

Dieses Transkript enthält die Sprechtexte der Videos 2, 3 und 4 des Online-Kurses „Transparente Entscheidungsfindung in Berufungskommissionen“, der 2025 an der Technischen Universität Graz eingerichtet wurde. Das Video 1, das nicht Teil dieses Dokuments ist, beinhaltet eine Begrüßung, einen Kursüberblick und Statistiken zu Diversitätsaspekten der TU Graz.

Transparente Entscheidungsfindung in Berufungskommissionen, Transkript. (2025) ist lizenziert unter CC BY-NC 4.0 International. L. Mittischeck & H. Alker-Windbichler, TU Graz. (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

# Transparente Entscheidungsfindung in Berufungskommissionen, Transkript

## Was sind Biases?

Was sind Biases und wie funktionieren sie? Machen wir ein kurzes Experiment.

Stellen Sie sich eine Person in einer Leitungsfunktion vor.

Ist die Person weiß?

Stellen Sie sich eine Person vor, die nicht gut mit moderner Technik zurechtkommt.

Ist die Person alt?

Manche Menschen stellen sich die beschriebenen Personen anders vor. Aber für die meisten dürften diese Antworten stimmen. Und das ist kein Zufall. Wir alle haben implizite Biases oder auf *unconscious bias*. Biases sind Verzerrungen in unserem Denken und Wahrnehmen, die unsere darauffolgenden Entscheidungen beeinflussen können. Sie sind automatisiert und unbewusst und basieren auf bereits gemachten Erfahrungen sowie auf persönlichem und kulturellem Wissen.

Aber wie kommt es dazu, dass wir diese Biases haben? Daniel Kahnemann beschreibt, dass unser Denken auf zwei unterschiedliche Systeme zurückgreift. System eins ist schnell und effizient. Die Entscheidungen sind automatisiert, weil wir sie schon oft getroffen haben und weil wir Erfahrungen oder Vorwissen dazu haben.<sup>1</sup>

Manchmal beantwortet das System eins auch eine andere Frage als die, die gestellt wurde, ohne dass wir es merken. Wenn ich zum Beispiel gefragt werde: Wird heute mehr Kaffee getrunken als vor fünf Jahren und ich kenne keine Statistiken dazu dann beantwortet mein System eins vielleicht die Frage: Fallen mir leicht Beispiele von Personen ein, die heute mehr Kaffee als früher trinken? Und wenn mir viele Beispiele einfallen, beantworte ich die Frage möglicherweise einfach mit Ja, obwohl ich gar keine objektiven Daten dazu habe. Das nennt sich Verfügbarkeitsheuristik und passiert im

<sup>1</sup> Kahneman, D. (2011)

Alltag häufig. Dieses Beispiel soll zeigen, dass das System eins für intuitive Entscheidungen zuständig ist.

System zwei ist das, was wir für wissenschaftliches Denken brauchen. Es ist langsamer und aufwändiger als das System eins und auch körperlich messbar anstrengender, weswegen unser Gehirn es seltener benutzt. Es ist reflektiert und bewusst und daher für analytische Prozesse zuständig.

Aber wozu sind nun diese zwei getrennten Systeme gut und wozu brauchen wir unsere Biases auch? Viele Arten von Wahrnehmungsverzerrungen erklärt die Evolution. Der Hauptzweck ist Hilfe bei schnellen Entscheidungen und bei der Verarbeitung unzähliger Sinneseindrücke zu bekommen. Unser Gehirn arbeitet schnell, effektiv und sparsam, um unter Zeitmangel und in Stresssituationen schnell und einfach zu Ergebnissen zu kommen.<sup>2</sup>

Das erste System zu benutzen hat also durchaus Vorteile im Alltag. Wichtig ist zu merken, wann wir analytisch und rational und wann wir hingegen intuitiv handeln. Doch das ist nicht immer so einfach. Oft spielen unbewusste und bewusste Prozesse nämlich zusammen. Sie können zeitlich parallel ablaufen, ineinander greifen. Aber sie können auch inhaltlich voneinander abweichen oder sich sogar widersprechen.

