



# Geschlechtsbezogene Berufsgruppenstereotype in der Personalauswahl

Uwe Peter Kanning, Laura Janßen

Hochschule Osnabrück

---

## ZUSAMMENFASSUNG

---

Systematische Fehler der Personenbeurteilungen sind in vielfältiger Weise dafür verantwortlich, dass es in der Personalauswahl zu verzerrten Entscheidungen kommt und dabei Bewerber/innen, die bestimmte Merkmale aufweisen, in einen Nachteil gesetzt werden. Einer dieser Fehler ist die stereotype Betrachtung von Bewerberinnen und Bewerbern. Im Rahmen eines Online-Experiments wird überprüft, inwieweit geschlechtsbezogene Berufsgruppenstereotype zu einer Diskriminierung beitragen. Manipuliert wird das Geschlecht einer Person (weiblich vs. männlich), die sich in einem, dem Stereotyp nach, eher weiblichen oder männlichen Berufsfeld (Personalwesen vs. Controlling) bewirbt. Im Ergebnis zeigt sich, dass Männer einen Vorteil haben, sofern sie sich in einem stereotyp männlichen und Frauen, in einem stereotyp weiblichen Berufsfeld bewerben. Die Erfahrung der Entscheidungsträger/innen nimmt dabei keinen Einfluss auf die Wirkung des Stereotyps.

*Schlüsselbegriffe: Personalauswahl, Urteilsfehler, Stereotype, Geschlecht, Diskriminierung*

---

## 1 Einführung

Die Aufgabe der Personalauswahl besteht darin, in einem Pool von Bewerberinnen und Bewerbern, diejenigen zu identifizieren, deren Eigenschaften (z. B. Intelligenz, soziale Kompetenzen, Kreativität) und Merkmale (z. B. Ausbildung, spezifische Berufserfahrung, Weiterbildung) möglichst gut zu den Anforderungen eines vakanten Arbeitsplatzes passen. Um diese Aufgabe gut erfüllen zu können, müssen die eingesetzten Methoden über eine hohe Objektivität, Reliabilität und Validität verfügen (z. B. Schuler, 2014). Diejenigen Personen, welche das Auswahlverfahren durchführen, auswerten und die gewonnenen Daten interpretieren, sollten möglichst wenig Einfluss nehmen, so dass die Auswahlentscheidung vor allem von der Eignung der sich bewerbenden Personen und nicht von den eingesetzten Diagnostikern/innen abhängt (= hohe *Objektivität*). Die gewonnenen Daten sollten eine möglichst präzise und zeitlich stabile Einschätzung der Bewerber/innen ermöglichen (= hohe *Reliabilität*). Zudem sollten die Daten tatsächlich die Eigenschaften und Merkmale erfassen, über die sich die spätere berufliche Leistung der Bewerber/innen möglichst gut prognostizieren lässt (= hohe *Validität*).

Die Qualität eines konkreten Auswahlverfahrens hängt dabei zum einen von den eingesetzten diagnostischen Methoden und Instrumenten, zum anderen vom (Entscheidungs-)Verhalten des diagnostischen Personals ab. Die Psychologie stellt seit Jahrzehnten umfangreiches Wissen zur Gestaltung qualitativ hochwertiger Auswahlverfahren zur Verfügung (z. B. Kanning, 2018; Schuler, 2014; Westhoff et al., 2010). So würde man aus der Perspektive der Forschung beispielsweise den Einsatz hochstrukturierter Einstellungsinterviews (Huffcutt et al., 2014) sowie kognitiver Leistungstests (Salgado et al., 2003) empfehlen. Gleichzeitig zeigt die Forschung aber

ebenfalls seit Jahrzehnten, dass das Entscheidungsverhalten der Diagnostiker/innen den Bemühungen um Objektivität, Reliabilität und Validität ein Stück weit zuwiderläuft – zumindest, wenn sie auf „Erfahrung“, „Intuition“, „Menschenkenntnis“ etc. vertrauen, die eigene Urteilsbildung nicht kritisch reflektieren und Bewerber/innen „aus dem Bauch heraus“ beurteilen (Barrick et al., 2012; Kanning, 2021a; Kunzel et al., 2013).

## 2 Fehler der Personenbeurteilung in der Personalauswahl

Zahlreiche Studien beschäftigen sich mit systematischen Fehlern bzw. Verzerrungen, die bei der Beurteilung anderer Menschen auftreten (z. B. Hell et al., 1993; Kanning, 1999; Fiske & Taylor, 1991). Ausgehend von der Grundlagenforschung in diesem Bereich konnten systematische Fehler der Personenbeurteilung immer wieder auch im Kontext der Personalauswahl belegt werden. Besonders zahlreich sind die Belege für den Attraktivitätseffekt, dem zufolge gutaussehende Personen in der Personalauswahl positiver eingeschätzt werden als Menschen, die weniger gut aussehen (Watkins & Johnston, 2000). Dies gilt nicht nur im Hinblick auf globale Einschätzungen der Eignung (Schuler & Berger, 1979), sondern auch für die Einschätzung spezifischer, berufsrelevanter Kompetenzen, wie etwa der Intelligenz oder sozialer Kompetenzen (Desrumaux, 2006; Kanning & Würdekemper, 2019), obwohl sich kein tatsächlicher Zusammenhang zwischen der Attraktivität und der Intelligenz und nur sehr geringfügige Zusammenhänge zu sozialen Kompetenzen belegen lassen (Breil et al., 2021). Offenbar überstahlt das Aussehen einer Person, im Sinne eines *Halo-Effektes* (Thondike, 1920), die wahrgenommene Persönlichkeit des Menschen. In der Personalauswahl führt dies in all jenen Berufen zu einer Diskriminierung weniger gut aussehender Personen, in denen das Aussehen keinen Einfluss auf die berufliche

Leistung nimmt. Ganz ähnlich verhält es sich bei anderen Attributen des Aussehens. So werden beispielsweise Menschen mit starkem Übergewicht in der Personalauswahl systematisch abgewertet (Kutcher & Bragger, 2004). Eine Studie von Sczesny und Stahlberg (2002) zeigt, dass Menschen, die eher klein sind und einen zarten Körperbau aufweisen, im Einstellungsinterview als weniger geeignet für die Übernahme von Führungspositionen erlebt werden als Menschen, die groß und kräftig sind. Jenseits des Aussehens führt die Sprache der Bewerber/innen zu systematisch verzerrten Beurteilungen. Bewerber/innen, die nicht in der Standardsprache eines Landes, sondern mit Akzent sprechen, werden in der Regel negativer bewertet, selbst wenn sie exakt dasselbe sagen (Bald & Kanning, 2019; Carlson & McHenry, 2006). Herrmann und Kanning (2017) konnten zudem zeigen, dass bereits ein einfaches Adelsprädikat – das Wort „von“ im Namen – zu einer positiveren Bewertung in der Vorauswahl führen kann. All dies sind Beispiele für den Halo-Effekt in der Personalauswahl.

