

Entscheiden ist (k)eine Frage des X- oder Y-Chromosoms – Geschlechtsspezifische Besonderheiten bei Individualentscheidungen

Linda Kerner

Entscheiden im Allgemeinen und im Unternehmenskontext

Der frühere Bundesbankpräsident und heutige UBS-Verwaltungsratspräsident Axel Weber formuliert 2017 im Rückblick auf die Weltfinanzkrise die These, dass diese hätte verhindert werden können: „Ich denke, dass ein höherer Frauenanteil im Investmentbanking eine andere Mentalität geschaffen hätte. Auch weil Frauen längerfristiger denken und eher die gesamte Gesellschaft im Blick haben.“¹²² Ähnliche Einschätzungen scheinen zwar von vielen geteilt, jedoch in der Unternehmenspraxis weitgehend folgenlos zu bleiben. So gibt etwa die Personalberaterin Sylvia Tarves zu bedenken: „Aktuell haben wir in Deutschland nur knapp sechs Prozent Frauen in den obersten Entscheidungspositionen.“¹²³ Um zu ergründen, woher sowohl Webers Einschätzung, dass Frauen die mitunter „besseren“ Entscheider¹²⁴ sind als auch Tarves' Beobachtung einer 94-prozentigen Männerquote in Entscheidungspositionen rühren, stellt sich die grundlegende Frage, inwiefern von geschlechtsspezifischen Besonderheiten beim Entscheiden auszugehen ist.

¹²² Steingart (2017), o. S.

¹²³ Bröder (2017), S. 26.

¹²⁴ Hier und im Folgenden wird auf geschlechtsspezifische Formulierungen (z. B. Entscheiderinnen und Entscheider) aus stilistischen Gründen verzichtet. Im Wissen um die Gleichstellung weiblicher und männlicher Individuen wird lediglich das generische Maskulinum verwendet.

Begriff der Entscheidung

Der hierbei zugrunde gelegte Entscheidungsbegriff, die Individualentscheidung,¹²⁵ bezieht sich auf die individuumsspezifische Wahl einer aus mindestens zwei zur Verfügung stehenden Alternativen.¹²⁶ Eine derartige Auswahl treffen menschliche Individuen in allen Lebensbereichen und -lagen. Betrachtet man die Summe der im Schnitt am Tag getroffenen Entscheidungen, beläuft sich diese auf rund 20.000.¹²⁷ Es handelt sich dabei sowohl um „echte Entscheidungen“ als auch um „Routineentscheidungen“.¹²⁸ *Echte Entscheidungen* entsprechen bewussten, absichtsvoll gestalteten Entscheidungsvorgängen.¹²⁹ Bei *Routineentscheidungen* wägt ein Individuum unbewusst zwischen der Minimierung kognitiver Anstrengung („act as always“) und der Optimierung der Entscheidungsqualität ab („judge anew“).¹³⁰ Bei den hier angestellten Betrachtungen zum Entscheiden im Unternehmenskontext stehen echte Entscheidungen im Fokus.

Entscheiden im Unternehmenskontext

Entscheidungen im Unternehmenskontext sind dadurch gekennzeichnet, dass sie Auswirkungen auf die Erhaltung und die Entwicklung des Unternehmens in seiner Umwelt besitzen.¹³¹ Dabei können die jeweiligen Entscheidungen inhaltlich einem der nach Ansoff (1966) zu unterscheidenden Funktionsbereiche von Unternehmen zugeordnet werden. Diese gliedern sich in: *Buchhaltung und Finanzierung, Rekrutierung und Personalentwicklung, Produktion und Logistik sowie Marketing und Ver-*

¹²⁵ Die angestellten Betrachtungen zu Individualentscheidungen sind modelltheoretisch insofern von Gruppenentscheidungen zu differenzieren, als dass der Zielraum bei ersteren nur aus den Zielgrößen eines Entscheiders besteht, bei letzteren hingegen beinhaltet der Zielraum die Zielgrößen mehrerer Entscheider (vgl. Obermaier/Saliger (2013), S. 17).

¹²⁶ Vgl. Schopphoven (1996), S. 20; Plessner (2013), S. 458; Gillenkirch/Winter (2014), S. 949.

¹²⁷ Vgl. Pöppel (2008), S. 19.

¹²⁸ Vgl. Mintzberg (2003), S. 3ff.; Macharzina/Wolf (2005), S. 258.

¹²⁹ Vgl. Blanck (2002), S. 64f.

¹³⁰ Vgl. Selten (1990), S. 651f.; Stoycheva/Lubart (2001), S. 29.

¹³¹ Vgl. Macharzina/Wolf (2005), S. 44.

trieb.¹³² Darüber hinaus lassen sich Entscheidungen im Unternehmenskontext in strategische und operative Entscheidungen differenzieren. *Strategische Entscheidungen* sind geprägt durch: Zentralisierung (d. h. werden vorwiegend in der Unternehmensleitung gefällt), Grundsatzcharakter (d. h. besitzen Implikationen für nachfolgende Entscheidungen), hohe Bindungswirkung (d. h. sind nicht ohne Weiteres reversibel), hohe monetäre/immaterielle Wertebeladenheit (d. h. besitzen sowohl geldwerte als auch nicht in Geldeinheiten auszudrückende Implikationen). *Operative Entscheidungen* hingegen zeichnen sich durch Dezentralisierung (d. h. in die Unternehmensperipherie verlagerte Entscheidungsbefugnisse), sich wiederholende Entscheidungsprobleme (d. h. regelmäßig wiederkehrende Entscheidungsbedarfe) sowie Konflikte zwischen bzw. innerhalb von Strategie und Durchführung aus und werden mitunter erzwungen.¹³³

Von den Entscheidern im Topmanagement von Unternehmen werden vorwiegend Entscheidungen des strategischen Typs gefällt. Der Anteil der Frauen im deutschen Topmanagement beträgt rund 12 %. Im Topmanagement von Unternehmen des technischen Bereichs beträgt er lediglich 8 %. Wird das deutsche Top- und Mittelmanagement von Unternehmen aller Bereiche aggregiert betrachtet, ergibt sich ein Frauenanteil von 25 %.¹³⁴

Wenn Entscheider in der Unternehmensleitung zu rund 25 % weiblich und zu rund 75 % männlich sind, ergibt sich die Frage, ob diese Grup-

¹³² Vgl. Ansoff (1966), S. 16-25. In Zeiten von Globalisierung und Digitalisierung ergeben sich zudem diverse neue sowie Schnittstellenfunktionen.

