

Durham Research Online

Deposited in DRO:

14 December 2016

Version of attached file:

Accepted Version

Peer-review status of attached file:

Peer-reviewed

Citation for published item:

Peus, C. and Hentschel, T. and Braun, S. (2014) 'Erfolgsfaktor Personalauswahl : Talente für die Wissenschaft gewinnen. = Personnel selection as a success factor : attracting talent for science.', in Geschlechtergerechte Personalentwicklung an Hochschulen. Maßnahmen und Herausforderungen. Baden-Baden, Germany: Nomos, pp. 173-196.

Further information on publisher's website:

https://doi.org/10.5771/9783845254173_173

Publisher's copyright statement:

Additional information:

Use policy

The full-text may be used and/or reproduced, and given to third parties in any format or medium, without prior permission or charge, for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes provided that:

- a full bibliographic reference is made to the original source
- a [link](#) is made to the metadata record in DRO
- the full-text is not changed in any way

The full-text must not be sold in any format or medium without the formal permission of the copyright holders.

Please consult the [full DRO policy](#) for further details.

Beitrag zum Herausgeberband
Geschlechtergerechte Personalentwicklung an Hochschulen
Maßnahmen und Herausforderungen

Nicola Hille / Beate Langer (Hrsg.)

Talents in Diversity: Personalauswahl als Erfolgsfaktor für die Wissenschaft

Claudia Peus¹, Tanja Hentschel¹ und Susanne Braun¹²

¹ Technische Universität München, TUM School of Management

² Ludwig-Maximilians-Universität München

Autoreninformation:

Prof. Dr. Claudia Peus, Technische Universität München, TUM School of Management, Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement, Arcisstraße 21, 80333 München; E-Mail: claudia.peus@tum.de

Dipl.-Psych. Tanja Hentschel, Technische Universität München, TUM School of Management, Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement, Arcisstraße 21, 80333 München; E-Mail: tanja.hentschel@tum.de

Dr. Susanne Braun, Technische Universität München, TUM School of Management, Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement, Arcisstraße 21, 80333 München; Ludwig-Maximilians-Universität München, LMU Center for Leadership and People Management, Geschwister-Scholl-Platz 1, 80539 München; E-Mail: s.braun@tum.de

Förderhinweis:

Das Kapitel wurde verfasst im Rahmen des Projekts „Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wissenschaft und Wirtschaft (AuBeFühr) – wie unterscheiden sich Männer und Frauen?“ (Teilvorhaben Wissenschaft). Das Projekt wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert, FKZ: 01FP1070/71.

1. Einleitung

1.1 Warum ist die Gewinnung der besten und passendsten Talente in der Wissenschaft wichtig?

Universitäten und andere Forschungseinrichtungen stehen in einem zunehmenden Wettbewerb untereinander – national sowie international. Der vielleicht wichtigste Erfolgsfaktor einer Wissenschaftsorganisation sind ihre MitarbeiterInnen (Peus, Sparr, Knipfer & Schmid, 2012). Häufig schöpfen sie aber nicht den gesamten Talentpool qualifizierter Personen aus. Beispielsweise gibt es einen großen „Dropout“ von Frauen auf der wissenschaftlichen Karriereleiter (Metz-Göckel, Selent & Schürmann, 2010). Während der Anteil an Studentinnen und Doktorandinnen noch bei fast 50% liegt, nimmt er nach der Promotion stark ab. Nur 27% der HabilitandInnen und 16,5% der ProfessorInnen sind Frauen (Center of Excellence Women in Science, 2012). Der Anteil internationaler Studierender in Deutschland liegt bei 12%, dieser bleibt für die Promotion etwa gleich (14%), fällt allerdings wie der Frauenanteil auf dem Level der ProfessorInnen stark ab (auf etwa 5%; Strohschneider, 2010).

1.2 Welchen Nutzen bringt die Gewinnung diverser Talente für die Wissenschaft?

Die Gründe, warum es wichtig ist, die besten Talente, also Frauen und Männer gleichermaßen, für eine wissenschaftliche Laufbahn zu gewinnen, sind vielfältig. Dazu gehören z.B. die größere Teamintelligenz und ein erhöhtes Innovationspotential sowie die gesellschaftliche Vorreiterrolle, die Universitäten und Forschungseinrichtungen einnehmen.

Forschungsergebnisse zeigen, dass Teams mit einem höheren Frauenanteil eine höhere Teamintelligenz besitzen (Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi & Malone, 2010), was für innovative Forschung ein besonders wichtiger Faktor zu sein scheint. Der Grund dafür ist, dass Teamintelligenz mit dem Ausmaß korreliert, in dem jedes Teammitglied in Diskussionen das Wort erhält und dadurch mehr unterschiedliche Perspektiven einbezogen werden. Dies ist eher gegeben, wenn mehr Frauen im Team arbeiten.

Weiterhin gibt es empirische Hinweise darauf, dass der Frauenanteil in Leitungsgremien mit dem Geschäftserfolg korreliert (Lindstädt, Wolff & Fehre, 2011;

Welbourne, Cocyota & Ferrante, 2007). Diese Befunde erlauben jedoch zum aktuellen Zeitpunkt keine Kausalaussagen und müssen durch weitere Untersuchungen abgesichert werden. Schließlich ergibt sich die Notwendigkeit, diverse Talente für leitende Positionen zu gewinnen auch daraus, dass Universitäten und andere Forschungseinrichtungen eine gesellschaftliche Vorreiterrolle innehaben (Peus, Welpel, Weisweiler & Frey, 2014). Sie verfolgen neben innovativer Forschung mit dem Ziel Wissen zu generieren auch die Kernaufgabe Studierende auszubilden und (zukünftige) Führungskräfte zu entwickeln (Braun et al., 2009). Um diese Aufgabe gut erfüllen zu können, müssen Frauen ebenso wie Männer für die Organisation gewonnen werden, denn ein höherer Frauenanteil ermöglicht eine bessere Repräsentation der Bedürfnisse von Studierenden (der Frauenanteil beträgt hier etwas über 50%) und der Gesellschaft insgesamt (vgl. Peus & Traut-Mattausch, 2007).

Kurz gefasst ist es erfolgskritisch für Wissenschaftsorganisationen, die besten Talente, unabhängig von ihrem Geschlecht (sowie der nationalen Herkunft, ethnischen Zugehörigkeit etc.) zu gewinnen und zu binden. Nur so können sie im nationalen und internationalen Wettbewerb bestehen.

1.3 Ziele und Struktur des Kapitels

Dieses Kapitel verfolgt zum einen das Ziel Forschungserkenntnisse pointiert zusammenzufassen, die für den Bereich der Personalauswahl besonders relevant sind. Zum anderen sollen konkrete Handlungsempfehlungen für Wissenschaftsorganisationen abgeleitet werden, um ihre Personalauswahl weiter zu professionalisieren und dadurch die besten Talente zu gewinnen und zu binden.