Andere systematische Urteilsverzerrung beziehen sich auf den *Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Effekt* (Byrne, 1961) oder den Erwartungseffekt (Bruner & Postmann, 1951). Der Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Effekt besagt, dass Menschen, die einer bewertenden Person ähnlich sind, von ihr positiver bewertet werden als Menschen, die ihr unähnlich sind. Die Ähnlichkeit kann sich dabei sowohl auf leicht objektivierbare Kriterien, wie etwa die gemeinsame Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe als auch auf ein subjektives Ähnlichkeitsempfinden beziehen (Montoya, 2008). Mehrere Studien belegen, dass die wahrgenommene Ähnlichkeit von Bewerber/innen auch im Rahmen der Personalauswahl bei den Verantwortlichen des einstellenden Unternehmens zu einer positiveren Bewertung führen (García et al., 2008; Goldberg, 2005; Roth et al., 2020; Sears et al., 2003).

Dem *Erwartungseffekt* (Bruner & Postmann, 1951) zufolge, sollten Erwartungen über einzelne Bewerber/innen, die beispielsweise durch die Sichtung von Bewerbungsunterlagen ausgebildet werden, dazu führen, dass die Personen entsprechend dieser Erwartung im weiteren Auswahlverfahren verzerrt wahrgenommen werden. Kanning und Klinge (2005) sowie Wenderdel und Kanning (2008) belegen dies für das Assessment Center. Erwarten die Beobachter/innen, dass eine bestimmte Person in einer AC-Übung weniger gut abschneiden wird, so bestätigen sie diese Erwartung in ihrer eigenen subjektiven Wahrnehmung. Die Person wird in der AC-Übung von ihnen signifikant negativer bewertet im Vergleich zu anderen Beobachtern/innen, die entweder eine positive Erwartung ausgebildet haben oder keinerlei Erwartung ausbilden konnten.

Die skizzierten Urteilsfehler schwächen die Validität der Personalauswahlmethoden. Besonders deutlich wird dies bei Einstellungsinterviews. Unstrukturierte Interviews, die im Wesentlichen auf dem „Bauchgefühl“ der Entscheidungsträger/innen basieren und systematische Fehler der Personenbeurteilung in keiner Weise einschränken, klären im Durchschnitt gerade einmal 9 % der zu prognostizierenden beruflichen Leistung auf. Hochstrukturierte Interviews, die der Subjektivität einzelner Entscheidungsträger/innen weitaus weniger Freiraum lassen, liegen hinge-

hen bei einer Varianzaufklärung von 35 % (Kanning, 2021b). Eine solche Schwächung der Validität ist weder im Interesse von Arbeitgebern noch im Interesse von Bewerberinnen und Bewerbern.

Wie grundlegend derartige Fehler sind, zeigen Studien, die immer wieder belegen, dass die berufliche Erfahrung der Entscheidungsträger/innen keinen Einfluss auf das Auftreten der Urteilsfehler nimmt. Selbst wenn Menschen hundertfach Bewerbungsunterlagen gesichtet, oder Einstellungsinterviews geführt haben, unterlaufen ihnen dabei dieselben Urteilsfehler wie völligen Laien (zusammenfassend: Kanning, 2021a). Offenbar lernen die Entscheidungsträger/innen im Laufe ihrer Berufspraxis nicht, derartige Fehler zu korrigieren. Dies dürfte nicht zuletzt darauf zurückzuführen sein, dass sie der eigenen Fehler nicht bewusst sind und systematische Evaluationen der getroffenen Auswahlentscheidungen in der Praxis der Personalauswahl eher selten vorkommen (Kanning, 2021a).

Im Folgenden steht ein bestimmter Effekt der verzerrten Beurteilung von Bewerber/innen im Zentrum der Betrachtung. Es geht um den Einfluss von Stereotypen, die sich auf bestimmte Berufsgruppen beziehen.

### 3 Berufsgruppenstereotype

Ein Stereotyp liegt vor, wenn Mitgliedern einer bestimmten sozialen Gruppe, ohne Ansehen der individuellen Person, bestimmte Eigenschaften zugeschrieben werden, die als typisch oder prägend für alle Gruppenmitglieder angesehen werden (Heilman, 2014). Grundlage dafür ist eine soziale Kategorisierung, bei der die Vielfältigkeit der Individuen in ein grob vereinfachendes System gepresst wird: Die Menschen werden dabei primär als Vertreter/innen von Gruppen wahrgenommen, wobei die Gemeinsamkeiten der Mitglieder innerhalb einer Gruppe überschätzt und gleichzeitig die Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen akzentuiert werden (Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1986). Die Stereotype werden automatisiert aktiviert, sobald die Zugehörigkeit zu einer Gruppe erkannt bzw. hergestellt wird und prägen anschließend die Bewertung der betreffenden Person (Blair & Banaji, 1996; Banaji & Hardin, 1996).

Die negativen Auswirkungen von Stereotypen treten vor allem dann zu Tage, wenn Menschen, aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe, in einen Nachteil gesetzt werden. Dies ist in der Personalauswahl beispielsweise im Hinblick auf einen Migrationshintergrund (Deros et al., 2009; Kaas & Manager, 2010) oder bezogen auf das Geschlecht (Davison & Burke, 2000; Koch et al., 2015) vielfach belegt worden.