¹³³ Vgl. Ansoff (1966), S. 18-21; Sandig (1966), S. 54; Macharzina/Wolf (2005), S. 46; Wagner Mainardes/Ferreira/Raposo (2014), S. 44ff.

¹³⁴ Vgl. Lohmann (2016), o. S. Im internationalen Vergleich beträgt der Frauenanteil in US-amerikanischen Fortune 500 Unternehmen 2014 lediglich 15 % (vgl. Katsarou (2015), o. S.; Walker/Aritz (2015), S. 453) und in US-amerikanischen Non-Profit-Organisationen 2009 rund 20 % (vgl. Sandberg (2010), o. S.). Was Asien anbelangt, liegt 2014 der Anteil der weiblichen Manager im privaten und öffentlichen Sektor in Taiwan bei 25 % und Südkorea bei 11 % (vgl. Brookings Institution (2015), o. S.). 2016 beläuft sich der Anteil der Frauen in Mittel- und Topmanagementpositionen in Indonesien auf 46 %, in den Philippinen auf 40 %, in China auf 31 %, in Indien auf 17 % und in Japan auf 7 % (vgl. GrantThornton (2017), S. 10f.).

pen durch Besonderheiten bei der Entscheidungsfindung gekennzeichnet sind. Mit anderen Worten veranlasst die bloße Feststellung, *dass* in der Leitung von Unternehmen sowohl weibliche als auch männliche Entscheider vertreten sind, dazu zu fragen: „Ist Entscheiden (k)eine Frage des X- oder Y-Chromosoms?“

Bisherige Befunde zu Geschlecht und Entscheiden

Dominierendes Bild vor 1980

Aus einschlägigen Veröffentlichungen zu geschlechtsspezifischen Unterschieden beim Entscheiden aus den Bereichen der verhaltenswissenschaftlich orientierten Wirtschaftswissenschaften, der Psychologie sowie der Neurowissenschaften ergibt sich in der Zeit vor 1980 das im Folgenden skizzierte Bild: Frauen wurden im Vergleich zu Männern weniger stark ausgeprägte abstrakte Problemlösefähigkeiten attestiert. Dies wurde vorwiegend auf die, der geschlechtsspezifischen Sozialisation geschuldete, negative Haltung gegenüber der Lösung gegenstandsloser Probleme zurückgeführt (u. a. Milton (1957); Carey (1958); Maier/Hoffman (1961); Lynn (1962); Hoffman/Maier (1966); Priest/Hunsaker (1969)).

Vorteile gegenüber Männern schienen weibliche Entscheider dagegen bei für die Entscheidungsfindung relevanten Eigenschaften des Verbalverstehens, der Kommunikation und der Wortflüssigkeit zu besitzen (u. a. Meyer/Bendig (1961)). Im überwiegenden Teil der Publikationen wurde hinsichtlich des geschlechtsspezifischen Entscheidungsverhaltens ferner auf Unterschiede in Bezug auf die Risikoaversion abgestellt. So wurde wiederholt gezeigt, dass Männer eine im Vergleich zu Frauen geringere Risikoaversion aufwiesen (u. a. Wallach/Kogan/Bem (1962); Slovic (1966); Kass (1964); Roberts (1975); Coet/McDermott (1979)).

Weitere Befunde indizierten, dass Frauen vergleichsweise leicht zu überzeugen und zu beeinflussen waren (u. a. Freedman/Carlsmith/Sears (1970); Baker (1975); Worchel/Cooper (1976)). Überdies wurde nachgewiesen, dass sich weibliche Entscheider in

Gruppensituationen weniger aggressiv und stärker angepasst verhielten (u. a. Cohen (1964); Maccoby/Jacklin (1974); Eagly (1978)). Diese Ergebnisse stehen in engem Zusammenhang mit Befunden, die darauf hinwiesen, dass Frauen ein gegenüber ihren männlichen Pendanten weniger stark ausgeprägtes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten der Entscheidungsproblemlösung besaßen (u. a. Lenney (1977)).¹³⁵

Alles in allem erscheint das Bild, das die empirischen Befunde vor 1980 zeichnen, eines der deutlichen, geschlechtsspezifischen Unterschiede bei der Entscheidungsfindung zu sein.

Differenziertes Bild vor 1980

Unterzieht man dieses dominierende Bild der Befunde aus der Zeit vor 1980 jedoch einer genaueren Betrachtung und blickt dabei hinter die Fassade pauschalisierender Forschungsergebnisse, ergeben sich wesentliche Modifikationen. So konnte etwa gezeigt werden, dass die weniger stark ausgeprägten abstrakten Problemlösefähigkeiten bei Frauen lediglich für Aufgaben mit eher „maskulinen“ Inhalten nachzuweisen waren. Bei Aufgaben mit „femininen“ Inhalten bestanden keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der Fähigkeit, diese korrekt zu lösen.¹³⁶

In Bezug auf die dominierende Meinung vergleichsweise höherer Risikoaversion weiblicher Entscheider zeigten widerlegende Studien, dass sich hierbei in Abhängigkeit von der jeweiligen Stichprobe und dem jeweiligen Entscheidungsproblem mitunter keine Unterschiede bzw. sogar Unterschiede in die entgegengesetzte Richtung ergaben.¹³⁷

¹³⁵ Vgl. Johnson/Powell (1994), S. 125.

¹³⁶ Vgl. Milton (1959), S. 13-15, S. 45-47. Der Originallaut eines Problems maskulinen Inhalts war: „Snuffy, the tramp, rolls his own cigarettes from butts he collects in his travels. The tobacco from six butts produces one new cigarette. One day he collected a total of 72 butts. He smoked a cigarette every half hour, yet this supply lasted him seven hours. How did he manage this?“, ein exemplarisches Problem femininen Inhalts war: „Sally, the cook, cuts cookies from batter she makes each morning. She rolls out six cups of batter to cut one dozen round cookies. One day she made a total of 72 cups of batter. She sold a dozen cookies every half hour, yet this supply lasted her seven hours. How did she manage this?“ (Milton (1959), S. 705).