Nachfolgend beschreiben wir zunächst Gründe für die Unterrepräsentation von Frauen in der Wissenschaft und gehen darauf ein, wie durch systematische Personalauswahl mehr Frauen und andere unterrepräsentierte Gruppen (wie z.B. WissenschaftlerInnen mit Migrationshintergrund) gewonnen werden können. Hierbei stellen wir einen idealtypischen Prozess der Personalauswahl vor. Da Personalauswahl in der Wissenschaft auf unterschiedlichen Ebenen stattfindet (z.B. Auswahl von ProfessorInnen, wissenschaftlichen/studentischen MitarbeiterInnen, WissenschaftsmanagerInnen), sollte der idealtypische Auswahlprozess an den Kontext des jeweiligen Personalauswahlprozesses angepasst werden.

2. Gründe für die Unterrepräsentation von Frauen in der Wissenschaft

Die Unterrepräsentation von Frauen in leitenden Positionen der Wissenschaft und anderen Organisationen ist durch verschiedenste Einflussfaktoren auf der Ebene des Individuums, der Organisation und der Gesellschaft bedingt (siehe Peus & Welp, 2011). Tabelle 1 zeigt Beispiele für Einflussfaktoren auf den drei Ebenen.

Ebene	Geschlechtsspezifische Einflussfaktoren
Gesellschaft	<p>Geschlechtsstereotype (siehe 2.1): z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frauen werden als weniger passend für hohe Führungspositionen wahrgenommen und daher seltener eingestellt (Eagly & Karau, 2002; Heilman, 2012) • Wenn ein Mann und eine Frau zusammenarbeiten, wird der gemeinsame Erfolg vorrangig dem Mann zugeschrieben (Heilman & Haynes, 2005)
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Männer bauen Verbindungen zu anderen Männern über multiple Netzwerke hinweg auf, von deren Unterstützung sie im Gegenzug mehr profitieren als Frauen, die Freundschaftsnetzwerke mit anderen Frauen bilden und instrumentelle Netzwerke mit Männern (Ibarra, 1992) • Mangelnde Transparenz und Rechenschaftspflicht der Urteilenden wirken geschlechtergerechten Berufungsverfahren entgegen (van den Brink, Benschop & Jansen, 2010)
Individuum	<ul style="list-style-type: none"> • Frauen unterschätzen ihre Leistung in Bewerbungssituationen, wohingegen Männer ihre Leistung realistisch einschätzen (im Vergleich zur Außenwahrnehmung) oder sogar überschätzen (im Vergleich zu Leistungstests; Sieverding, 2003) • Frauen in Führungspositionen attribuieren das Erreichen von Arbeitszielen weniger auf ihre eigenen Fähigkeiten und mehr auf harte Arbeit als Männer (Rosenthal, 1995)

Tabelle 1. Beispielhafte Forschungsergebnisse zu geschlechtsspezifischen Einflussfaktoren auf den Ebenen Individuum, Organisation und Gesellschaft

Die Faktoren auf den drei Ebenen beeinflussen sich wechselseitig. Die Einflussfaktoren auf Ebene der Gesellschaft beeinflussen die anderen beiden Ebenen Organisation und Individuum besonders stark. Zu den wichtigsten Faktoren auf gesellschaftlicher Ebene, die Auswahl- und Beurteilungsentscheidungen beeinflussen, gehören Geschlechtsstereotype (Heilman, 2012).

2.1 Geschlechtsstereotype

Stereotype sind eine zentrale Ursache dafür, dass qualifizierte Frauen in der Wissenschaft nicht im gleichen Ausmaß für (leitende) Positionen ausgewählt werden wie Männer. Unter Geschlechtsstereotypen sind generalisierte Annahmen über die Gruppe der Frauen und Männer zu verstehen (Judd & Park, 1993). Sie unterteilen sich in beschreibende (deskriptive) und vorschreibende (präskriptive) Stereotype. Beschreibende Stereotype sind Annahmen darüber, wie Männer und Frauen sind. Vorschreibende Stereotype sind Annahmen darüber, wie Männer und Frauen (nicht) sein sollten.

In einer aktuellen Studie wurde gezeigt, dass trotz gesellschaftlicher Veränderungen die heutigen Stereotype über Männer und Frauen den Stereotypen von vor 50 Jahren noch weitgehend entsprechen: Männer werden eher als agentisch wahrgenommen (z.B. durchsetzungsstark, unabhängig, leistungsorientiert). Frauen werden eher als kommunal wahrgenommen (z.B. um andere besorgt, emotional und sozial kompetent; Hentschel, Heilman & Peus, 2013). Diese Wahrnehmungen über stereotype Eigenschaften von Männern und Frauen teilen Männer und Frauen weitgehend. Für Frauen kritisch ist die Tatsache, dass Führungskräfte generell mit agentischen Eigenschaften, wie Durchsetzungsstärke und Unabhängigkeit assoziiert werden (Schein, 2001). In den agentischen Eigenschaften besteht also eine generelle Überschneidung zwischen den Eigenschaften, die Männern und denen, die Führungskräften stereotyp zugeschrieben werden. Der Überschneidungsbereich zwischen den Eigenschaften, die Frauen und Führungskräften zugeschrieben werden, ist hingegen klein. Dies kann dazu führen, dass Personen eine fehlende Passung von Frauen auf Führungspositionen sehen (Heilman, 1983, 2012). Daraus folgt, dass Frauen seltener für Führungspositionen eingestellt werden – in der Wissenschaft und anderen Organisationen.

2.2 Wie wirken Stereotype bei der Personalauswahl?

Aktuelle empirische Evidenz für den Einfluss von Geschlechtsstereotypen auf die Personalauswahl in der Wissenschaft erbrachte die Arbeit von Moss-Racusin und KollegInnen (Moss-Racusin, Dovidio, Brescoll, Graham & Handelsman, 2012). Die AutorInnen legten amerikanischen ProfessorInnen in den Fächern Chemie, Physik und Biologie Bewerbungen fiktiver Männer und Frauen auf eine Einstiegsposition in der Wissenschaft vor (LabormanagerIn). Die Bewerbungen unterschieden sich ausschließlich in Hinblick auf das Geschlecht der sich bewerbenden Person. Bewerberinnen wurden im Vergleich zu Bewerbern als weniger kompetent eingeschätzt und mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit auf die Stelle eingestellt. Dass sich diese Effekte zeigten, obwohl sich die Bewerbungsunterlagen allein im Geschlecht unterschieden, spricht für den Einfluss der Geschlechtsstereotype. Stereotype beeinflussen Personalentscheidungen, da sie die Aufmerksamkeit, die Interpretation und die Erinnerung der Verantwortlichen im Personalauswahlprozess beeinflussen (Heilman, 2012):

Personen übersehen häufig Informationen, die nicht zu ihren stereotypen Vorannahmen passen. Auch im Arbeitskontext achten sie weniger auf Verhaltensweisen von Personen, über die sie stereotype Vorannahmen haben, als auf Verhaltensweisen von Personen, über die sie diese nicht haben (Favero & Ilgen, 1989). Van den Brink und Kollegen (2010) fanden in einer Interviewstudie mit Mitgliedern von Berufungskommissionen, dass die fachliche Exzellenz von Bewerberinnen häufiger in Frage gestellt wird als die Exzellenz männlicher Bewerber. Dies bedeutet für Frauen, die sich auf eine Professur bewerben, dass sie ihr Können mehr unter Beweis stellen müssen als männliche Mitbewerber, da vorhandene Kompetenzen womöglich übersehen werden.