Neben Geschlecht, Altersgruppe, Nationalität u.v.m. kann auch der Beruf zur Definition einer sozialen Gruppe herangezogen werden. Ein Berufsgruppenstereotyp liegt vor, wenn Mitgliedern einer bestimmten Berufsgruppe in stereotyper Weise Eigenschaften zugeschrieben werden. Finanzbeamte würden demnach möglicherweise als besonders gewissenhaft erlebt, während Menschen, die in der Werbung arbeiten, eher Oberflächlichkeit zugeschrieben wird. Mehr noch, die Zuschreibung von Eigenschaften geht

über Persönlichkeitsmerkmale hinaus. Sie kann sich selbst wiederum auf bestimmte soziale Gruppen beziehen. Gut belegt ist, dass die Berufsgruppe der Führungskräfte in systematischer Weise mit dem männlichen Geschlecht assoziiert wird. Dies mag zum einen daran liegen, dass sich in Führungspositionen bekanntlich sehr viel mehr Männer als Frauen befinden („think manager – think male“; Stocker et al., 2012). Zum anderen liegt es aber auch daran, dass Führungskräften bestimmte Eigenschaften zugeschrieben werden, die in stereotype Weise vor allem mit Männern assoziiert werden („think manager – think masculine“; Koenig et al., 2011; Powell, 2002). Starke Unterschiede in der Verteilung von Frauen und Männern lassen sich beispielsweise auch in sozialen vs. handwerklichen Berufen finden (Hausmann & Kleiner, 2014). Frauen erscheinen dabei geeigneter für soziale Berufe, weil sie dem Berufsgruppenstereotyp folgend (im Gegensatz zu Männern) genau die Eigenschaften aufweisen sollen, die in sozialen Berufen von Vorteil sind (Eagly & Karau, 2002). Für Berufsgruppen, die von einem hohen Männeranteil geprägt sind, gilt dasselbe nur mit anderen Inhalten (Eagly & Karau, 2002). Während man in vermeintlich weiblichen Berufen eher fürsorglich zu sein hat – und diese Eigenschaft wird vor allem Frauen zugeschrieben – würden dem Stereotyp zufolge männliche Berufe eher Stärke und Tatkraft – also vermeintlich männliche Eigenschaften – erfordern. Eagly und Karau (2002) unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen communal attributes (dem Gemeinwohl verpflichtet) und agentic attributes (dominant und selbstbezogen). Das geschlechtsbezogene Berufsgruppenstereotyp greift in diesem Fall auf die Häufigkeitsverteilung von Frauen und Männern in bestimmten Berufsgruppen zurück und verbindet sie mit allgemeinen Geschlechtsgruppenstereotypen. Der role congruity theory (Eagly & Karau, 2002) folgend werden Menschen positiv bewertet, wenn sie den erwarteten Rollen entsprechen und negativ, wenn sie im Widerspruch zu den Rollenerwartungen stehen. In der Konsequenz erscheinen Bewerberinnen in Berufen mit sehr hohem Frauenanteil als geeigneter, im Vergleich zu ihren männlichen Konkurrenten. Bei Berufen mit hohem Männeranteil verhält es sich umgekehrt. Hier sind Bewerber im Vorteil gegenüber Bewerberinnen. Dass es entsprechende Urteilsfehler auf der Basis von geschlechtsbezogenen Berufsgruppenstereotypen gibt, belegt die Metaanalyse von Davison und Burke (2000, siehe auch Paustian-Underdahl & Walker, 2016).

#### 4 Hypothesen

Die vorliegende Studie überprüft die Urteilsverzerrung der geschlechtsbezogenen Berufsgruppenstereotype in einem Kontext, in dem die Verteilung von Frauen und Männern weniger extrem ausfällt als im Bereich der sozialen vs. handwerklichen Berufe und geht dabei der Frage nach, ob der diskriminierende Einfluss des geschlechtsbezogenen Berufsgruppenstereotyps so stark ausgeprägt ist, dass er sich auch hier aufzeigen lässt. Verglichen werden das Personalwesen – als ein Berufsfeld in dem deutlich mehr Frauen als Männer arbeiten (ManagerSeminare, 2015) – und das Berufsfeld des Controllings – in dem der Anteil der Männer überwiegt (Schäffer et al., 2018). Darüber hinaus wird erstmals überprüft, ob die Urteilsverzerrung aufgrund eines geschlechtsbezogenen Berufsgruppen-

stereotyps durch das Ausmaß der Berufserfahrung der Entscheidungsträger/innen beeinflusst wird.

*Hypothese 1:* Männer, die sich in einem stereotyp männlichen Berufsfeld bewerben, werden hinsichtlich ihrer persönlichen Eigenschaften positiver bewertet, als wenn sie sich in einem stereotyp weiblichen Berufsfeld bewerben.

*Hypothese 2:* Frauen, die sich in einem stereotyp weiblichen Berufsfeld bewerben, werden hinsichtlich ihrer persönlichen Eigenschaften positiver bewertet, als wenn sie sich in einem stereotyp männlichen Berufsfeld bewerben.

*Hypothese 3a:* Männer, die sich in einem stereotyp männlichen Berufsfeld bewerben, werden eher zu einem Einstellungsinterview eingeladen als Männer, die sich in einem stereotyp weiblichen Berufsfeld bewerben.

*Hypothese 3b:* Männer, die sich in einem stereotyp männlichen Berufsfeld bewerben, werden eher zu einem Einstellungsinterview eingeladen als Frauen, die sich in einem stereotyp weiblichen Berufsfeld bewerben.

*Hypothese 4a:* Frauen, die sich in einem stereotyp weiblichen Berufsfeld bewerben, werden eher zu einem Einstellungsinterview eingeladen als Frauen, die sich in einem stereotyp männlichen Berufsfeld bewerben.

*Hypothese 4b:* Frauen, die sich in einem stereotyp weiblichen Berufsfeld bewerben, werden eher zu einem Einstellungsinterview eingeladen als Männer, die sich in einem stereotyp weiblichen Berufsfeld bewerben.

*Hypothese 5a:* Männer erzeugen einen positiven Erwartungseffekt hinsichtlich einer späteren Stellenzusage, sofern sie sich in einem stereotyp männlichem und nicht in einem stereotyp weiblichen Berufsfeld bewerben.

*Hypothese 5b:* Männer erzeugen im Gegensatz zu Frauen einen positiven Erwartungseffekt hinsichtlich einer späteren Stellenzusage, sofern sie sich in einem stereotyp männlichen Berufsfeld bewerben.

*Hypothese 6a:* Frauen erzeugen einen positiven Erwartungseffekt hinsichtlich einer späteren Stellenzusage, sofern sie sich in einem stereotyp weiblichen und nicht in einem stereotyp männlichen Berufsfeld bewerben.