¹³⁷ Vgl. Tajfel/Richardson/Everstine (1964), S. 561.

Mit Blick auf die Befunde, dass weibliche Entscheider leichter zu überzeugen und zu beeinflussen, weniger aggressiv und stärker angepasst seien und überdies weniger Vertrauen in die eigenen Entscheidungen besäßen, machte Milton (1957) eine bedeutende Entdeckung. In seinen Untersuchungen konnte er nachweisen, dass nicht etwa das tatsächliche Geschlecht, sondern vielmehr die Identifikation mit einer Geschlechterrolle ausschlaggebend für etwaige Unterschiede war. So waren in seinen Versuchsanordnungen sowohl Frauen als auch Männer, die sich mit einer eher maskulinen Rolle identifizierten, bessere „Entscheidungsproblemlöser“ als Frauen und Männer, die sich mit eher femininen Rollen identifizierten.¹³⁸

In Summe liegt der Schluss nahe, dass die bei oberflächlicher Betrachtung auf klare geschlechtsspezifische Unterschiede hindeutende Befundlage vor 1980 bei genauerer Betrachtung lediglich wenig eindeutige Unterschiede zu belegen vermag.

Bild zwischen 1980 und 2000

Trägt man die empirischen Forschungsergebnisse aus dem Zeitraum von 1980 bis 2000 zusammen, wird die bestehende Befundlage einerseits bestätigt, andererseits um weitere Erkenntnisse ergänzt. So konnte bspw. erneut nachgewiesen werden, dass Frauen stärker ausgeprägte verbale Fähigkeiten besaßen.¹³⁹ Demgegenüber wurden Männern besser ausgeprägte Fähigkeiten im quantitativen und visuell-räumlichen Bereich attestiert.¹⁴⁰

Was die unterschiedliche Gewichtung der Komponenten von Entscheidungsvorgängen anbelangt, konnte gezeigt werden, dass Frauen primär daran interessiert waren, *wie* Entscheidungen zustande kamen, Männer

¹³⁸ Vgl. Milton (1957), S. 209-211; Johnson/Powell (1994), S. 126.

¹³⁹ Vgl. Halpern (1992), S. 64-67.

¹⁴⁰ Vgl. Hyde (1990), S. 58-60; Schiff/Oldak (1990), S. 312.

hingegen interessierte vorwiegend, *welche* Entscheidungsergebnisse sich ergaben.¹⁴¹

Weibliche Entscheider betrieben entsprechend der Forschungsergebnisse überdies mehr Aufwand, um zur Entscheidungsvorbereitung Informationen aus schriftlichen Quellen zu sammeln als dies bei Männern der Fall war. Weitere Informationslieferanten, etwa Personen, wurden hingegen von weiblichen und männlichen Entscheidern jeweils gleich häufig zu Rate gezogen.¹⁴²

Für die Gruppe führungsverantwortlicher Unternehmer konnten – im Widerspruch zu früheren Befunden – keine Unterschiede bei Eigenschaften wie Leistungsmotivation, Selbstständigkeit, Durchhaltevermögen, Aggressivität, Zielorientiertheit oder Kontrollüberzeugung nachgewiesen werden. Allerdings wurde in diesem Zusammenhang bestätigt, dass die männlichen Entscheider ein stärker ausgeprägtes Selbstbewusstsein besaßen.¹⁴³ Im Unterschied hierzu wiesen Frauen weit weniger Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zur Entscheidungsproblemlösung auf.¹⁴⁴ Ferner wurde erneut die höhere Risikoaversion weiblicher Entscheider bei Finanzentscheidungen bestätigt. Interessanterweise konnte jedoch gezeigt werden, dass sich dies nicht zwingend auf die erzielten Ergebnisse auswirkte.¹⁴⁵

Ordnet man die nachgewiesenen geschlechtsspezifischen Unterschiede bei der Entscheidungsfindung Kategorien zu, ergeben sich in der Reihenfolge zuvor genannter Aspekte die folgenden vier Rubriken:

- Fähigkeitsunterschiede
- Informationsverarbeitungsunterschiede
- Selbstvertrauensunterschiede
- Risikoaversionsunterschiede

¹⁴¹ Vgl. Barnett/Karson (1989), S. 748, S. 761.

¹⁴² Vgl. Welsch/Young (1984), S. 17.

¹⁴³ Vgl. Birley (1989), S. 33.

¹⁴⁴ Vgl. Nicholson/West (1988), S. 39f.; Johnson/Powell (1994), S. 127.

¹⁴⁵ Vgl. Powell/Ansic (1997), S. 612-621.

Bild ab 2000

Um die relevanten empirischen Befunde ab 2000 entsprechend den zuvor angeführten Kategorien darzustellen, sollen zunächst die jeweils miteinander zusammenhängenden *Fähigkeits- und Informationsverarbeitungsunterschiede* und im Anschluss hieran die *Selbstvertrauens- und Risikoaversionsunterschiede* betrachtet werden.