Auch die Interpretation gleicher Verhaltensweisen von Männern und Frauen erfolgt teils unterschiedlich. Beispielsweise zeigte sich, dass Empfehlungsschreiben für Männer und Frauen mit geschlechtsstereotyper Wortwahl verfasst und für Frauen weniger Synonyme für das Wort „herausragend“ verwendet werden, was die Chancen von Frauen auf eine Stelle reduzieren kann (Madera, Hebl & Martin, 2009).

Weiterhin werden Ereignisse und Verhaltensweisen besser erinnert, wenn sie mit (stereotypen) Erwartungen übereinstimmen. Teilweise kann es sogar zu falschen Erinnerungen kommen (Higgins & Bargh, 1987). Dies kann für Frauen in der

Wissenschaft bedeuten, dass von ihnen stereotyp erwartete Verhaltensweisen, wie für ein gutes Teamklima zu sorgen, besser erinnert werden, als von ihnen stereotyp weniger erwartete Verhaltensweisen, wie eine Forschungsarbeit hochrangig zu publizieren. Auf diese Weise können Stereotype den Karriereerfolg von Frauen in der Wissenschaft beeinträchtigen.

2.3 Wie können mehr Frauen für Leitungspositionen in der Wissenschaft gewonnen werden?

Rekrutierungs- und Beförderungsprozesse an Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen laufen häufig unsystematisch ab. Oft sind Auswahlkriterien nicht genau definiert und passende Beurteilungstechniken fehlen. Zusätzlich ist der Prozess der Entscheidungsfindung oft wenig strukturiert oder von den Interessen Einzelner dominiert. Diese Faktoren können zu einer Benachteiligung von Frauen bei Berufungsentscheidungen führen. Van den Brink et al. (2010) analysierten 971 Berufungsprotokolle und führten 64 Interviews mit Mitgliedern von Berufungskommissionen aus Sozial-, Geistes-, und Naturwissenschaften sowie Medizin durch. Ihre Befunde liefern Hinweise darauf, wie die Benachteiligung von Frauen in der Wissenschaft zu Stande kommen kann:

Mitglieder von Berufungskommissionen vertrauen häufiger auf die Meinungen aus eigenen Netzwerken als auf Informationen aus formalen Bewerbungsunterlagen. Dabei profitieren Männer mehr von informellen Netzwerken. Männer empfehlen, unterstützen, zitieren und informieren sich gegenseitig. Hinzu kommt, dass sich männliche Professoren, die in Kommissionen meist häufiger vertreten sind als Professorinnen, mehr mit jungen Männern identifizieren, was zu erhöhter Sympathie führt. All diese Gründe können laut van den Brink und Benschop (2012) dazu führen, dass die Berufung von Frauen seltener empfohlen wird als die von Männern.

Neben zusätzlichen Angeboten für unterrepräsentierte Gruppen in der Wissenschaft (insbesondere Mentoring und Coaching) ist vor allem die Professionalisierung der Personalauswahlmethoden in Wissenschaftsorganisationen notwendig. Eine Orientierung am idealtypischen Auswahlprozess sowie die Verwendung professioneller Auswahlmethoden sind entscheidende Maßnahmen um den Einfluss subjektiver Wahrnehmungsverzerrungen zu verringern. Eine Fortbildung in Personalauswahl wäre bereits auf frühen Karrierestufen

wünschenswert, für ProfessorInnen aber besonders wichtig. Im Folgenden wird beschrieben wie professionelle Personalauswahl in Wissenschaftsorganisationen aussehen kann.

3. Professionelle Personalauswahl

Unser Vorschlag für eine Verbesserung der Personalauswahl liegt in einem mehrstufigen Prozess, der zeit- und kostengünstig eingeführt werden kann. Abbildung 1 gibt eine Übersicht über den idealtypischen Prozess der Personalauswahl, dessen kontextspezifische Umsetzung in Wissenschafts- ebenso wie Wirtschaftsorganisationen empfohlen wird.



Abbildung 1. Idealtypischer Prozess der Personalauswahl

3.1 Anforderungsprofil

Ein Anforderungsprofil definiert alle tätigkeitsspezifischen und tätigkeitsunspezifischen Eigenschaften, Fähigkeiten, Kenntnisse, Fertigkeiten und Verhaltensweisen, die eine Person zur erfolgreichen Bewältigung der künftigen Aufgaben benötigt. Das Anforderungsprofil legt damit den Grundstein des Personalauswahlprozesses. Es ist spezifisch für die Position und reduziert den Einfluss subjektiver Eindrücke. Beim Anforderungsprofil handelt es sich nicht um die Stellenausschreibung, sondern ein zuvor erstelltes Profil, das die besonders erwünschten bzw. notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten für die Position definiert und im Idealfall Grundlage für die Gestaltung der Stellenanzeige sowie für die Bewertung von KandidatInnen im weiteren Bewerbungsprozess ist.

Zur Ermittlung des Anforderungsprofils bietet es sich an, die Technik der kritischen Ereignisse zu verwenden, die von Flanagan (1954) entwickelt wurde. Sie wird in Abbildung 2 beschrieben.