Ein Beispiel dafür wäre, wenn wir bewusst Ja zu mehr Frauen in akademischen Führungspositionen sagen, aber unbewusst immer noch das Gefühl haben, dass Männer geeigneter für Leitungspositionen wären. Doch woher kommt das? Obwohl wir die Vorteile von gemischten Führungsteams kennen und uns für Gleichstellung und Chancengleichheit einsetzen, haben wir vielleicht keine oder kaum Erfahrungen mit Frauen in Führungspositionen gemacht. Da unser Gehirn also schnell und ganz automatisch auf Bilder von Männern in Führungspositionen zurückgreifen kann, gibt uns das die Sicherheit, dass diese Konstellation auf jeden Fall gut funktionieren kann. Gleichzeitig gibt es unter Umständen keine solche Kategorie für Frauen in unserem Kopf.<sup>3</sup>

Dadurch, dass unser erstes System auf bereits Bekanntes zurückgreift, hat dieser Unterschied große Auswirkungen. Im nächsten Teil erfahren Sie nun ganz konkrete Beispiele für solche Biases und wie sich diese Prozesse auf die Bewertungen in einem Auswahlverfahren auswirken können.

## Welche Biases gibt es?

Welche Biases gibt es? Es gibt eine Vielzahl von Biases, die in der Fachliteratur beschrieben werden. In dieser kurzen Einführung stellen wir Ihnen acht Muster vor, die vor allem im Bewerbungsverfahren eine Rolle spielen können. Das sind der Halo- und Horn-Effekt, der Similarity Bias, der Namens-Bias, der Gender Bias, die Motherhood Penalty, der Authority Bias, sowie der Blind Spot Bias.

<sup>2</sup> Horvath, L.K. & Blackmore, S. (2021)

<sup>3</sup> Rudman, L.A., & Kilianski, S.E. (2000)

Beginnen wir mit einem möglichen Szenario. Stellen Sie sich vor, Sie haben zwei Bewerbungen vor sich. Die eine Person hat weniger Publikationen und Lehrerfahrung stammt aber von der höchstrenommierten Universität X. Die andere Person hat mehr Publikationen und Lehrerfahrung, kommt aber von der kleinen, unbekannten Universität Y. Wenn Sie über beide Bewerbungen nachdenken, überstrahlt Herkunftsuniversität alle anderen Kriterien. Sicherlich hat die erste Person das Potenzial, genau so viel zu leisten wie die zweite Bewerbung, wenn nicht mehr. Denn die Universität X ist eine Garantie für gute Leute. Die wenigen Publikationen waren ja vielleicht auch viel anspruchsvoller als die vielen der zweiten Person. Und wie wichtig ist denn jetzt Lehrerfahrung wirklich? So was lernt man ja schnell.

Kennen Sie solche Überlegungen? Ja? Wenn ein Merkmal, das positiv bewertet wird, den Gesamteindruck dominiert und damit das Gesamtbild verzerrt, spricht man vom Halo-Effekt. Umgekehrt kann es zum Horn-Effekt oder dem negativem Halo-Effekt kommen, wenn der Gesamteindruck von einem einzelnen negativ bewerteten Merkmal dominiert wird. Andere in der Diskussion relevante Faktoren für einen Halo- oder Horn-Effekt könnten die Vermutung sein, dass eine Person die Stelle gar nicht wirklich antreten möchte. Ein Vorurteil aufgrund der Kleidung oder Frisur einer Person, die sich bewirbt. Das Alter der Person, die sich bewirbt, oder die Tatsache, ob die Bewerbung eine interne oder eine externe Bewerbung ist.<sup>4</sup>