Fähigkeits- und Informationsverarbeitungsunterschiede

Gleichermaßen als Fähigkeits- und Informationsverarbeitungsunterschied zu werten, ist der Befund, dass Männer bei Experimenten zu Finanzentscheidungen die Maximierung zukünftiger Auszahlungen präferierten und dazu in der Lage waren, Informationen, die sie in Richtung einer suboptimalen Auszahlung beeinflussten, zu ignorieren. Weibliche Entscheider nutzten hingegen Informationen, selbst wenn diese Informationen sie zu suboptimalen Entscheidungen verleiteten. Sofern jedoch keine derartigen verzerrenden Informationen vorhanden waren, gelang es Frauen ebenso gut wie Männern, sich für die jeweils optimale Strategie zu entscheiden. Dies galt unabhängig davon, ob es sich um Alternativen mit einer größeren sofortigen oder zukünftigen Auszahlung handelte.¹⁴⁶ Ein weiteres, bemerkenswertes Ergebnis war, dass sich Frauen eher an den *relativen Häufigkeiten* von Gewinnen bzw. Verlusten orientierten. Zudem maßen sie vor allem den *zeitlich nahe in der Vergangenheit* liegenden Gewinnen bzw. Verlusten große Bedeutung für die Entscheidungsfindung bei. Männer dagegen orientierten sich eher an *extremen* Gewinnen bzw. Verlusten und bezogen vorwiegend die *langfristigen* Gewinne bzw. Verluste in ihr Entscheidungskalkül ein.¹⁴⁷ Generell konnte gezeigt werden, dass Frauen im Vergleich zu Männern sensibler zu sein schienen, was den Einbezug des Entscheidungskontexts anging. Sie bezogen diversere Informationen ein und wandten multiple anstelle von nur einem Entscheidungsprinzip an.¹⁴⁸ Was den konkreten unternehmensbezogenen Entscheidungskontext einer Zulie-

¹⁴⁶ Vgl. Byrne/Worthy (2015), S. 67f.

¹⁴⁷ Vgl. Byrne/Worthy (2016), S. 164-166.

¹⁴⁸ Vgl. Miller/Ubeda (2012), S. 103f.

fererentscheidung angeht, konnte etwa gezeigt werden, dass Frauen und Männer bei der Zuliefererwahl unterschiedliche Kriterien anlegten. Während die männlichen Entscheider gesteigerten Wert auf zukünftige Produktionskapazitäten und strategische Passung legten, waren den weiblichen Entscheidern vor allem die Vertrauenswürdigkeit und die finanzielle Stabilität der Zulieferer wichtig.¹⁴⁹

Selbstvertrauens- und Risikoaversionsunterschiede

In puncto Selbstvertrauens- und Risikoaversionsunterschiede förderten Untersuchungen zu Entscheidungen über den Umgang mit Innovationen und mit unternehmerischen Risiken keine Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Entscheidern zu Tage. Allerdings wiesen die männlichen Befragten eine im Vergleich zu weiblichen *ceteris paribus* höhere Zufriedenheit mit der erzielten Unternehmensperformance auf.¹⁵⁰ Des Weiteren konnte nachgewiesen werden, dass Frauen in der Geschäftsführung weniger Akquisitionen durchführten sowie weniger Schuldtitel ausgaben. Männer hingegen führten nicht nur mehr – mitunter wertvernichtende – Akquisitionen durch, sondern verloren ihre geschäftsführenden Positionen auch häufiger als ihre weiblichen Entsprechungen.¹⁵¹ In Bezug auf Anlageentscheidungen zeigten diverse Untersuchungen in erstaunlicher Übereinstimmung, dass Frauen Anlageformen mit geringem Risiko bevorzugten. Männer schienen bei Anlageentscheidungen dagegen größeres Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zu besitzen.¹⁵² Dass sich Frauen auf überwiegend konservative Anlageformen beschränkten, wurde darauf zurückgeführt, dass sie ein höheres Risiko in hoch riskanten Anlageformen empfanden als dies Männer taten. Generell schienen die weiblichen Entscheider mehr Informationen in ihre Anlageentscheidungen einzubeziehen und dabei potentielle Verluste stärker zu gewichten als potentielle Gewinne. Mit einem Mehr an ins Kalkül einbezogenen Informationen stieg also die *Anzahl* der berücksichtigten negativen Informationen proportional zum

¹⁴⁹ Vgl. Park/Krishnan (2005), S. 32-34.

¹⁵⁰ Vgl. Sonfield et al. (2001), S. 170f.

¹⁵¹ Vgl. Huang/Kisgen (2013), S. 835-838.

¹⁵² Vgl. Mittal/Vyas (2011), S. 56.

Mehr an Gesamtinformationen. Das *Gewicht* der negativen Informationen, das diese bezüglich der Gesamtinformationen einnahmen, stieg hingegen überproportional.¹⁵³ Zur Illustration der Geschlechtsspezifika bei Selbstvertrauen und Risikoaversion im Zusammenhang mit der Entscheidungsfindung sei ein weiterer relevanter Befund angeführt. So konnten bei Individualentscheidungen innerhalb gleichgeschlechtlicher Teams keine Unterschiede bei der Risikoaversion in weiblichen oder männlichen Teams festgestellt werden. Allerdings ergriffen Männer in Teams mit Teammitgliedern beider Geschlechter doppelt so häufig die Initiative als dies in reinen „Männerteams“ zu beobachten war. Frauen verhielten sich bezüglich ihrer Risikoeinstellung hingegen in gemischten Teams gleich wie in reinen „Frauenteams“. Überdies konnte gezeigt werden, dass derartige, auf verstärkt initiatives Verhalten zurückzuführende Alleingänge, geringere Erfolgsraten aufwiesen als weniger initiatives Verhalten in reinen Männerteams.¹⁵⁴ Letztlich zeigte sich auch, dass sich Frauen unter der *Bedrohung durch Stereotype* stärker verlust- und risikoavers verhielten als Frauen und Männer *ohne eine derartige Bedrohung*.¹⁵⁵ Das genaue Gegenteil war bei Männern der Fall. Männer unter dem Einfluss von – die Fähigkeiten von Frauen negierenden – Stereotypen verhielten sich schwächer risiko- und verlustavers.¹⁵⁶

¹⁵³ Vgl. Graham et al. (2002), S. 17ff.; Beckmann/Menkhoff (2008), S. 364ff.; Lai/Tam (2012), S. 34f. Interessanterweise wiesen abgesehen vom Geschlecht weder das Alter, noch die Erfahrung mit Anlageentscheidungen, noch die Arbeitserfahrung im Finanzbereich einen Zusammenhang mit den Risikopräferenzen der untersuchten Individuen auf (vgl. Lai/Tam (2012), S. 36).