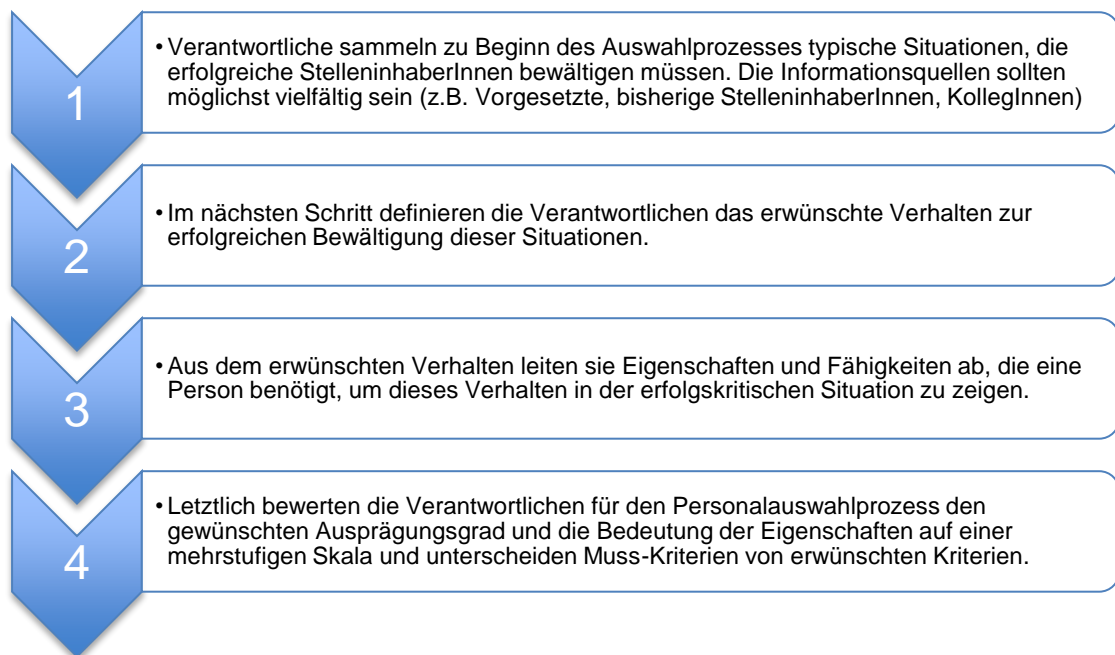


Abbildung 2. Methode der kritischen Ereignisse (Flanagan, 1954)

Die Verwendung von kritischen Ereignissen beugt der Problematik des häufig zu hohen Abstraktionsniveaus bei der Suche nach geeigneten BewerberInnen vor. In vielen Fällen werden zwar Anforderungen an zukünftige StelleninhaberInnen

formuliert, diese sind jedoch sehr abstrakt. Ein Beispiel: Von LeiterInnen eines Forschungsprojekts wird erwartet, dass sie Führungskompetenz mitbringen. Doch was bedeutet dies konkret? Welches Führungsverhalten wird in welcher Situation von zukünftigen StelleninhaberInnen erwartet? Diese Fragen lassen sich mittels der Methode der kritischen Ereignisse beantworten. Es bietet sich an, die Anforderungen tabellarisch festzuhalten, um sie später für die einzelnen BewerberInnen direkt vergleichbar bewerten zu können. Tabelle 2 zeigt zwei Beispiele.

Erfolgskritische Situationen	Erwünschtes Verhalten	Fähigkeiten & Eigenschaften	Ausprägungsgrad & Bedeutung
Konkurrierende Forschungseinheit veröffentlicht ein Ergebnis schneller als die eigene Einheit	Besprechung der Gruppe und Definition neuer Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Durchhaltevermögen • Belastbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Zu einem sehr hohen Maß erwartet • Muss-Kriterium
Semester beginnt und eine Vielzahl von Seminaren muss neu entwickelt werden	Entwicklung interessanter Inhalte für neue Kurse	<ul style="list-style-type: none"> • Kreativität, • Bereitschaft, mehr zu arbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Zu einem mittleren Maß erwartet • Muss-Kriterium

Tabelle 2. Beispiele nach der Methode der kritischen Ereignisse

Eine weitere Problematik bei der Personalauswahl besteht darin, dass häufig die beste Person gesucht wird – in anderen Worten, eine Person die alles kann und in allem gut ist. Um dem vorzubeugen und um sich bewusst zu machen, dass man nicht die beste, sondern die am besten passende Person für die zu besetzende Position sucht, sollten im Anforderungsprofil maximal 8-12 Eigenschaften und Fähigkeiten definiert werden. Dabei ist es hilfreich, zwischen verschiedenen Kompetenzbereichen zu unterscheiden. Die wichtigsten Kompetenzbereiche sind in Abbildung 3 dargestellt.

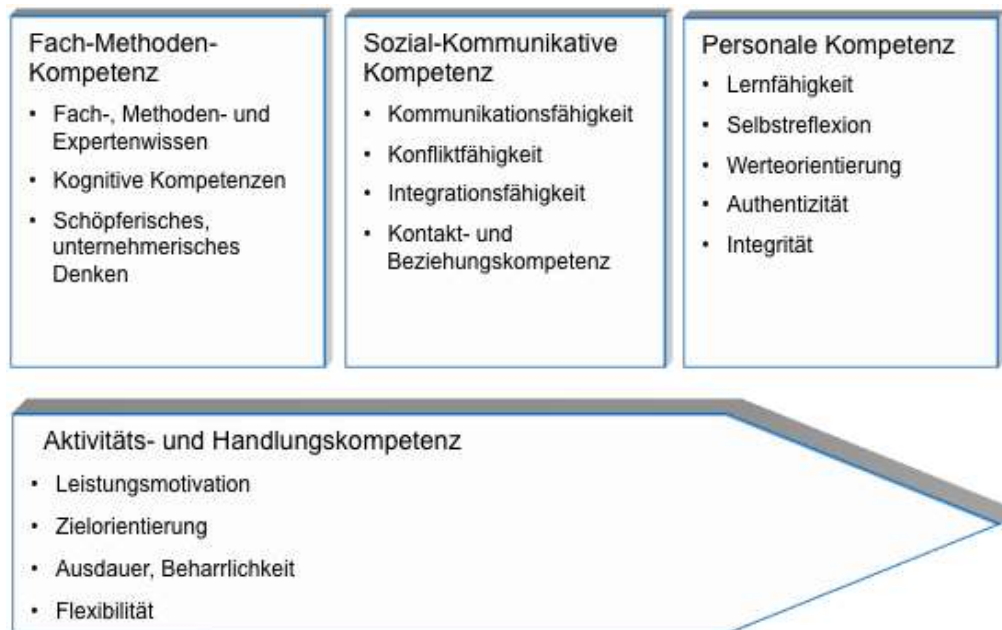


Abbildung 3. Kompetenzbereiche nach Heyse, Erpenbeck und Michel (2002)

Es ist wichtig, sich vor Augen zu führen, dass eine Person, die zwar hohe Fach-Methoden-Kompetenz besitzt, aber wenig leistungsmotiviert ist, ihre Fähigkeiten vermutlich nicht am Arbeitsplatz einbringen wird. Die Unterscheidung verdeutlicht zudem, welche Kompetenzen in welchem Schritt des Auswahlprozesses abgebildet werden können (z.B. geben die schriftlichen Unterlagen Hinweise auf das Expertenwissen, jedoch kaum auf sozial-kommunikative Kompetenzen).