Welche Informationen ziehen wir also heran, um eine Person einzuschätzen? Stellen Sie sich vor, Sie sehen sich zwei Bewerbungen für die ausgeschriebene Professur an. Der eine Lebenslauf ähnelt Ihrer eigenen akademischen Karriere. Sie haben an derselben Universität studiert und wichtige Meilensteine der akademischen Karriere in einem ähnlichen Alter erreicht. Die Journals, die in der Publikationsliste aufgeführt sind, sind Ihnen alle bekannt. Und ganz am Ende der Unterlagen sehen Sie, dass die Person sogar ihr Hobby teilt. Nun schauen Sie auf die zweite Bewerbung. Die zweite Person kommt nicht aus demselben Teil der Welt wie Sie und zu den Universitäten, die sie besucht hat, haben Sie kein konkretes Bild. Die akademische Karriere dieser Person ist ganz anders verlaufen als Ihre, auch wenn die erforderlichen Leistungen und Erfahrungen vorhanden sind. Zu Hobbys und privaten Dingen, haben Sie keine Informationen und Sie kennen auch niemanden, der mit dieser Person schon einmal gearbeitet hat. Welche der Bewerbungen wird für Sie aus dem Bauch heraus erfolgsversprechender und welche ein größeres Risiko darstellen?

Hier kann der Similarity Bias oder Ähnlichkeitseffekt wirksam werden. Je ähnlicher uns Personen sind, umso sympathischer sind sie uns und umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine Person eingestellt oder zur Berufung empfohlen wird. Dieser Effekt entspringt einem Sicherheitsbedürfnis, führt zu Homogenität in Gruppen und reproduziert immer und immer wieder den gleichen Typus. Im Personalauswahl Prozessen kann der Similarity Bias dazu führen, dass Mitglieder eines Auswahlgremiums Kandidat\*innen besser beurteilen, mit denen sie glauben, etwas gemeinsam zu haben oder die ihnen ähnlich sind.

---

<sup>4</sup> Werth, L. & Mayer, J. (2008)

Das haben Greg Sears und Patricia Rowe in einer Untersuchung mit männlichen Studenten in Vorstellungsgesprächen aus dem Jahr 2003 gezeigt. Eine Ähnlichkeit zwischen Bewertern und Bewerbern hatte dabei signifikanten Einfluss auf die Bewertung der beruflichen Eignung. Marieke van den Brink und Yvonne Benschop zeigten 2012 anhand einer empirischen Studie über die Einstellung und Auswahl von ordentlichen Professor\*innen in den Niederlanden, dass der Ähnlichkeiteffekt auch geschlechtsspezifisch relevant ist und dazu führt, dass Frauen bei der Vergabe von Professuren benachteiligt werden.<sup>5</sup>

Ein weiterer Effekt, der bei der ersten Sichtung von Unterlagen eine Rolle spielen kann, ist der Namens-Bias. Namen wecken Assoziationen, die die Wahrnehmung und Beurteilung einer Person beeinflussen. Das führt zu Diskriminierungen bzw. Bevorzugung, zum Beispiel bei der Einladung zu Vorstellungsgesprächen. In der Studie von Asia Eaton, Jessica Saunders, Ryan Jacobson und Keon West wurde untersucht, wie Stereotype von Geschlecht und Ethnie die Wahrnehmung von Biologie- und Physikprofessor\*innen auf Bewerbungen von Post-Doc-Kandidat\*innen in MINT-Fächern in den USA beeinflussen. Dazu wurden identische Lebensläufe mit unterschiedlichen Vornamen erstellt und es zeigte sich, dass weibliche Bewerberinnen in signifikantem Ausmaß als weniger kompetent bewertet wurden. Außerdem gab es mehrere Unterschiede bezüglich der Ethnie der Bewerberinnen. Vor allem weiße und asiatische männliche Bewerber wurden dabei als besonders kompetent eingeschätzt.