¹⁵⁴ Vgl. Scheel/Nagelschneider (2015), S. 37. Selbst in unternehmensfernen Kontexten, etwa bei erfahrenen Schachspielern, ist eine auf ähnliche Mechanismen zurückzuführende Überschätzung der eigenen Fähigkeiten zu beobachten. Männliche Schachspieler wählen *ceteris paribus* aggressivere – häufig suboptimale – Eröffnungsstrategien, wenn ihre Gegnerinnen weiblich sind, als wenn diese ebenfalls männlich sind (vgl. Scheel/Nagelschneider (2015), S. 37).

¹⁵⁵ Im Szenario *der Bedrohung durch Stereotype* wurde den Probanden gesagt, dass sie im Folgenden Aufgaben zu lösen hätten, die ihre mathematischen, logischen und kombinatorischen Denkfähigkeiten testeten. Zudem wurden die Probanden dazu aufgefordert, ihr Geschlecht vor Beginn des Tests anzugeben. Im Szenario *ohne Bedrohung durch Stereotype* wurde den Probanden gesagt, dass sie im Folgenden Denkspielaufgaben zu lösen hätten. Ihr Geschlecht mussten die Probanden erst nach Absolvieren des Tests angeben (vgl. Carr/Steele (2010), S. 1412).

¹⁵⁶ Vgl. Carr/Steele (2010), S. 1414f.

Erklärungen der Unterschiede

Im Hinblick auf die Frage, worauf die zuvor beschriebenen geschlechtsspezifischen Unterschiede beim Entscheiden beruhen, werden in der diesbezüglichen Literatur vor allem *biologische und evolutive, soziale und kulturelle* sowie *psychologische* Gründe angeführt.

Biologische und evolutive Gründe

Zunächst resultiert aus der überwiegend durch weibliche Individuen verantworteten Fürsorge für den Nachwuchs evolutiv gesehen eine verstärkte Sensibilität für physikalische und soziale Stimuli. Lediglich für visuelle Stimuli entwickelte sich bei Frauen keine im Vergleich zu Männern stärker ausgeprägte Sensibilität. Die Suche nach neuer Stimulation und damit der Hang zum Eingehen von Risiken werden hingegen bei Männern stärker hormonell belohnt als bei Frauen.¹⁵⁷ Abgesehen hiervon ist das Vorsichtsprinzip und damit konservatives Verhalten bei weiblichen Individuen aufgrund größerer physischer Wehrlosigkeit gegenüber Gewalt von vergleichsweise höherer Bedeutung. Alles in allem haben aus evolutionsbiologischer Sicht – entsprechend der natürlichen Selektion – diejenigen weiblichen Individuen, die sich stärker risikoavers verhalten, größere Überlebens- und damit Reproduktionschancen.¹⁵⁸

Soziale und kulturelle Gründe

Basierend auf den zuvor skizzierten evolutionsbiologischen Gründen entwickelten sich die folgenden soziokulturellen geschlechtsspezifischen Entscheidungscharakteristika. Frauen weisen etwa kulturkreisübergreifend eine stärkere Schicksalsergebenheit auf. Die damit einhergehende Empfindung einer geringen Kontrolle über das eigene Leben führt zur mentalen Potenzierung von Risiken, welchen sich weibliche Individuen gewissermaßen „machtlos“ ausgeliefert sehen. Dies wiederum resultiert in einem bei Frauen im Vergleich zu Männern geringer

¹⁵⁷ Vgl. Kraske (2008), o. S.

¹⁵⁸ Vgl. Mittal/Vyas (2011), S. 47-49.

ausgeprägten Vertrauen in die Wirksamkeit der eigenen Entscheidungen. In traditionell als patriarchisch zu klassifizierenden Gesellschaften obliegt es zudem vor allem Männern, die wirtschaftlichen Entscheidungen für die Familie zu treffen. Dies hat zur Folge, dass Frauen in exakt diesen, als „maskulin“ angesehenen Entscheidungsdomänen, weniger Erfahrung und damit Selbstvertrauen besitzen.¹⁵⁹

Psychologische Gründe

Psychologisch wurde nachgewiesen, dass Frauen eher detail-orientiert sind und möglichst viele entscheidungsrelevante Informationen erfassen und verstehen wollen. Männer hingegen entscheiden eher auf Basis von simplifizierenden Heuristiken. Dementsprechend erfolgt ihre Entscheidungsfindung unter Inkaufnahme von Risiken. Des Weiteren kann gemäß dem „Selektivitätsmodell“¹⁶⁰ konstatiert werden, dass Frauen *alle* verfügbaren Hinweise zur Vorbereitung der Entscheidungsfindung sammeln. Männer jedoch beschränken ihre Sammlung auf die besonders *auffälligen* Hinweise. Wie bereits angeklungen, führt dieser Aspekt dadurch, dass negative Hinweise stärker gewichtet werden als positive, dazu, dass negative Hinweise bei Frauen mental überrepräsentiert werden.¹⁶¹

Empirische Erhebung zu geschlechtsspezifischem Entscheiden

Nach der Darstellung bereits existierender Befunde zu geschlechtsspezifischen Besonderheiten beim Entscheiden wird nun die empirische

¹⁵⁹ Vgl. Mittal/Vyas (2011), S. 47-49.

¹⁶⁰ Siehe hierzu die Ausführungen in Graham et al. (2002). „This conclusion is consistent with the hypothesis of “gender dominates expertise”, which was proven by the recent research of Beckmann and Menkhoff 2008. The characteristics of well trained, knowledgeable and experienced in finance cannot overrule the gender effect on practitioners’ behavior towards risk. This behavior can be explained by the assertion of ‘Selectivity Model’ (Graham et al. 2002) that females are more likely to attend the full complexity of cues in a decision situation. (...) Again, the selectivity model also suggested men focus on the most salient cue in investment, i.e. the expected return which male practitioners weighted heavier than females in this research. In contrast, female aware downside loss of investment since they perceive greater level of risk than males, who are less likely to process the disconfirming information, cues“ (Lai/Tam (2012), S. 34).

¹⁶¹ Vgl. Mittal/Vyas (2011), S. 47-49.

Untersuchung der Autorin zum geschlechtsspezifischen Entscheiden erläutert. Hierzu werden zunächst die methodische Vorgehensweise und anschließend die Ergebnisse präsentiert.