3.2 Ansprache von BewerberInnen

Wie spreche ich die richtige Person an, ohne sie zu kennen? Potentielle BewerberInnen kann man sowohl innerhalb als auch außerhalb der eigenen Organisation ansprechen. In der Organisation können Verantwortliche für den Personalauswahlprozess beispielsweise andere Führungskräfte informieren, eine interne Stellenanzeige veröffentlichen oder ehemalige MitarbeiterInnen ansprechen. Außerhalb der Organisation können Verantwortliche für den Personalauswahlprozess je nach Zielgruppe in Print- oder Onlinemedien inserieren, die offene Stelle auf Fachkongressen oder Vorträgen bekannt machen oder über fachspezifische Emaillisten verteilen. In Tabelle 3 sind einige fachübergreifende Online-Ressourcen zur Ansprache von WissenschaftlerInnen aufgeführt.

www.academics.de	Karriereportal mit Stellenanzeigen aus Wissenschaft, Forschung und Entwicklung im deutschsprachigen Raum
www.academia.edu	Netzwerk für WissenschaftlerInnen zur Verbreitung von Publikationen
www.gain-network.org	German Academic International Network, Netzwerk deutscher Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in Nordamerika
www.gsonet.org	German Scholars Organization, Verein für deutsche WissenschaftlerInnen im Ausland
www.jobsinacademia.net	Internationaler Stellenmarkt für Forschungs- und Wissenschaftsorganisationen
www.jobvector.de	Stellenmarkt für Naturwissenschaftler, Ingenieure und Techniker
www.kowi.de	Kooperationsstelle EU der Wissenschaftsorganisationen, Serviceplattform der im Verein zur Förderung der europäischen und internationalen wissenschaftlichen Zusammenarbeit e.V. zusammengeschlossenen deutschen Wissenschaftsorganisationen
www.work-in-bavaria.de	Initiative des Bayerischen Wirtschaftsministeriums um hochqualifizierte Fachkräfte für den Freistaat Bayern zu gewinnen

Tabelle 3. Fachübergreifende Online-Ressourcen zur Ansprache von WissenschaftlerInnen

Die Stellenausschreibung sollte auf dem Anforderungsprofil basieren. Sie liefert in erster Linie die wichtigsten Fakten über die erwarteten Anforderungen, die Stelle (z.B. Tätigkeiten, Umfang) und die Organisation (z.B. Organisationskultur). Die Forderungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes müssen beachtet werden.

Weiterhin sollten Verantwortliche für den Personalauswahlprozess darauf achten, wie sie Stellenausschreibungen formulieren, um sowohl Männer als auch Frauen anzusprechen. Wenn man das generische Maskulin der Stellenbezeichnung mit dem Zusatz m/w verwendet (z.B. Projektleiter (m/w) gesucht), so ist die Bewerbungsabsicht von Frauen geringer, als wenn die Stelle mit der maskulinen und femininen Form ausgeschrieben ist (z.B. Projektleiter/Projektleiterin gesucht; Horvath & Sczesny, 2013).

Weiterhin haben Worte, die in Stellenausschreibungen verwendet werden, maskuline oder feminine Konnotationen. Worte wie offensiv, analytisch oder erfolgsversprechend werden als eher maskulin wahrgenommen. Worte wie engagiert, verantwortungsvoll und unterstützend werden als eher feminin wahrgenommen. Wenn eine Stellenausschreibung überwiegend maskuline im Vergleich zu femininen Worten enthält, so bewerten Frauen diese als weniger attraktiv, fühlen sich weniger zugehörig und berichten eine geringere Bewerbungsabsicht. Die Bewerbungsabsicht von Männern wird durch die Formulierung der Stellenausschreibung kaum beeinflusst. Sie fühlen sich durch feminin konnotierte Worte also nicht „abgeschreckt“ (Hentschel, Braun, Peus & Frey, 2013). Es ist daher zu empfehlen, neue und bestehende Ausschreibungen auf geschlechtsstereotype Worte zu überprüfen und vermehrt feminine Worte zu verwenden.

Bereits bei der BewerberInnenansprache sollten Verantwortliche für den Personalauswahlprozess daran denken, dass die besten Talente häufig nicht nur Exzellenz in der Leistung sondern auch eine anständige, faire Behandlung und Zusammenarbeitskultur suchen. Diese sollte schon in der Stellenausschreibung transparent gemacht werden.

3.3 Bewerbungsunterlagen

Vollständige Bewerbungsunterlagen umfassen Anschreiben, Lebenslauf und weitere berufsbezogene Qualifikationsnachweise (z.B. Studienabschlusszeugnisse, Arbeitszeugnisse, Schriften- und Vortragsverzeichnis). Verantwortliche für den Personalauswahlprozess überprüfen

- (1) ob die formalen Kriterien erfüllt sind (z.B. Vollständigkeit, Fehlerfreiheit),
- (2) ob die im Anforderungsprofil definierten Kriterien erfüllt sind (z.B. Ausbildungshintergrund, fachliche Qualifikationen), und
- (3) inwieweit Selbst- und Fremdbeschreibung hinsichtlich des Anforderungsprofils übereinstimmen (z.B. Arbeitszeugnisse, Referenzen).

Auch bei der Beurteilung von Bewerbungsunterlagen können Stereotype über Männer und Frauen zum Tragen kommen. Wissenschaftliche Befunde zeigen, dass Frauen, die auf Bewerbungsbildern für Führungspositionen attraktiv wirken als

weniger kompetent und sympathisch bewertet werden als unattraktive Frauen (Braun, Peus & Frey, 2012). Eine andere Studie im Wissenschaftskontext hat gefunden, dass es auch bei der Bewertung des wissenschaftlichen Profils von BewerberInnen zu Urteilsverzerrungen kommen kann: Erste Ergebnisse deuten darauf hin, dass Einzelautorenschaften die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Frauen als einsatzbereit, kompetent und zukünftig erfolgreich wahrgenommen, sowie mit höherer Wahrscheinlichkeit eingestellt werden (Braun, Peus, Hentschel, Shaughnessy & Frey, 2014). Verantwortliche für den Personalauswahlprozess sollten Bewerbungsunterlagen daher standardisiert bewerten. Im Idealfall werden beurteilungsirrelevante Informationen (z.B. Foto) von den relevanten Informationen getrennt aufbewahrt und nicht an die BeurteilerInnen weitergeleitet.

Am Ende des Sichtungs- und Beurteilungsprozesses integrieren die Verantwortlichen die Bewertungen für jede Person und nehmen eine Einordnung vor, wie mit der Bewerbung weiter verfahren wird.

3.4 Arbeitsproben

Arbeitsproben stellen eine Methode zur Erfassung konkreter Kenntnisse und Fertigkeiten dar. Sie haben das Ziel, die im Anforderungsprofil definierten fachlich und überfachlich relevanten Aspekte in einem begrenzten Ausschnitt direkt zu beobachten und zu beurteilen. Verantwortliche für den Personalauswahlprozess sollten sich bei der Vorbereitung einer Arbeitsprobe folgende Fragen stellen:

- (1) WAS soll erfasst werden (d.h. welche Kenntnisse und Fertigkeiten)?
- (2) WIE soll es erfasst werden (d.h. mit welchen Methoden)?

Tabelle 4 enthält Beispiele für Arbeitsproben in der Wissenschaft.