Auch die Studie von Rhea Steinpreis, Katie Anders und Dawn Ritzke untersuchte den Einfluss von Geschlecht auf die Wahrnehmung von Kompetenz bei Einstellungsverfahren. 238 männlichen und weiblichen akademischen Psycholog\*innen wurden dabei identische Lebensläufe geschickt, bei denen jeweils nur der Vorname geändert wurde. Es zeigte sich auch hier, dass sowohl die befragten Männer als auch die befragten Frauen den männlichen Bewerbern mehr Kompetenzen zusprachen und sie eher zur Einstellung empfohlen.

Damit zeigen die Studien<sup>6</sup>, dass ein fremd klingender Name, aber auch ein weiblicher Vorname die Chancen mindert. Zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden und auch zu schlechteren Bewertungen führt. Wenn Sie sich dieser Biases bei der Bewertung von Unterlagen bewusst sind, können Sie Ihren Einfluss vermindern.

Bevor wir zum nächsten Bias kommen, noch ein kleines Gedankenexperiment Bitte stellen Sie sich jetzt eine Person vor, die Herausragendes in der Wissenschaft leistet. Ist es ein Mann? Stellen Sie sich jemanden vor, der die Kinder früher abholen muss. Ist es eine Frau?

Auch hier muss die Antwort nicht für alle Menschen gleich sein. Aber für die meisten trifft es zu. Und diese Fragen zeigen, dass Geschlecht mit Rollenzuweisungen verbunden ist. Geschlechterstereotype Zuweisungen sind in allen Bereichen des Lebens und der Gesellschaft relevant. Sie führen zum

<sup>5</sup> Sears, G. J., & Rowe, P. M. (2003); Van den Brink, M., & Benschop, Y. (2012)

<sup>6</sup> Bertrand, M. & Sendhil M. (2004); Eaton, A.A., Saunders, J.F., Jacobson, R.K. et al. (2020); Pöchmüller, V.; Hillenbrand, C. & Koglin, U. (2022) 4; Steinpreis, R.E., Anders, K.A. & Ritzke, D. (1999)

Beispiel dazu, dass Frauen in MINT-Fächern weniger zugetraut wird, sie als weniger kompetent eingeschätzt werden und seltener eingestellt werden. Zudem übernehmen Frauen in Universitäten Studien zufolge mehr academic housework, also zum Beispiel Aufgaben in der universitären Selbstverwaltung.

Wie die Studie von Asia Eaton, Jessica Saunders, Ryan Jacobson und Keon West zeigt, unterscheiden sich dadurch typische männliche und weibliche Universitätsbiographien, ohne dass diese Unterschiede einen Rückschluss auf das Potenzial einer Person zulassen. Der Gender Bias wirkt sich aber nicht nur auf der Ebene von Strukturen aus, sondern auch in der Kommunikation. Wie die Untersuchung von Tanja Hentschel, Lisa Horvath, Claudia Peus und Sabine Sczesny zeigt, werden die Bewerbungsabsichten von Frauen deutlich reduziert, wenn in der Anzeige männliche Formulierungen und eine stereotyp männliche Bildsprache verwendet wird. Es ist also sinnvoll, auf allen Ebenen auf eine Sprache zu achten, die inklusiv ist und kein Geschlecht ausschließt.<sup>7</sup>

Aber welche Informationen fließen nun eigentlich in unsere Entscheidungen ein? Stellen Sie sich vor, Sie haben eine gute Bewerbung für die ausgeschriebene Professur. Alle akademischen Leistungen sind auf dem höchsten Niveau und die Person ist hoch angesehen unter Kolleginnen. Aber Sie haben mit dieser Wissenschaftlerin kürzlich bei einem Kongress gesprochen und dabei haben Sie mitbekommen, dass sie zwei Kinder im schulpflichtigen Alter hat. Die wird sie doch sicher nicht mitnehmen wollen. Und fürs Pendeln wohnt sie zu weit weg. Vielleicht denken Sie dann: Das ist doch sehr unwahrscheinlich, dass sie die Stelle wirklich antreten würde. Glauben Sie, diese Verbindung würde bei einem Vater auch so schnell gezogen werden?