Methodik der empirischen Erhebung

Die Leitfrage: „Ist Entscheiden (k)eine Frage des X- oder Y-Chromosoms?“ impliziert, dass die Ausprägungswerte relevanter Dimensionen, anhand derer das Entscheiden von Individuen charakterisiert werden kann, in nach dem Geschlecht getrennten Gruppen miteinander verglichen werden.

Diesem Ziel Rechnung tragend, wurden in Unternehmen beschäftigte weibliche und männliche Individuen zunächst über die ***Kennzeichen ihrer Entscheidungspraxis*** im Arbeitsalltag befragt. Erfasst wurden etwa Aspekte, welche die Entscheidungssituation charakterisieren wie der *Arbeitszeitanteil*, den das Entscheiden beim jeweiligen Befragten einnimmt, die *Reichweite der Implikationen* der getroffenen Entscheidungen, die *Funktionsbereiche*, welchen die Entscheidungen der Befragten zuzuordnen sind und die größten *Herausforderungen* beim Entscheiden.

Des Weiteren wurden anhand der General Decision Making Styles (GDMS) die ***präferierten Entscheidungsstile*** der Befragten bestimmt. Das GDMS-Instrument zur Operationalisierung des kognitiven Entscheidungsstils umfasst 24 Items, von denen sich vier Items auf einen eher rationalen und jeweils fünf Items auf einen intuitiven, abhängigen, vermeidenden und spontanen Entscheidungsstil beziehen.¹⁶² Dabei ist der *rationale* Entscheidungsstil geprägt von einer umfassenden Informationssuche und der logischen Evaluation von Alternativen. Dieser Stil zeichnet sich durch bewusstes, die Regeln der Logik berücksichtigendes Entscheiden aus. Während der *intuitive* Entscheidungsstil vorwiegend an Gefühlen orientiertes Entscheiden indiziert, umfasst der *abhängige* Entscheidungsstil die Präferenz für ein am Urteil anderer orientiertes Entscheiden. Der *vermeidende* Entscheidungsstil ist geprägt durch den Versuch, Entscheidungen aus dem Weg zu gehen, und resultiert aus

¹⁶² Vgl. Scott/Bruce (1995), S. 818ff.

mangelndem Vertrauen des Individuums in die eigenen Entscheidungsproblemlösungen. Dies geht wiederum einher mit der Überzeugung, das eigene Schicksal nicht selbst bestimmen zu können. Der als *spontan* zu bezeichnende Entscheidungsstil schließlich berücksichtigt nicht nur die Herangehensweise und Abwicklung von Problemwahrnehmung und -lösung, sondern auch die Zeit, die das Individuum tendenziell hiermit verbringt. Er ist geprägt durch ein starkes Dringlichkeitsempfinden und den Wunsch, den Entscheidungsprozess so schnell wie möglich abzuschließen.¹⁶³

Für die Ausprägungswerte der voranstehend erläuterten entscheidungsrelevanten Variablen bei weiblichen und männlichen Befragten wurden Mittelwertvergleiche vorgenommen. Die Mittelwerte wurden hierbei als zentrale Tendenzmaße aufgefasst, welche die im Mittel erzielten Werte der beiden Stichprobengruppen beziffern. Die Vergleiche erfolgten anhand nichtparametrischer Mann-Whitney-U-Tests. Die Voraussetzungen des Testformats, nämlich unabhängige Stichproben und mindestens ordinal-skalierte Variablen, waren erfüllt. Die Tests wurden unter Verwendung der Statistiksoftware IBM SPSS Statistics 25 durchgeführt.¹⁶⁴

Um möglichst kulturkreisübergreifende Aussagen treffen zu können, bestand die Stichprobe, auf die im Rahmen der Untersuchung zurückgegriffen wurde, aus Individuen diverser Nationalitäten. Die Befragten waren jeweils Studierende oder Gaststudierende in MBA- und EMBA-Programmen in Deutschland, Taiwan, Frankreich und den USA (siehe Tabelle 1). Die Daten wurden im Rahmen einer online- sowie papierbasierten Umfrage erhoben.

Tabelle 1: Anzahl und Anteil Befragter je Nationalität

Nationalität	n	%
Taiwanesen	156	48
Deutsche	103	32
Franzosen	41	13

¹⁶³ Vgl. Scott/Bruce (1995), S. 820ff.

¹⁶⁴ Vgl. Mittal/Vyas (2011), S. 52.

US-Amerikaner	23	7
andere ¹⁶⁵	79	20
Total	402	100

Die Gesamtzahl der nutzbaren, individuumsbezogenen Datensätze beläuft sich auf 402. Hiervon entfallen 238 (d. h. 59 %) auf weibliche und 164 (d. h. 41 %) auf männliche Befragte (siehe Abbildung 1).

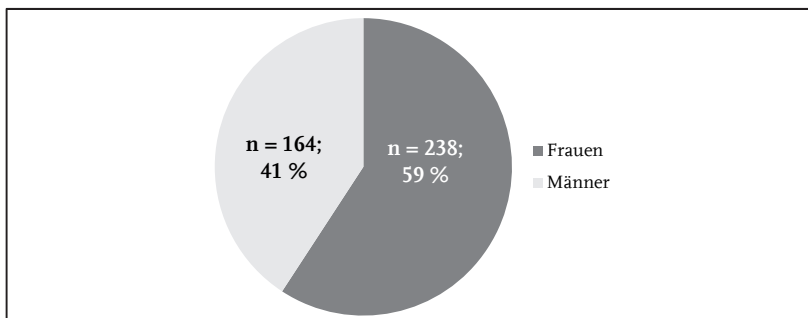


Abbildung 1: Anzahl und Anteil weiblicher und männlicher Befragter

Der Altersdurchschnitt der Befragten beträgt knapp 27 Jahre (M_{weiblich} : 25,76; $M_{\text{männlich}}$: 27,77). Er entspricht damit dem für MBA- und EMBA-Studierende zu erwartenden Schnitt.