Vor dem Bewerbungsgespräch	<ul style="list-style-type: none"> • Ideenliste zu einem zukünftigen Forschungsantrag generieren • Kommentare zu einem bestehenden Forschungsantrag und Ideen zur Umsetzung bzw. Verbesserung entwickeln • Anfertigen eines Anschreibens für Kooperationspartner der Arbeitseinheit
----------------------------	--

Im Rahmen des Bewerbungsgesprächs	<ul style="list-style-type: none"> • Präsentation der Diplom- bzw. Doktorarbeit und anschließende Diskussion • Lehrveranstaltung abhalten • (Selbst-)Präsentation • Simuliertes Telefonat/Gespräch zu einem relevanten Thema • Stressgespräch, das eine realistische, berufsbezogene Situation simuliert (z.B. Erklären komplexer Auswertungsmethoden)
-----------------------------------	---

Tabelle 4. Beispiele für Arbeitsproben vor oder während des Bewerbungsgesprächs

3.5 Bewerbungsgespräch

Das Bewerbungsgespräch wird bei der Personalauswahl in der Wissenschaft flächendeckend eingesetzt – allerdings nicht immer standardisiert und strukturiert. Strukturierte Interviews erwiesen sich über viele wissenschaftliche Studien hinweg als eine Auswahlmethode mit besonders hoher Validität (Schmidt & Hunter, 1998). Zu empfehlen ist beispielsweise das Multimodale Interview (Schuler, 2002) mittels eines vorformulierten Interviewleitfadens, der auf dem Anforderungsprofil basiert. Der Ablauf des multimodalen Interviews ist in Abbildung 4 dargestellt.

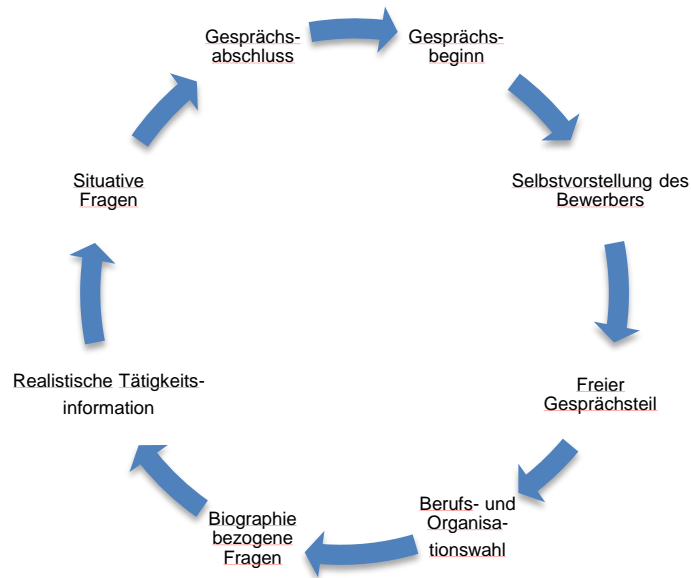


Abbildung 4. Multimodales Interview nach Schuler (2002)

Die Funktionen des Bewerbungsgesprächs sind vielfältig. Besonders wichtig ist es, die Qualifikationen des Bewerbers oder der Bewerberin für die offene Stelle zu ermitteln. In anderen Worten, welche der im Anforderungsprofil definierten Eigenschaften und Fähigkeiten sind vorhanden? Dabei sollte ein besonderer Fokus auf der Ermittlung von Kompetenzbereichen liegen, die den schriftlichen Unterlagen (Lebenslauf, Arbeitsprobe) nicht zu entnehmen sind. Gleichzeitig spielt im Interview auch die Ermittlung der persönlichen Passung eine wichtige Rolle: Passt die Person mit ihren individuellen Werthaltungen und Einstellungen in die Organisation? Wird sie gut mit anderen Mitgliedern der Arbeitseinheit kooperieren? Weiterhin können InterviewerInnen während des Bewerbungsgesprächs auch die individuellen Bedürfnisse der BewerberInnen herausfinden (z.B. berufliche Zielsetzungen, Rahmenbedingungen für produktives Arbeiten) und die eigene Organisation vorstellen. Es sollten realistische Beschreibungen der Tätigkeiten und der Organisation gegeben werden, damit BewerberInnen nicht mit überhöhten Erwartungen ihre Anstellung beginnen. Realistische Erwartungen verhindern, dass sich Unzufriedenheit einstellt und neue MitarbeiterInnen frustriert werden oder sogar kündigen.

Um diese Ziele zu erreichen, sollten Verantwortliche für den Personalauswahlprozess basierend auf der Anforderungsanalyse einen Fragenkatalog entwickeln. Es gibt eine Vielzahl von Fragetypen. An dieser Stelle gehen wir auf zwei Typen ein, die einen großen Erkenntnisgewinn versprechen, jedoch in der Praxis noch zu selten eingesetzt werden: biographiebezogene und situative Fragen.

Mittels biographiebezogener Fragen werden BewerberInnen danach gefragt, wie sie mit Herausforderungen in ihrem bisherigen Berufsleben umgegangen sind (z.B. Fehlschläge im Projekt, Konflikte mit KollegInnen, Verzögerungen im Arbeitsplan). Der Gedanke dahinter ist, dass vergangenes Verhalten einen verlässlichen Prädiktor für künftiges Verhalten darstellt. Ein Befund, der in der Forschung gut bestätigt ist (Ouellette & Wood, 1998). Mittels situativer Fragen werden BewerberInnen nach ihrem Verhalten in hypothetischen, also vorgestellten, Situationen gefragt (z.B. Umgang mit einer Konfliktsituation). Wichtig ist, dass die Situationen gut vorstellbar sind. Situative Fragen erfassen Verhalten, das die BewerberInnen in der Situation als ideal ansehen.

Sowohl bei biographiebezogenen als auch situativen Fragen bietet es sich an, erst eine offene, allgemeine Frage zu stellen und dann mit spezifischen Fragen nachzuhaken. Dies ist insbesondere dann relevant, wenn der/die BewerberIn auf die erste Frage nur sehr global und allgemeingültig geantwortet hat. Das wiederholte Nachfragen führt zu detaillierteren Antworten, anhand derer man die anforderungsbezogenen Eigenschaften besser ableiten kann. Tabelle 5 enthält Eigenschaften guter Fragen im Bewerbungsgespräch.

Gute Fragen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ beziehen sich auf konkretes Verhalten ✓ stehen in einem eindeutigen Bezugsrahmen ✓ sprechen nur einen Sachverhalt an ✓ sind möglichst kurz und treffend ✓ sind nicht suggestiv ✓ sind neutral hinsichtlich der Bewertung einer Antwort formuliert
-------------	--

Tabelle 5. Charakteristika guter Fragen im Bewerbungsgespräch

Es ist zu empfehlen, dass Interviews mindestens von zwei Personen durchgeführt werden, um Urteilsverzerrungen durch die Perspektive von mehreren InterviewerInnen zu minimieren. Darüber hinaus ist es hilfreich, vor dem Gespräch zu notieren, welche Verhaltensweisen/Antworten in welcher Situation als wünschenswert, angemessen bzw. nicht angemessen definiert werden. Im Anschluss sollte das Gespräch gemeinsam standardisiert ausgewertet werden. Die Entscheidung für oder gegen die Einstellung einer Person findet idealerweise zeitlich vom Interview getrennt statt.