Mutterschaft bringt berufliche Nachteile für Frauen und bedeutet einen Karriereknick. In der zweiten Frankfurter Karrierestudie wurden fehlende Aufstiegschancen und Vorurteile gegenüber Müttern als die größten Karrierehindernis identifiziert. Eine Studie von Lena Hipp zeigt, dass die Wahrscheinlichkeit von Müttern, zu Bewerbungsgesprächen eingeladen zu werden, 25% niedriger als bei kinderlosen Frauen liegt, während es zwischen Vätern und kinderlosen Männern keinen Unterschied gibt. Frauen, die Kinder haben, werden als weniger für Führungspositionen geeignet bzw. als beruflich weniger engagiert gesehen. Ihre Kinder werden als Risikofaktor betrachtet. Durch diese Vorurteile sinkt die Wahrscheinlichkeit von Müttern, eingestellt zu werden. Väter jedoch werden anders bewertet.<sup>8</sup>

Nicht immer basieren unsere Entscheidungen auf logischen Schlussfolgerungen. Stellen Sie sich vor, es wird in der Berufungskommission über die Eignung verschiedener Kandidat\*innen diskutiert. Die Einschätzung einer Person war sehr schwierig für Sie und Sie haben sich viele Fragen notiert, die Sie stellen möchten. Bevor Sie sie stellen können, sagt zum Beispiel ein angesehener Kollege: "Diese

<sup>7</sup> Eaton, A.A., Saunders, J.F., Jacobson, R.K. et al. (2020); Hentschel, T., Horvath, L.K., Peus, C. & Sczesny, S. (2018) .  
<sup>8</sup> Ziegler, Y., Graml, R., Kramer, A., Khachatryan, K. & Uli, V. (2023); Hipp (2020)

Bewerbung können wir gleich aussortieren, gehen wir also weiter.“ Werden Sie sagen: “Moment, nicht so schnell, ich habe da noch ein paar Fragen!” oder verlassen Sie sich auf sein Urteil?

Die Berufung auf eine Autorität ist seit der Antike ein klassisches und unter bestimmten Bedingungen auch akzeptiertes Argumentationsmuster. Auch in der Forschung wird auf Ergebnisse von Autoritäten im Fachgebiet vertraut. Zum Fehlschluss oder aus psychologischer Sicht zum Authority Bias kommt es dann, wenn die Kompetenz von Autoritäten auf Themen ausgeweitet werden, bei denen sie keinen höheren Wissensstand haben. Diese Autoritäten können Personen, aber auch Institutionen oder automatisierte Verfahren sein, wie zum Beispiel eine Vorsortierung mittels künstlicher Intelligenz.<sup>9</sup>

Und vielleicht denken Sie an dieser Stelle, dass Sie selbst aber nicht so viele Biases haben wie der Durchschnitt und die Beispiele daher auf Sie eigentlich nicht zutreffen. Dann könnte es sein, dass Sie dem Blind Spot Bias unterliegen. In der Untersuchung von Uhlmann und Cohen waren 88 % der Teilnehmer davon überzeugt, überdurchschnittlich objektiv zu sein. Männer, die an der Studie teilnahmen, zeigten sogar stärker geschlechterdiskriminierende Entscheidungen, wenn sie vorab in dem Glauben an ihre eigene Objektivität bestärkt wurden. Je sicherer wir uns sind, umso eher laufen wir also Gefahr, unsere Biases nicht zu erkennen.<sup>10</sup>

Alle Menschen haben Biases, weil unser Gehirn gerne effizient arbeitet und bewährte Muster reproduziert. Der einzige Weg, den Einfluss von Biases zu minimieren, ist sie bei uns selbst und anderen zu bemerken. Vor wichtigen Entscheidungen sollten wir sie uns daher noch einmal ins Gedächtnis rufen. Können Sie sich noch an alle acht Biases erinnern? Testen Sie Ihr Wissen mit einer kurzen Zuordnungsübung.