Ergebnisse der empirischen Erhebung

Kennzeichen der Entscheidungspraxis

Bezüglich der wesentlichen Kennzeichen der Entscheidungspraxis fördern die Ergebnisse der Untersuchung zunächst zu Tage, dass die befragten Männer anteilig mehr Arbeitszeit auf das Treffen von Entschei-

¹⁶⁵ *andere* umfasst Zugehörige der folgenden 36 Nationen: Belize, Bosnia-Herzegovina, Cameroon, Canada, China, Ecuador, El Salvador, Finland, The Gambia, Guatemala, Honduras, Indonesia, Japan, Korea, Latvia, Malaysia, Mexico, Mongolia, Netherlands, Nicaragua, Pacific Islands, Palau, Panama, Peru, Poland, Russia, São Tomé and Príncipe, Spain, St. Lucia, St. Kitts and Nevis, Swaziland, Sweden, Thailand, Uzbekistan, Vietnam, St. Vincent of the Grenadines.

dungen verwenden als dies Frauen tun ($p < 0,05$) (siehe Tabelle 2). Keine signifikanten geschlechtsspezifischen Unterschiede ergeben sich hingegen bei der Reichweite der Entscheidungsimplicationen, d. h. bei der Frage, ob vorwiegend Entscheidungen des operativen oder des strategischen Typs gefällt werden.

	Geschlecht	N	M	SD	p
Arbeitszeitanteil Entscheiden	weiblich	178	1,69	0,75	0,05**
	männlich	134	1,84	0,73	
	Total	312	1,75	0,74	

*: 10 %-Signifikanzniveau; **: 5 %-Signifikanzniveau; ***: 1 %-Signifikanzniveau.

Aus Tabelle 3 wird ersichtlich, dass Männer überdies signifikant häufiger als Frauen angeben, dass ihre im Unternehmensalltag getroffenen Entscheidungen die Funktionsbereiche *Buchhaltung und Finanzierung* ($p < 0,05$) und die Bereiche *Produktion und Logistik* betreffen ($p < 0,01$). Für Entscheidungen, welche die Bereiche *Rekrutierung und Personalentwicklung* sowie *Marketing und Vertrieb* betreffen, ergeben sich interessanterweise keine geschlechtsspezifischen Unterschiede, wenngleich mit diesen Unternehmensbereichen häufig weiblich besetzte Positionen assoziiert werden. Bei den Auswahlmöglichkeiten zur größten Herausforderung beim Entscheiden belegen „mangelnde Erfahrung“, „mangelnde Zeit“ und „Budgetrestriktionen“ die vordersten Plätze.¹⁶⁶ Ein diesbezüglicher geschlechtsspezifischer Unterschied ergibt sich lediglich beim „Druck der Gesellschaft“. Von den insgesamt 57 Befragten, die diesen als größte Herausforderung beim Entscheiden klassifizierten, waren 40 weiblich und nur 17 männlich. Dementsprechend bewerten Frauen den äußeren Druck, der ihnen in ihrer subjektiven Empfindung entgegengebracht wird, signifikant häufiger als größte Herausforderung beim

¹⁶⁶ Rangplatz und prozentuale Angaben zu den Auswahlmöglichkeiten auf die Frage nach der größten empfundenen Herausforderung beim Entscheiden (inkl. Mehrfachnennungen): 1. mangelnde Erfahrung (42,8 %), 2. mangelnde Zeit (40,5 %), 3. Budgetrestriktionen (37,3 %), 4. beschränkte Informationen (29,6 %), 5. Druck der Kollegen/Vorgesetzten (24,4 %), 6. begrenzte Alternativenzahl (22,6 %), 7. legale/moralische Restriktionen (19,9 %), 8. mangelndes Feedback (19,7 %), 9. rivalisierende Ziele (14,9 %), 10. Druck der Gesellschaft (14,2 %).

Entscheiden als Männer ($p < 0,10$). Bei allen anderen potentiellen Herausforderungen sind hingegen keine signifikanten geschlechtsspezifischen Unterschiede nachzuweisen.

Tabelle 3: Entscheidungsbereiche und größte Herausforderung					
	Geschlecht	N	M	SD	p
Buchhaltung und Finanzierung	weiblich	197	1,74	0,44	0,02**
	männlich	144	1,62	0,49	
	Total	341	1,69	0,46	
Produktion und Logistik	weiblich	197	1,82	0,39	0,00***
	männlich	144	1,65	0,48	
	Total	341	1,74	0,44	
Druck der Gesellschaft	weiblich	235	1,83	0,38	0,07*
	männlich	161	1,89	0,31	
	Total	396	1,86	0,35	
*: 10 %-Signifikanzniveau; **: 5 %-Signifikanzniveau; ***: 1 %-Signifikanzniveau.					

Präferierte Entscheidungsstile

In den GDMS-Itembatterien der fünf Entscheidungsstile werden alle Items anhand einer 5-Punkt-Likert-Skala gemessen und sind positiv gepolt, d. h. erfassen die Präferenz des Individuums für den jeweiligen Entscheidungsstil. Die interne Konsistenz des Instruments, im Sinn der durchschnittlichen Korrelation zwischen den einzelnen Items je Entscheidungsstil, ist anhand von Cronbachs α zu beziffern. Sie ist beim intuitiven sowie vermeidenden Entscheidungsstil $> 0,70$, beim rationalen, abhängigen und spontanen Entscheidungsstil $> 0,60$ und damit bei allen fünf Stilen über dem anzulegenden Mindestreliabilitätskoeffizienten von $0,60$. Die genauen Reliabilitäten sind Tabelle 4 zu entnehmen.¹⁶⁷

¹⁶⁷ Zur Steigerung der internen Konsistenz und der damit einhergehenden Erhöhung der Reliabilitätskoeffizienten wurde jeweils ein Item bei den Skalen zum intuitiven, abhängigen und spontanen Entscheidungsstil mit der jeweils geringsten Trennschärfe aus der Analyse ausgeschlossen.