3.6 Entscheidungsfindung

Für die Entscheidungsfindung vergleicht man den aktuellen Stand eines Bewerbers oder einer Bewerberin (den Ist-Zustand) mit dem im Anforderungsprofil definierten, geforderten Stand. Zusätzlich bezieht man das Entwicklungspotential der Person in die Entscheidungsfindung ein.

Der Ist-Zustand beschreibt alle Anforderungen, die die BewerberInnen bereits zum Zeitpunkt der Auswahl uneingeschränkt erfüllen. Das Potential beschreibt die Wachstumsmöglichkeit der BewerberInnen. In anderen Worten, wie gut und schnell kann sich die Person in die gewünschte Richtung entwickeln? Was wird er oder sie in Zukunft fähig sein zu leisten? Das Potential ist nicht direkt beobachtbar. Rückschlüsse darauf lassen sich beispielsweise aus Zeugnissen vor allem aber aus der Bewältigung vergangener Situationen und aus den Bedürfnissen und Interessen der Person (z.B. Karriereziele) ableiten. Der Soll-Zustand beschreibt die im Anforderungsprofil definierten Qualifikationen.

Während der Entscheidungsfindung betrachtet man für alle in Frage kommenden BewerberInnen die Größe der Differenz zwischen dem Ist-Zustand und Potential und dem Soll-Zustand. Zusätzlich sollten Verantwortliche für den Personalauswahlprozess in Erwägung ziehen, ob die Person integer ist, sich in das aktuelle Team eingliedern kann und welche Lücken sie im Team schließt – sowohl auf fachlicher als auch auf menschlicher Ebene. Bei der Personalauswahl von wissenschaftlichen MitarbeiterInnen entscheidet der/die LehrstuhlinhaberIn häufig allein. Auch wenn die Verantwortung letztlich bei ihm/ihr liegt, empfehlen wir eine Einbindung weiterer Beurteilender (z.B. DoktorandInnen, PostdoktorandInnen, SekretärInnen) und die Integration ihrer Beobachtungen im Auswahlprozess.

3.7 Onboarding

Um Talente für die Wissenschaft nicht nur auszuwählen, sondern auch langfristig an die Organisation zu binden, ist es wichtig, ihnen von Anfang an zu vermitteln, dass sie im Team willkommen sind. Dadurch entsteht eine Identifikation mit dem neuen Arbeitsteam und ein positives Teamklima, das sich auch auf die Arbeitsmotivation auswirkt.

Unter Onboarding versteht man den Prozess von der Auswahlentscheidung bis zu erfolgreicher Integration einer neuen Person in das Team und die Organisation. Vor allem die ersten 100 Tage spielen in diesem Prozess eine wichtige Rolle: Onboarding steigert die Wahrscheinlichkeit, dass MitarbeiterInnen nach drei Jahren in der Organisation bleiben. Untersuchungen aus der Wirtschaft zeigen, dass MitarbeiterInnen, die einen Onboarding Prozess durchlaufen haben, die volle Produktivitätsleistung im Durchschnitt etwa zwei Monate früher erreichen als MitarbeiterInnen ohne Onboarding, und sich stärker engagieren (Lee, 2008).

Neue MitarbeiterInnen sollten also gut in die Organisation und die Einheit integriert werden, damit sie ihre Potenziale voll entfalten können. Gerade bei einer hohen Diversität im Team ist es wichtig, dass diese von allen Beteiligten geschätzt (Hentschel, Shemla, Wegge & Kearney, 2013), und die Entwicklung der Zusammenarbeit durch weitere Maßnahmen unterstützt wird (van Knippenberg & Schippers, 2007). Teamentwicklung, Coaching und Training spielen mittlerweile eine wichtige Rolle in Wissenschaftsorganisationen (Peus, Braun, Weisweiler & Frey, 2010). Tabelle 6 listet zentrale Maßnahmen auf, die in den ersten 100 Tagen nach einer Neueinstellung durchgeführt werden können.

Onboarding Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">✓ Anschreiben einige Wochen vor Arbeitsbeginn✓ KollegInnen kennenlernen✓ Kontaktpersonen vorstellen✓ Patensystem✓ Klare Zuständigkeiten✓ Hilfestellungen aufzeigen✓ Räumlichkeiten zeigen✓ Gemeinsames Essen
-------------------------	---

Tabelle 6. Wichtige Onboarding Maßnahmen in den ersten 100 Tagen

Diese und weitere Onboarding Maßnahmen zeigen der ausgewählten Person, dass sie zum Team gehört und vermittelt ihr wichtige Kenntnisse und Beziehungen. Dadurch steigt ihre Arbeitszufriedenheit und die Intention in dieser Wissenschaftsorganisation zu bleiben sowie zum Erfolg des Teams beizutragen.

4. Fazit

Der Erfolg von Universitäten und anderen Forschungseinrichtungen in Deutschland hängt maßgeblich davon ab, dass sie die richtigen Köpfe für sich gewinnen. Die Gewinnung der am besten passenden Talente - unabhängig von ihrem Geschlecht, ihrem Alter, ihrer Nationalität, Religionszugehörigkeit oder anderen demographischen Merkmalen - stellt einen wichtigen Faktor für nachhaltig erfolgreiche Organisationen dar. Trotz dieser Erkenntnis sind gerade leitende Positionen in Wissenschaftsorganisationen häufig homogen besetzt. Beispielsweise sind Frauen in Führungspositionen der Wissenschaft noch deutlich unterrepräsentiert - trotz mindestens vergleichbarer Erfolgsquoten in Studium und Promotion. Dieses Kapitel hat die zentralen Schritte und Methoden einer strukturierten, standardisierten Personalauswahl zur Gewinnung und Bindung von Talenten dargestellt. Ihr Transfer in die Praxis trägt zur weiteren Professionalisierung der Personalauswahl bei - ein Erfolgsfaktor für die Wissenschaft.