## Strategien im Umgang mit Biases

Im letzten Teil geht es um konkrete Strategien, die uns dabei helfen können, mit Biases umzugehen. Dabei gibt es zwei Ebenen, an denen Sie ansetzen können: bei sich selbst und bei der Arbeit in der Kommission.

- Auf der individuellen Ebene können Sie sich vor allem Zeit nehmen. Biases beruhen auf oder verstärken sich mit Zeitdruck und Stress.
- Versuchen Sie, die Quellen Ihrer eigenen Urteile und Entscheidungen zu bestimmen.
- Reflektieren Sie Ihre eigene Position, aus der heraus Sie beurteilen, Ihre eigenen Wahrnehmungen und Entscheidungen, zum Beispiel durch schriftliche Begründungen.

<sup>9</sup> Weston, A. (2020)

<sup>10</sup> Pronin, E., Lin, D. Y., & Ross, L. (2002); Uhlmann, E.L., & Cohen, G.L. (2007)

- Erinnern Sie sich vor Entscheidungssituationen bewusst daran, dass es Biases gibt, welche Biases es gibt und an deren Konsequenzen.
- Bringen Sie sich in die Diskussion ein und hinterfragen Sie Entscheidungen. Der Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen begleitet jede Berufungskommission und kann als Anlaufstelle bei Fragen oder Unsicherheiten jederzeit genutzt werden.
- Es ist wichtig, direkt in Entscheidungssituationen das Wissen zu Biases wieder zu aktivieren, damit der Einfluss auf Entscheidungen verringert werden kann. Deshalb ist es sinnvoll, in der Kommission immer wieder Biases zu thematisieren.
- Lassen Sie nur Informationen aus dem Bewerbungsprozess in die Diskussion einfließen. Wenn Ihnen eine private Information über den Kandidaten oder die Kandidatin sehr wichtig erscheint, versuchen Sie für sich selbst festzustellen, warum Sie gerade bei dieser Information einen Zusammenhang mit der fachlichen Eignung sehen.
- Nehmen Sie auch Personen ernst, die Entscheidungen hinterfragen und auf mögliche Diskriminierungen hinweisen. Diese Interventionen dienen der Qualitätssicherung und unterstützen am Ende eine transparente und plausible Begründung der getroffenen Entscheidung.
- Anonymisieren Sie Abstimmungsprozesse, wenn es möglich ist. Anonymisierte Prozesse sind besonders am Anfang wichtig, da so der Einfluss des Authority Bias reduziert werden kann.
- Achten Sie auf gender- und diversitätssensible Sprache. Auch manche Redewendungen wie: "Den besten Mann für den Job finden." "Herr der Lage sein" oder "Seinen Mann stehen" lassen bereits konkrete Bilder im Kopf entstehen.
- Und zuletzt, machen Sie sich mit den Richtlinien zu Berufungsverfahren vertraut und verwenden Sie die Arbeitshilfen, die Sie im TU4U finden.

Danke, dass Sie sich die Zeit für diese Einführung genommen haben. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg für Ihre Arbeit in der Berufungskommission. Alle Berufungsverfahren werden vom Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen begleitet. (akg@tugraz.at)

Wenn Sie Feedback zu dieser Einführung geben möchten oder Fragen zum Thema Gleichstellung und Diversität haben, können Sie sich gerne jederzeit an die Fachstelle Gender, Diversität und Chancengleichheit wenden. (team.diversity@tugraz.at)

In TU4U finden Sie umfangreiche Materialien für die Arbeit in Berufungskommissionen. (tu4u.tugraz.at/go/berufungsverfahren)

## Quellen

Bertrand, Marianne & Sendhil Mullainathan. 2004. Are Emily and Greg More Employable Than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination. *American Economic Review* 94 (4), 991–1013.