*Hypothese 6b:* Frauen erzeugen im Gegensatz zu Männern einen positiven Erwartungseffekt hinsichtlich einer späteren Stellenzusage, sofern sie sich in einem stereotyp weiblichen Berufsfeld bewerben.

*Hypothese 7:* Die Berufserfahrung der Entscheidungsträger/innen nimmt keinen Einfluss auf die Bewertung der sich bewerbenden Personen.

#### 5 Methode

*Stichprobe:* In die Auswertung gingen die Daten von 265 Personen ein. 16 Personen wurden zuvor aus dem Datensatz entfernt, weil sie im Manipulationscheck das Geschlecht der sich bewerbenden Person nicht korrekt wiedergeben konnten (s.u.). Im Datensatz waren ausschließlich Personen, die beruflich mit Aufgaben der Per-

sonalauswahl betraut waren. Die Befragten waren zu 59.2 % weiblichen und zu 40.8 % männlichen Geschlechts. Das Durchschnittsalter betrug 37.64 (*Stdv.* = 9.75, Range 19-64 Jahre). Personen mit einem höheren Bildungsgrad waren in der Stichprobe besonders stark vertreten (6.4 % Realschulabschluss, 10.8 % (Fach-)Abitur, 82.7 % Studium). Der Umfang der Berufserfahrung im Bereich der Personalauswahl variierte zwischen 3 und 5.000 pro Jahr gesichteten Bewerbungsunterlagen. Im Durchschnitt waren es 458.16 Bewerbungsunterlagen pro Jahr (*Stdv.* = 818.78).

**Untersuchungsdesign & Messinstrument:** Die Studie wurde in Form eines Online-Experiments mit einem 2x2-between-subject-design durchgeführt. Zu Beginn der Studie mussten die Befragten angeben, ob sie beruflich an der Durchführung von Personalauswahlverfahren beteiligt waren. Nur diejenigen, auf die dieses Kriterium zutraf, wurden anschließend per Zufall in eine der vier Untersuchungsbedingungen geschleust. Die Befragten lasen anschließend zunächst das Anschreiben und den Lebenslauf einer Person, die sich nach Abschluss eines BWL-Studiums in einem Automobilunternehmen bewarb (siehe Anhang). Bei der sich bewerbenden Person handelte es sich entweder um einen Mann oder eine Frau (UV 1), die sich entweder auf eine Stelle im Controlling oder im Personalwesen (UV 2) bewarb. Der Bereich des Controllings repräsentierte in dieser Studie ein Berufsfeld, in dem üblicherweise mehr Männer als Frauen arbeiten und das daher im Folgenden als stereotyp männliches Berufsfeld angesehen wird. Das Personalwesen wurde hingegen als stereotyp weibliches Berufsfeld betrachtet, da hier mehr Frauen als Männer beschäftigt sind. Beide Bewerbungsunterlagen waren, bis auf das Geschlecht der sich bewerbenden Person, identisch.

Nachdem sie das Anschreiben und den Lebenslauf gelesen hatten, bestand die Aufgabe darin, die Bewerberin bzw. den Bewerber mithilfe eines Fragebogens zu bewerten. Im ersten Block des Fragebogens mussten die Befragten hierzu 14 Eigenschaften der sich bewerbenden Person auf einer fünfstufigen Bewertungsskala (1 = „sehr gering“ bis 5 = „sehr hoch“) einschätzen. Die Auswahl der Eigenschaften orientierte sich an Kanning und Herrmann (2015). Die Items gruppierten sich in der vorliegenden Studie faktorenanalytisch zu zwei Faktoren: Sozialkompetenz (4 Items, Cronbachs Alpha = .77, Beispielitems: „Kommunikationsfähigkeit“, „Teamfähigkeit“) und Leistungsfähigkeit (6 Items, Cronbachs Alpha = .76, Beispielitems: „Leistungsbereitschaft“, „Organisationsfähigkeit“). Die verbleibenden Items wurden aufgrund zu geringer Ladungen (< .5) auf einem Faktor bzw. aufgrund von zu hoher Nebenladungen eliminiert.

Im zweiten Block des Fragebogens ging es darum zu entscheiden, ob die sich bewerbende Person zu einem Einstellungsinterview eingeladen werden sollte (Antwortoptionen: 0 = nein, 1 = ja). Zudem musste die Erwartung bezüglich der letztendlichen Auswahlentscheidung geäußert werden. Zu antizipieren war dabei, ob man die sich bewerbende Person später wahrscheinlich einstellen werde oder nicht (0 = nein, 1 = ja).

In dem dritten Block wurde ein Manipulationscheck vorgenommen. Die Befragten mussten das Geschlecht der sich bewerbenden Person angeben. Personen, die das falsche Geschlecht angaben, wurden aus dem Datensatz entfernt.

Der vierte und letzte Block bezog sich auf Fragen zur Demographie. Neben Alter, Geschlecht und Bildung wurde erfasst, wie viele Bewerbungsunterlagen die Befragten in etwa pro Jahr sichten. Hierüber wurde das Ausmaß der Berufserfahrung operationalisiert. Den Abschluss bildete eine Frage, mit der die Befragten entscheiden konnten, ob sie ihre Daten für die Datenauswertung freigeben oder nicht.

**Datenerhebung:** Die Anwerbung der Studienteilnehmer/innen erfolgte über soziale Netzwerke (Xing, Facebook). Hierzu wurde der Link zur Umfrage u.a. in Gruppen platziert, in denen sich Beschäftigte aus dem Personalwesen austauschen. Die Teilnahme an der Studie erfolgte anonym und freiwillig. Es wurde keinerlei Belohnung für die Teilnahme an der Studie vergeben. Personen, die bei der Abschlussfrage angaben, dass sie ihre Daten nicht in die Studie einfließen lassen wollten, wurden nach der Datenerhebung aus der Stichprobe entfernt.