Literatur

- Braun, S., Nazlic, T., Weisweiler, S., Pawlowska, B., Peus, C. & Frey, D. (2009). Effective leadership development in higher education: Individual and group level approaches. *Journal of Leadership Education*, 8, 195-206.
- Braun, S., Peus, C. & Frey, D. (2012). Is beauty beastly? Gender-specific effects of leader attractiveness and leadership style on followers' trust and loyalty. *Zeitschrift für Psychologie*, 220, 98-108.
- Braun, S., Peus, C., Hentschel, T., Shaughnessy, B. & Frey, D. (April, 2014). *Aufstieg in der Wissenschaft – Geschlechtsspezifische Einflussfaktoren auf die Auswahl und Beurteilung für Leitungspositionen*. Präsentation auf der Fachtagung „Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wissenschaft und Wirtschaft“, München.
- Center of Excellence Women and Science (2012). *Frauenanteile an Habilitationen, Berufungen, Professuren und C4/W3-Professuren, 1980 bis 2012*, <http://www.cews.org/informationsangebote/statistiken> (Zugriff am 14.04.2014).
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Favero, J. L. & Ilgen, D. R. (1989). The effects of rater prototypicality on rater observation and accuracy. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 932-946.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Heilman, M. E. (1983). Sex bias in work settings: The lack of fit model. *Research in Organizational Behavior*, 5, 269-298.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113-135.
- Heilman, M. E. & Haynes, M. C. (2005). No credit where credit is due: Attributional rationalization of women's success in male-female teams. *Journal of Applied Psychology*, 90, 905-916.

- Hentschel, T., Braun, S., Peus, C. & Frey, D. (2013, September). *Der Einfluss geschlechterstereotyper Aspekte in Stipendienausschreibungen auf die Evaluation und Bewerbungsabsicht von Studierenden*. Präsentation auf der 15. Tagung der Fachgruppe Sozialpsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Hagen.
- Hentschel, T., Heilman, M. E. & Peus, C. (2013). *Have gender stereotypes changed?: Ratings of women, men and self*. Präsentation auf dem 14th Annual Meeting of The Society for Personality and Social Psychology (SPSP), New Orleans, LA, USA.
- Hentschel, T., Shemla, M., Wegge, J. & Kearney, E. (2013). Perceived diversity and team functioning: The role of diversity beliefs and affect. *Small Group Research, 44*, 33-61.
- Higgins, E. T. & Bargh, J. A. (1987). Social cognition and social perception. *Annual Review of Psychology, 38*, 369-425.
- Horvath, L. K. & Sczesny, S. (2013). *Language as a barrier and facilitator for women's career progress*. Präsentation auf dem 16th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, Münster, Germany.
- Heyse, V., Erpenbeck, J. & Michel, L. (2002). *Kompetenzprofilung: Weiterbildungsbedarf und Lernformen in Zukunftsbranchen*. Münster: Waxmann.
- Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly, 37*, 422-447.
- Judd, C. M. & Park, B. (1993). Definition and assessment of accuracy in social stereotypes. *Psychological Review, 100*, 109-128.
- Lee, D. (2008). *Successful onboarding: How to get your new employees started off right*, <http://humannatureatwork.com/SuccessfulOnboarding.pdf> (Zugriff am 20.05.2014).

- Lindstädt, H., Wolff, M. & Fehre, K. (2011). *Frauen in Führungspositionen. Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg*. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Madera, J. M., Hebl, M. R. & Martin, R. C. (2009). Gender and letters of recommendation for academia: Agentic and communal differences. *Journal of Applied Psychology, 94*, 1591-1599.
- Metz-Göckel, S., Selent, P. & Schürmann, R. (2010). Integration und Selektion. Dem Dropout von Wissenschaftlerinnen auf der Spur. *Beiträge zur Hochschulforschung, 32*, 8-35.
- Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J. & Handelsman, J. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 109*, 16474-16479.
- Ouellette, J. A. & Wood, W. (1998). Habit and intention in everyday life: The multiple processes by which past behavior predicts future behavior. *Psychological Bulletin, 124*, 54-74.
- Peus, C., Braun, S., Weisweiler, S. & Frey, D. (2010). Kompetent führen, führend forschen? Professionalisierung der Führungskompetenz an deutschen Universitäten. *OrganisationsEntwicklung, 29*, 38-45.
- Peus, C., Sparr, J. L., Knipfer, K. & Schmid, E. (2012). Führend Wissen schaffen. Mehr als Einzelmaßnahmen: Zur Bedeutung professioneller Führung. *Wissenschaftsmanagement, 4*, 14-17.
- Peus, C. & Traut-Mattausch, E. (2007). Factors influencing women managers' success. In C. Wankel (Ed.), *Handbook of 21st century management* (S. 157-166). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peus, C. & Welpke, I. (2011). Frauen in Führungspositionen - Was Organisationen wissen sollten. *OrganisationsEntwicklung, 2*, 47-55.
- Peus, C., Welpke, I., Weisweiler, S. & Frey, D. (2014). Führung an Hochschulen. In Felfe, J. (Hrsg.) *Trends der psychologischen Führungsforschung*. Göttingen: Hogrefe.
- Rosenthal, P. (1995). Gender differences in managers' attributions for successful work performance. *Women in Management Review, 10*, 26-31.

- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675-688.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Schuler, H. (2002). *Das Einstellungsinterview*. Göttingen: Hogrefe.
- Sieverding, M. (2003). Frauen unterschätzen sich: Selbstbeurteilungs-Biases in einer simulierten Bewerbungssituation. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 34, 147-160.
- Strohschneider, P. (2010). Konkurrenz von Interessen – Internationale Mobilität in der Wissenschaft. <http://www.forschung-und-lehre.de/wordpress/?p=3893> (Zugriff am 19.05.2014).
- van den Brink, M. & Benschop, Y. (2012). Slaying the seven-headed dragon: The quest for gender change in academia. *Gender, Work & Organization*, 19, 71-92.
- van den Brink, M., Benschop, Y. & Jansen, W. (2010). Transparency in academic recruitment: A problematic tool for gender equality? *Organization Studies*, 31, 1459-1483.
- van Knippenberg, D. & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Welbourne, T. M., Cocyota, C. S. & Ferrante, C. J. (2007). Wall street reaction to women in IPOs: An examination of gender diversity in top management teams. *Group & Organization Management*, 32, 524-547.
- Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N. & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 330(6004), 686-688.

Kurzbiographien der Autorinnen

Prof. Dr. Claudia Peus: Professorin für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement an der Technischen Universität München, Vice Dean of Executive Education der TUM School of Management und Leiterin des Projekts „Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wissenschaft und Wirtschaft (AuBeFühr) – wie unterscheiden sich Männer und Frauen?“ (Teilvorhaben Wissenschaft, gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und den Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union).

Dipl.-Psych. Tanja Hentschel: Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement der Technischen Universität München und im Projekt „Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wissenschaft und Wirtschaft (AuBeFühr) – wie unterscheiden sich Männer und Frauen?“ (Teilvorhaben Wissenschaft, gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und den Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union).

Dr. Susanne Braun: Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement der Technischen Universität München und im Projekt „Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wissenschaft und Wirtschaft (AuBeFühr) – wie unterscheiden sich Männer und Frauen?“ (Teilvorhaben Wissenschaft, gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und den Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union) sowie am Center for Leadership and People Management der Ludwig-Maximilians-Universität München.