, S. (2005). Gender stereotypes and implicit leadership theories. In B. Schyns & J. R. Meindl (Eds.), *Implicit leadership theories: Essays and explorations* (pp. 159–172). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Sczesny, S., Bosak, J., Neff, D. & Schyns, B. (2004). Gender stereotypes and the attribution of leadership traits: A cross-cultural comparison. *Sex Roles*, 51, 631–645.
- Sieverding, M. (2003). Frauen unterschätzen sich: Selbstbeurteilungs-Biases in einer simulierten Bewerbungssituation. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 34, 147–160.
- Statistisches Bundesamt (2008). *Verdienstabstand zwischen Frauen und Männern*. [Digitale Version: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/STATmagazin/VerdiensteArbeitskosten/2008_8/PDF2008_10,property=file.pdf; Stand: 21.12.2009]
- Statistisches Bundesamt (2009). *Verdienste und Arbeitskosten*. [Digitale Version: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/SharedContent/Oeffentlich/AI/IC/Publikationen/Jahrbuch/VerdiensteArbeitskosten,property=file.pdf>; Stand: 10.01.2010]
- Steele, C. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, 52, 613–629.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Unzueta, M. M., Gutiérrez, A. S. & Ghavami, N. (2009). How believing in affirmative action quotas affects White women's self-image. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 120–126.
- van Quaquebeke, N. & Brodbeck, F. C. (2008). Entwicklung und erste Validierung zweier Instrumente zur Erfassung von Führungskräfte-Kategorisierung im deutschsprachigen Raum. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52, 70–80.
- van Quaquebeke, N., Eckloff, T., Zenker, S. & Giessner, S. (2009). Leadership in the eye of the beholder: Cognitive construction, recognition, and interpretation of leadership. *Personalführung*, 1, 34–41.
- Wigboldus, D. H. J., Holland, R. W. & van Knippenberg, A. (2005). *Single target implicit associations*. Unveröffentlichtes Manuskript, Raboud University, Nijmegen, The Netherlands.
- Williams, J. E. & Best, D. L. (1990). *Measuring sex stereotypes: A thirty-nation study*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Wittenbrink, B., Judd, C. M. & Park, B. (2001). Spontaneous prejudice in context: Variability in automatically activated attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 815–827.
- Wittenbrink, B. & Schwartz, N. (2007). *Implicit measures of attitudes*. New York: The Guilford Press.
- Wyer, R. S. & Srull, T. K. (1989). *Memory and cognition in its social context*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Zuckerman, M. & Kieffer, S. C. (1994). Race differences in face-ism: Does facial prominence imply dominance? *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 86–92.

Eingegangen: 07.07.2009

Revision eingegangen: 01.03.2010

Dr. phil. Dipl.-Psych. Niels van Quaquebeke

Erasmus University
 Rotterdam School of Management/Organization
 and Personnel Management
 Erasmus Centre for Leadership Studies
 Burgemeester Oudlaan 50
 Room T8–50
 3062 PA Rotterdam
 NETHERLANDS
 E-Mail: nquaquebeke@rsm.nl

Anhang

Für die Intervention wurden Abbildungen folgender Führungskräfte genutzt

Weibliche Führungskräfte	Männliche Führungskräfte
Angela Merkel (Bundeskanzlerin von Deutschland)	Gerhard Schröder (Ehemals Bundeskanzler von Deutschland)
Anne Mulcahy (Vorstandsvorsitzende von Xerox)	Steve Jobs (Geschäftsführer von Apple Inc.)
Margaret Thatcher (Ehemals Premierministerin von Großbritannien)	Tony Blair (Ehemals Premierminister von Großbritannien)
Anna Wintour (Chefredakteurin der US-amerikanischen Ausgabe der VOGUE)	Steve Ballmer (Vorstand von Microsoft)
Petra Hesser (Geschäftsführerin IKEA Deutschland)	Jeff Bezos (Gründer und CEO von amazon.com)
Tarja Halonen (Präsidentin von Finnland)	Nicolas Sarkozy (Präsident der Republik Frankreich)
Meg Whitman (Ehemals Präsidentin und Vorstand von eBay)	Lou Gerstner (Ehemals Vorstandsvorsitzender von IBM)
Margret Suckale (Personalvorstand der Deutschen Bahn AG)	Peter Löscher (Vorstand der Siemens AG)
Friede Springer (Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende des Axel Springer Konzerns)	Roland Berger (Gründer der Roland Berger Strategy Consultants GmbH)
Condoleezza Rice (Außenministerin der USA)	Colin Powell (Ehemals Außenminister der USA)