## 6 Ergebnisse

Zur Überprüfung der Hypothesen wurde eine multifaktorielle, multivariate Kovarianzanalyse durchgeführt. Als unabhängige Variablen dienten das Geschlecht der sich bewerbenden Person (weiblich vs. männlich) sowie das Berufsfeld, in dem die Bewerbung erfolgt (Personalwesen = stereotyp weibliches Berufsfeld vs. Controlling = stereotyp männliches Berufsfeld). Als abhängige Variablen dienten vier Einschätzungen: die Sozialkompetenz sowie die Leistungsfähigkeit der sich bewerbenden Person, die Entscheidung, sie nach der Sichtung der Bewerbung (nicht) zum Einstellungsinterview einzuladen und die Erwartung, dass die Person nach Abschluss des Auswahlverfahrens (nicht) eingestellt werden wird. Das Geschlecht der Proband/innen, ihr Alter sowie das Ausmaß ihrer Berufserfahrung bei der Sichtung von Bewerbungsunterlagen dienten als Kovariate.

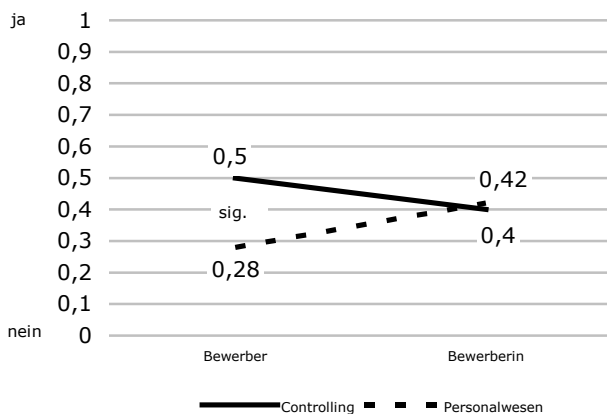
Im Ergebnis zeigte sich, dass keine der Kovariate einen signifikanten Einfluss auf die Ergebnisse nahmen (Alter:  $F_{(4/254)} = .36$   $p > .05$ ; Geschlecht:  $F_{(4/254)} = .82$   $p > .05$ ; Berufserfahrung:  $F_{(4/254)} = 1.92$   $p > .10$ ). Hypothese 7, der zufolge die Berufserfahrung keinen Einfluss auf die Ergebnisse nimmt, konnte somit bestätigt werden. Des Weiteren ergab sich weder für das Geschlecht der sich bewerbenden Person ( $F_{(4/254)} = .58$   $p > .05$ ) noch für das Berufsfeld ( $F_{(4/254)} = .95$   $p > .05$ ) ein signifikanter Effekt. Der Interaktionseffekt zwischen beiden unabhängigen Variablen war hingegen signifikant ( $F_{(4/254)} = 2.61$   $p \leq .05$ ). Tabelle 1 gibt die Mittelwerte und Standardabweichungen in den verschiedenen Untersuchungsbedingungen wieder.

**Tabelle 1: Bewertung in Abhängigkeit vom Beruf und dem Geschlecht der sich bewerbenden Person**

	Personalwesen		Controlling	
	Bewerber	Bewerberin	Bewerber	Bewerberin
Sozialkompetenz	3,01 (.72)	2,95 (.78)	3,10 (.68)	3,04 (.80)
Leistungsfähigkeit	2,97 (.75)	3,07 (.79)	3,07 (.74)	3,13 (.73)
Einladung zum Einstellungsinterview	0,28 (.45)	0,42 (.50)	0,50 (.50)	0,40 (.49)
Wahrscheinlichkeit der Einstellung	0,07 (.27)	0,22 (.41)	0,29 (.46)	0,17 (.38)

Anmerkung: Dargestellt werden Arithmetische Mittel und Standardabweichungen.

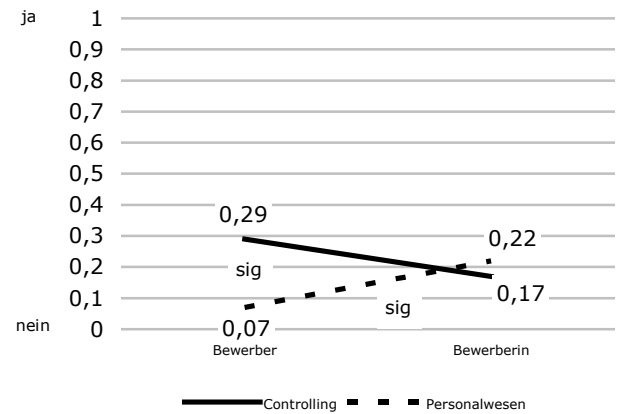
Der Interaktionseffekt bezog sich auf zwei der vier abhängigen Variablen: die Einladung zum Einstellungsinterview ( $F_{(1/257)} = 4.06 p \leq .05$ ) sowie die Erwartung einer späteren Einstellung ( $F_{(1/257)} = 7.56 p \leq .01$ ). Ein Einfluss auf die Einschätzung der Eigenschaften der Bewerberin bzw. des Bewerbers konnte nicht bestätigt werden. Die Hypothesen 1 und 2 mussten somit zurückgewiesen werden. Zur Überprüfung der genauen Effekte auf den beiden verbleibenden Variablen wurden t-Tests für unabhängige Stichproben durchgeführt. Bezogen auf die Einladung zum Einstellungsinterview konnte ein signifikanter Effekt gefunden werden (Abbildung 1). War das Geschlecht der sich bewerbenden Person männlich, so wurde sie signifikant eher zu einem Einstellungsinterview im Berufsfeld Controlling als im Berufsfeld Personalwesen eingeladen ( $M_{Controlling} = .5 Stdv. = .5 M_{Personalwesen} = .28 Stdv. = .45 t = 2.66 p \leq .01$ ). Dies stand in Übereinstimmung mit Hypothese 3a. Die Hypothesen 3b sowie 4a und 4b mussten hingegen verworfen werden. In einem stereotyp männlichen Berufsfeld wurde der männliche Bewerber nicht eher zum Einstellungsinterview eingeladen als die Bewerberin (Hypothese 3b). Die Bewerberin wurde nicht eher eingeladen, wenn sie sich in einem stereotyp weiblichen vs. männlichen Berufsfeld beworben hat (Hypothese 4a). Ebenso wurden in einem stereotyp weiblichen Berufsfeld die Frau nicht eher eingeladen als der Mann (Hypothese 4b).