Eaton, Asia A., Jessica F. Saunders, Ryan K. Jacobson & Keon West. 2020. How Gender and Race Stereotypes Impact the Advancement of Scholars in STEM: Professors' Biased Evaluations of Physics and Biology Post-Doctoral Candidates. *Sex Roles* 82, 127–141. <https://doi.org/10.1007/s11199-019-01052-w>

Hentschel, Tanja, Lisa Kristina Horvath, Claudia Peus & Sabine Sczesny. 2018. Kick-starting female careers. Attracting women to entrepreneurship programs. *Journal of Personnel Psychology* 17(4), 193–203.

Hipp, Lena. 2020. Do Hiring Practices Penalize Women and Benefit Men for Having Children? Experimental Evidence from Germany. *European Sociological Review* 36/2, 250–264. <https://doi.org/10.1093/esr/jcz056>

Horvath, Lisa K. & Sabine Blackmore. 2021. Nicht mit ihnen und nicht ohne sie: Implizite Biases in der Wissenschaft. *Bunsen-Magazin*, 23/5, 246–252. <https://bunsen.de/bmo/implizite-biases>

Kahneman, Daniel (2011): *Thinking, fast and slow*. New York: Macmillan.

Pöchmüller, Viktoria, Clemens Hillenbrand, Ute Koglin. 2022. Vornamen beeinflussen Verhaltensurteile. Eine experimentelle Studie zu Beurteilungsfehlern in der Einschätzung des Sozialverhaltens. *Emotionale und soziale Entwicklung in der Pädagogik der Erziehungshilfe und bei Verhaltensstörungen (ESE)* 4/4, 108–119. <https://doi.org/10.25656/01:24718>

Pronin, Emily, Danieal Y. Lin & Lee Ross. 2002. The Bias Blind Spot: Perceptions of Bias in Self Versus Others. *Personality and Social Psychology Bulletin* 28/3, 369–381. <https://doi.org/10.1177/0146167202286008>

Rudman, Laurie A. & Stephen Kilianski. 2000. Implicit and Explicit Attitudes Toward Female Authority. *Personality and Social Psychology Bulletin* 26/11, 1315–1328. <https://doi.org/10.1177/01461672002630>

Sears, Greg J. & Patricia M. Rowe. 2003. A personality-based similar-to-me effect in the employment interview: Conscientiousness, affect-versus competence-mediated interpretations, and the role of job relevance. *Canadian Journal of Behavioural Science/ Revue canadienne des sciences du comportement* 35/1, 13–24. <https://doi.org/10.1037/h0087182>

Steinpreis, Rhea E., Katie A. Anders & Dawn Ritzke. 1999. The Impact of Gender on the Review of the Curricula Vitae of Job Applicants and Tenure Candidates: A National Empirical Study. *Sex Roles* 41, 509–528. <https://doi.org/10.1023/A:1018839203698>

Uhlmann, Eric Luis & Geoffrey L. Cohen. 2007. “I think it, therefore it’s true”: Effects of self-perceived objectivity on hiring discrimination. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 104/2, 207–223. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.07.001>

Van den Brink, Marieke & Yvonne Benschop. 2012. Gender practices in the construction of academic excellence: Sheep with five legs. *Organization* 19/4, 507–524. <https://doi.org/10.1177/1350508411414293>

Werth, Lioba & Jennifer Mayer. 2008. *Sozialpsychologie*. Berlin: Spektrum Akademischer Verlag.

Weston, Anthony (2020): Die Kunst des guten Arguments. Ditzingen: Reclam.

Ziegler, Yvonne, Regine Graml, Astrid Kramer, Kristine Khachatryan & Vincenzo Uli. 2023. Karriereperspektiven berufstätiger Mütter – 2. Frankfurter Karrierestudie. Göttingen: Cuvillier.