**Abb. 1: Interaktionseffekt bezogen auf die Einladung zum Einstellungsinterview**

Bezogen auf die Erwartung einer späteren Einstellung zeigten sich zwei signifikante Effekte (Abbildung 2). War das Geschlecht der sich bewerbenden Person männlich, so wurde in stärkerem Maße erwartet, dass diese Person später im Berufsfeld Controlling eingestellt wird als im

Berufsfeld Personalwesen ( $M_{Controlling} = .29 Stdv. = .46 M_{Personalwesen} = .07 Stdv. = .27 t = 3.45 p \leq .01$ ). Dies bestätigte Hypothese 5a. Zudem wurde erwartet, dass die Bewerberin signifikant eher im Personalwesen eingestellt wird als der Bewerber ( $M_{Bewerberin} = .22 Stdv. = .41 M_{Bewerber} = .07 Stdv. = .27 t = 2.29 p \leq .05$ ). Hierdurch wurde Hypothese 6b bestätigt. Die Hypothesen 5b und 6a mussten hingegen verworfen werden. Innerhalb des stereotyp männlichen Berufsfeldes erzeugte der männliche Bewerber keine positiveren Erwartungen als die Bewerberin (Hypothese 5b). Die Bewerberin erzeugte keine positivere Erwartung, wenn sie sich in einem stereotyp weiblichen und nicht in einem stereotyp männlichen Berufsfeld bewarb (Hypothese 6a).



**Abb. 2: Interaktionseffekt bezogen auf die Erwartung einer späteren Einstellung**

## 7 Diskussion

Die vorliegenden Ergebnisse bestätigen teilweise die vermutete Wirkung von geschlechtsbezogenen Berufsgruppenstereotypen in der Personalauswahl.

Männer haben signifikant größere Chancen zu einem Einstellungsinterview eingeladen zu werden, wenn sie sich in einem stereotyp männlichen Berufsfeld (Controlling) und nicht in einem stereotyp weiblichen Berufsfeld (Personalwesen) bewerben. Bei Frauen konnten hingegen keine Unterschiede gefunden werden. Dies mag möglicherweise darauf zurückzuführen sein, dass im Falle von Frauen viele Entscheidungsträger/innen aufgrund gesellschaftspolitischer Diskussionen über das Phänomen einer ungleichen Verteilung von Frauen und Männern in typischen Männerberufen sensibilisiert sind und dem entgegenwirken wollen. Das in typischen Frauenberufen Männer spiegelbildlich „unterrepräsentiert“ sind, scheint hingegen weniger im Fokus gesellschaftspolitischer Diskussionen zu stehen, so dass hier auch von den Entscheidungsträgern/innen möglicherweise weniger gegengesteuert wird.

Das männliche Geschlecht erzeugt bei den Befragten zudem die Erwartung, dass der Bewerber am Ende des Auswahlverfahrens mit signifikant größerer Wahrscheinlichkeit eine Stellenzusage in einem stereotyp männlichen, im Vergleich zu einem stereotyp weiblichen Berufsfeld, erhalten wird. Bei Bewerberinnen ist die Erwartung, dass sie im Vergleich zu männlichen Konkurrenten mit größerer Wahrscheinlichkeit in einem stereotyp weiblichen Berufsfeld ein

Stellenangebot erhalten werden. Auch wenn in der vorliegenden Studie die Auswahlentscheidung nur antizipiert wurde, sind die Befunde dennoch von Bedeutung für die Praxis, zeigt doch die Forschung, dass Erwartungen im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung großen Einfluss auf das tatsächliche Verhalten nehmen können (Rosenthal & Jacobson, 1971).

Vergleichen wir beide Gruppen im Wettbewerb um die vakanten Stellen, so zeigt sich, dass Männer im Vergleich zu Frauen nicht mit größerer Wahrscheinlichkeit zum Einstellungsinterview eingeladen werden, wenn es um ein stereotyp männliches Berufsfeld geht und Frauen auch im Gegenzug nicht eher eingeladen werden, wenn es um ein stereotyp weibliches Berufsfeld geht (Abb. 1). Hier lässt sich also keine Diskriminierung der einen oder anderen Geschlechtergruppe feststellen. Bezogen auf die antizipierte Stellenzusagen sieht es jedoch anders aus. Hier zeigt sich, dass Männer in einem stereotyp männlichen Berufsfeld keinen Vorteil gegenüber ihren weiblichen Konkurrentinnen haben, Frauen aber eher die Erwartung erzeugen, dass sie in einem stereotyp weiblichen Berufsfeld eher eine Stellenzusage erhalten als Männer (Abb. 2). Hier deutet sich eine Diskriminierung männlicher Bewerber an. Woran dies liegt, ist unklar. Es könnte daran liegen, dass das Berufsfeld des Controllings von den Befragten als weniger „typisch männlich“ angesehen wird als das Berufsfeld des Personalwesens als „typisch weiblich“. Zukünftige Studie sollten daher aktiv erfassen, wie stereotyp den Befragten das jeweilige Berufsfeld erscheint. Eine andere Erklärung könnte darin liegen, dass die gesellschaftspolitische Diskussion um Frauenquoten und einer positiven Diskriminierung von Frauen bei der Besetzung von Führungspositionen hier eine Wirkung zeigt. Allerdings sind Frauen im Personalwesen nicht „unterrepräsentiert“. Gegen diese Erklärung spricht zudem, dass Frauen dann vor allem im Bereich des Controllings stärker bevorzugt werden sollten als ihre männlichen Konkurrenten, weil sie hier sehr viel eher als „unterrepräsentiert“ angesehen werden können.

Bezogen auf die Zuschreibung von Eigenschaften fanden sich in der vorliegenden Studie keinerlei Hinweise auf einen Effekt von Berufsgruppenstereotypen. Ein Grund könnte darin liegen, dass die beiden gewählten Berufsgruppen, dem Stereotyp nach, sich nicht stark genug voneinander unterscheiden haben. Berufsfelder wie etwa die Altenpflege auf der einen Seite und die Arbeit am Hochofen wären demgegenüber möglicherweise sehr viel stärker mit vermeintlich weiblichen vs. männlichen Eigenschaften assoziiert und hätten demnach auch Effekte in der Charakterisierung der Bewerber/innen nach sich gezogen. Die zukünftige Forschung sollte zur Überprüfung dieser Interpretation in systematischer Weise verschiedene Berufsgruppen miteinander vergleichen, die sich hinsichtlich der Intensität stereotyper Vorstellungen über die hier arbeitenden Menschen unterscheiden.

Eine Generalisierung der vorliegenden Befunde ist aufgrund mehrerer Limitationen nur eingeschränkt gegeben. Zunächst kann die hier untersuchte Stichprobe keine Repräsentativität für sich in Anspruch nehmen. Insofern wäre zu prüfen, ob die Befunde auch in weiteren Stichproben Bestand haben werden. Das Phänomen der Berufs-

gruppenstereotype wurde zudem in einem künstlichen Setting simuliert. Wünschenswert wäre eine Replikation der Befunde in einem realen Auswahlverfahren, bei dem es auch möglich wäre, nicht nur mit antizipierten Auswahlentscheidungen zu arbeiten, sondern den Einfluss auf die tatsächliche Quote der Einstellungen von Frauen und Männern zu erfassen.

## 8 Literaturverzeichnis

- Bald, J. & Kanning, U. P. (2019). Urteilsverzerrungen in der Personalauswahl – Schneiden Bewerberinnen, die mit Akzent sprechen, im Interview schlechter ab und welche Rolle spielt die Erfahrung der Entscheidungsträger? *Journal of Business and Media Psychology, 10*, 49-56.
- Banaji, M. R., & Hardin, C. D. (1996). Automatic stereotyping. *Psychological Science, 7*, 136-141.
- Barrick, M. R., Dustin, S. L., Giluk, T. L., Stewart, G. L., Shaffer, J. A., & Swider, B. W. (2012). Candidate characteristics driving initial impressions during rapport building: Implications for employment interview validity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 85*, 330-352.
- Blair, I. V., & Banaji, M. R. (1996). Automatic and controlled processes in stereotype priming. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*, 1142-1163.
- Breil, S. M., Osterholz, S., Nestler, S., & Back, M. D. (2021). Contributions of nonverbal cues to the accurate judgment of personality traits. In T. D. Letzring & J. S. Spain (Hrsg.), *The Oxford Handbook of accurate Personality Judgment* (S. 195-218). Oxford: Oxford University Press.
- Bruner, J. S. & Postman, L. (1951). An approach to social perception. In W. Dennis; R. Lippitt (Hrsg.): *Current trends in social psychology* (S. 71-118). Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Byrne, D. (1961). Interpersonal attraction and attitude similarity. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 62*, 713-715.
- Carlson, H. K. & McHenry, M. A. (2006). Effect of accent and dialect on employability. *Journal of Employment Counseling, 43* (2), 70-83.
- Davison, H. K. & Burke, M. J. (2000). Sex discrimination in simulated employment contexts: A meta-analytic investigation. *Journal of Vocational Behavior, 56*, 225-248.
- Derous, E., Nguyen, H.-H., & Ryan, A. M. (2009). Hiring discrimination against Arab minorities: Interactions between prejudice and job characteristics. *Human Performance, 22*, 297-320.
- Desrumaux, P., DeBosscher, S. D., & Léoni, V. (2009). Effects of facial attractiveness, gender, and competence of applicants on job recruitment. *Swiss Journal of Psychology, 68*, 33-42.
- Eagly, A. H. & Karau S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*, 573-598.

- Fiske, S.T. & Taylor, S.E. (1991). *Social cognition* (2nd. Ed.). New York: McGraw-Hill.
- García, M. F., Posthuma, R. A., & Colella, A. (2008). Fit perceptions in the employment interview: The role of similarity, liking, and expectations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *81*, 173-189.
- Goldberg, C. B. (2005). Relational demography and similarity-attraction in interview assessments and subsequent offer decisions: Are we missing something? *Group & Organization Management*, *30*, 597-624.
- Hausmann, A-C. & Kleinert, C. (2014). Männer- und Frauendomänen kaum verändert. IAB Kurzbericht. *Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, *9*, 1-8.
- Heilman, M. E. (1983). Sex bias in work settings: The lack of fit model. *Research in Organizational Behavior*, *5*, 269-298.
- Hell, W., Fiedler, K. & Gigerenzer, G. (1993). (Hrsg.), *Kognitive Täuschungen*. Heidelberg: Spektrum.
- Herrmann, A. & Kanning, U. P. (2017). Über den Einfluss von Adelsprädikaten bei der Sichtung von Lebensläufen. *Journal of Business and Media Psychology*, *8*, 1-9.
- Huffcutt, A. I., Culbertson, S. S., & Weyhrauch, W. S. (2014). Moving forward indirectly: Reanalyzing the validity of employment interviews with indirect range restriction methodology. *International Journal of Selection and Assessment*, *22*, 297-309.
- Kaas, L. & Manger (2010). *Ethnic discrimination in Germany's labour market: A field experiment*. Unveröffentlichter Forschungsbericht Nr. 4741, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, Bonn.
- Kanning, U. P. (1999). *Die Psychologie der Personenbeurteilung*. Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P. (2018). *Standards der Personaldiagnostik* (2. überarb. und erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P. (2021a). Wenn Erfahrung nicht vor Torheit schützt – Urteilsfehler in der Personalauswahl. *Skeptiker*, *2*, 64-71.
- Kanning, U. P. (2021b). *Crashkurs Personalpsychologie*. Freiburg: Haufe.
- Kanning, U. P. & Herrmann, A. (2015). Sind Adelige die besseren Mitarbeiter? *Human Resources Manager*, *8/9*, 82-84.
- Kanning, U. P. & Klinge, K. (2005). Wenn zu viel Wissen in der Personalauswahl zum Problem wird – Wie Vorinformationen über Bewerber die Bewertung im Assessment Center verzerren können. *Personalführung*, *3*, 64-67.
- Kanning, U. P. & Wördekemper, D. (2019). Fotos bei Bewerbungen: Auch viel Erfahrung schützt nicht vor Urteilsfehlern. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, *3*, 13-16.
- Koch, A. J., D'Mello, S. D., & Sackett, P. R. (2015). A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making. *Journal of Applied Psychology*, *100*, 128-161.
- Koenig, A. M., Eagy, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, *137*, 616-642.
- Kuncel, N. R., Klieger, D. M., Connelly, B. S., & Ones, D. S. (2013). Mechanical versus clinical data combination in selection and admissions decisions: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *98*, 1060-1072.
- Kutcher, E. J. & Bragger, D. N. J. (2004). Selection interviews of overweight job applicants: Can structure reduce the bias? *Journal of Applied Social Psychology*, *34*, 1993-2022.
- ManagerSeminare (2015). *Frauenüberschuss im Personalmanagement: Ein Risiko für die Produktivität?* [https://www.managerseminare.de/ms\\_Artikel/Frauenueberschuss-im-Personalmanagement-Ein-Risiko-fuer-die-Produktivitaet,237459](https://www.managerseminare.de/ms_Artikel/Frauenueberschuss-im-Personalmanagement-Ein-Risiko-fuer-die-Produktivitaet,237459) (abgerufen am 14.11.2022).
- Montoya, R. M., Horton, R. S., & Kirchner, J. (2008). Is actual similarity necessary for attraction? A meta-analysis of actual and perceived similarity. *Journal of Social and Personal Relationships*, *25*, 889-922.
- Paustian-Underdahl, S. C. & Walker, S. L. (2016). Revisiting the beauty is beastly effect. Examine when and why sex and attractiveness impact hiring judgments. *International Journal of Human Resource Management*, *27*, 1034-1058.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? *Journal of Management*, *28*, 177-193.
- Rosenthal, R. & Jacobson, L. (1971). *Pygmalion im Unterricht*. Weinheim: Betz.
- Roth, P. L., Thatcher, J. B., Bobko, P., Matthews, K.D., Ellingson, J.E., & Goldberg, C.B. (2020). Political affiliation and employment screening decisions: The role of similarity and identification processes. *Journal of Applied Psychology*, *105*, 472-486.
- Salgado, J. F., Moscoso, S., de Fruyt, F., Anderson, N., Bertua, C., & Rolland, J. P. (2003). A meta-analytic study of general mental ability validity for different occupations in the European community. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 1068-1081.
- Schäffer, U., Weber, J., & Grunwald-Delitz, S. (2018). Das Controlling ist (fast) keine Männerdomäne! *Controller Magazin*, *4*, 31-37.
- Schuler, H. (2014). *Psychologische Personalauswahl* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. & Berger, W. (1979). Physische Attraktivität als Determinante von Beurteilung und Einstel-

- lungsempfehlung. *Psychologie und Praxis*, 23, 59-70.
- Sczesny, S. & Stahlberg, D. (2002). Geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskräften. *Wirtschaftspsychologie*, 9, 35-40.
- Sears, G. J. & Rowe, P. M. (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 Behavioral Science*, 35, 13-24.
- Tajfel, H. (Ed.). (1978). *Differentiation between social groups*. London: Academic Press.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W.G. Austin (Hrsg.), *Psychology of intergroup relations* (S. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4, 25-29.
- Watkins, L. M. & Johnston, L. (2000). Screening job applicants: The impact of physical attractiveness and application quality. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 76-84.
- Wenderdel, M. & Kanning, U. P. (2008). Wer mehr weiß beurteilt anders. *Personalwirtschaft*, 8, 52-54.
- Westhoff, K., Hellfritsch, L. J., Hornke, L. F., Kubinger, K. D., Lang, F., Moosbrugger, M., Püschel, A., & Reimann, G. (Hrsg.): *Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430* (3. Aufl.). Lengerich: Pabst.

**Korrespondenzadresse:**

Prof. Dr. Uwe P. Kanning  
Hochschule Osnabrück  
Caprivistrasse 30a  
49076 Osnabrück  
DEUTSCHLAND  
u.kanning@hs-osnabrueck.de



## Anhang

Beispiel für das Anschreiben:

### **Bewerbung von Paul Müller**

Kollegienwall 14 | 49074 Osnabrück | Paul.Müller@hs-osnabrueck.de | Tel.: 01522/37896

Automobil GmbH  
Rheiner Landstraße 19  
49078 Osnabrück

Osnabrück, den 01.05.2016

### **Bewerbung im Bereich Controlling**

Sehr geehrte Damen und Herren,

in Kürze schließe ich mein Studium an der Hochschule Osnabrück ab und bin auf der Suche nach einer Anstellung im Bereich Controlling, die es mir ermöglicht meine im Studium erworbenen Fachkenntnisse auszubauen und in der Praxis unter Beweis zu stellen. In diesem Zusammenhang bin ich auf Ihr Unternehmen aufmerksam geworden.

Derzeit befinde ich mich im fünften Semester meines BWL-Studiums. Erste praktische Einblicke in das Berufsleben konnte ich durch mein Praktikum bei der *MB GmbH* sammeln, die sich auf die Produktion von Metallstoffen spezialisiert hat.

Schon seit meiner Kindheit interessiere ich mich für die Automobilindustrie, sodass ich mein Praxisprojekt, im September 2015 in Zusammenarbeit mit der *Volksauto GmbH* in Osnabrück durchgeführt habe. Vor allem mein kommunikatives Wesen und meine Teamfähigkeit ermöglichen es mir, mich schnell zurechtzufinden, wodurch ich neuartige und komplexere Tätigkeiten stets mit guter Leistung und Souveränität bewältigen kann.

Ich sehe einen Berufseinstieg bei der Automobil GmbH als spannende Herausforderung an und erhoffe mir Ihr Team tatkräftig unterstützen zu können. Über eine Einladung zu einem weiteren Gespräch würde ich mich sehr freuen.

Mit freundlichen Grüßen

Paul Müller

Beispiel für den Lebenslauf:

Lebenslauf	
<b>Name:</b>	Paul Müller
<b>Adresse:</b>	Kollegienwall 14 49074 Osnabrück
<b>Telefon:</b>	01522/37896
<b>E-Mail Adresse:</b>	Paul.Müller@hs-osnabrueck.de
<b>Geburtsdatum:</b>	20.03.1994
<hr/>	
August 2010 – September 2013:	<b>Persönliche Daten</b> Mariengymnasium Jever
September 2013 – Heute:	Abschluss: Allgemeine Hochschulreife (2,5) Hochschule Osnabrück Bachelorstudiengang: BWL Aktuelle Durchschnittsnote: 2,0
<hr/>	
Juni – August 2014:	<b>Beruflicher Werdegang</b> MB GmbH
September 2015:	Hochschulprojekt mit der Volksauto GmbH Osnabrück
<hr/>	
Mai – Juli 2013:	<b>Praktische Erfahrungen</b> Fahrradwerkstatt Jever Reparatur von Fahrrädern für bedürftige Personen
<hr/>	
<b>Sprachkenntnisse:</b>	<b>Kenntnisse und Fähigkeiten</b> Deutsch (Muttersprache), Englisch (Level B2/C1), Französisch (Grundkenntnisse)
<b>EDV-Kenntnisse:</b>	MS Office, SAP