Tabelle 4: Reliabilitäten der GDMS-Itembatterien	
Skala	Cronbachs α
Rationaler Entscheidungsstil	0,65
Intuitiver Entscheidungsstil	0,72
Abhängiger Entscheidungsstil	0,67
Vermeidender Entscheidungsstil	0,77
Spontaner Entscheidungsstil	0,69

Die Auswertung der Itembatterien des GDMS-Instruments zur Erfassung interindividueller Unterschiede des Entscheidungsstils zeigt zudem die in Tabelle 5 dargestellten Unterschiede auf. Die befragten Männer pflegen stärker rationale Entscheidungsstile ($p < 0,10$), wohingegen die befragten Frauen mitunter stärker spontane ($p < 0,05$) Entscheidungsstile nutzen. Bei der Präferenz für einen intuitiven, d. h. gefühlsbasierten, einen abhängigen, d. h. an Dritten orientierten sowie einen vermeidenden, d. h. Entscheidungsproblemen ausweichenden Stil ergeben sich hingegen keine signifikanten geschlechtsspezifischen Unterschiede.

Tabelle 5: Präferierte Entscheidungsstile					
	Geschlecht	N	M	SD	p
Rationaler Entscheidungsstil	weiblich	227	3,91	0,67	0,09*
	männlich	153	4,03	0,68	
	Total	380	3,96	0,67	
Intuitiver Entscheidungsstil	weiblich	226	3,33	0,79	0,44
	männlich	153	3,28	0,76	
	Total	379	3,31	0,77	
Abhängiger Entscheidungsstil	weiblich	226	3,64	0,76	0,23
	männlich	153	3,56	0,72	
	Total	379	3,61	0,74	
Vermeidender Entscheidungsstil	weiblich	216	2,76	0,83	0,45
	männlich	150	2,72	0,81	
	Total	379	2,75	0,79	
Spontaner Entscheidungsstil	weiblich	226	2,81	0,68	0,03**
	männlich	153	2,67	0,79	
	Total	379	2,76	0,73	

*: 10 %-Signifikanzniveau; **: 5 %-Signifikanzniveau; ***: 1 %-Signifikanzniveau.

Diskussion und Implikationen der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Untersuchung indizieren, dass die befragten Männer anteilig mehr Arbeitszeit auf das Treffen von Entscheidungen verwenden als Frauen. Dies kann zum einen damit zusammenhängen, dass die männlichen Befragten eher Positionen besetzen, in welchen eine Vielzahl von Entscheidungen zu treffen ist, oder dass sie je Einzelentscheidung und damit in Summe anteilig länger mit dem Treffen von Entscheidungen verbringen als Frauen. Ersteres ist durch entsprechende Zahlen, z. B. die eingangs erwähnte 75 % Quote von Männern im Top- und Mittelmanagement von Unternehmen, zu plausibilisieren. Für letztere Erklärung ergeben sich dahingehend Anhaltspunkte, als Frauen im Gegensatz zu Männern signifikant häufiger angeben, einen spontanen Entscheidungsstil zu präferieren.

Deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede ergaben sich bei den unternehmensinternen Funktionsbereichen, auf welche sich die Entscheidungen der weiblichen und männlichen Befragten hauptsächlich beziehen. So gaben Männer im Vergleich zu Frauen weitaus häufiger an, dass ihre im Unternehmensalltag getroffenen Entscheidungen die Funktionsbereiche Buchhaltung und Finanzierung und die Bereiche Produktion und Logistik betreffen. Dies scheint sich nahtlos in die bestehende Befundlage, etwa dass Männer besser ausgeprägte Fähigkeiten im quantitativen und visuell-räumlichen Bereich attestiert werden, einzufügen.¹⁶⁸

Keine geschlechtsspezifischen Unterschiede ergaben sich jedoch bei der Frage, ob vorwiegend Entscheidungen des operativen oder des strategischen Typs gefällt werden. Die Reichweite der Implikationen der Entscheidungen, welche Frauen und Männer im Unternehmen zu fällen haben, scheint dementsprechend nicht voneinander abzuweichen. Dass die Bedeutsamkeit der verantworteten Entscheidungen nicht geschlechtsbezogen differiert, ist wiederum ein deutlicher Indikator dafür, dass Frauen wie Männern in entsprechenden Positionen dieselben grundlegenden Entscheidungsbefugnisse übertragen werden.

Nicht wesentlich unterschieden sich auch die größten Herausforderungen, welchen sich weibliche und männliche Entscheider im Unternehmen gegenübersehen. So sind bspw. keine Unterschiede bezüglich Herausforderungen wie Budgetrestriktionen, legalen und moralischen Restriktionen oder dem Druck durch Kollegium und Vorgesetzte nachzuweisen. Lediglich den Druck der Gesellschaft empfanden Frauen im Vergleich zu Männern häufiger als größte Herausforderung. Dieses Ergebnis ist in Verbindung mit den existierenden Befunden zum geringeren Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und der größeren Anfälligkeit weiblicher Individuen für die Bedrohung durch Stereotype zu sehen.¹⁶⁹

¹⁶⁸ Siehe Abschnitt: „Bild zwischen 1980 und 2000“.

¹⁶⁹ Siehe Abschnitt: „Selbstvertrauens- und Risikoaversionsunterschiede“.

Wie die Ergebnisse der Untersuchung zu den Entscheidungsstilen in Übereinstimmung mit bereits existierenden empirischen Befunden belegen, wiesen Männer eine vergleichsweise stärkere Präferenz für einen rationalen Entscheidungsstil auf. Anders ausgedrückt, sind sie die besser informierten, systematischeren und bedachteren Entscheider. In Einklang steht die stärker ausgeprägte männliche Präferenz für einen rationalen Entscheidungsstil mit den stärker ausgeprägten mathematischen, logischen und kombinatorischen Fähigkeiten und eine stärkere Affinität in Bezug auf das Nutzen quantitativer Informationen.¹⁷⁰

Interessanterweise ergaben sich keine wesentlichen geschlechtsspezifischen Unterschiede beim intuitiven, abhängigen und vermeidenden Entscheidungsstil. Zwar erzielten diese Stile bei Frauen jeweils höhere Zustimmungswerte als bei Männern, jedoch sind die Unterschiede nicht signifikant. Geringeres Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zu entscheiden bzw. in die hervorgebrachten Entscheidungsergebnisse in Verbindung mit einer größeren Risikoaversion scheinen sich in der weiblichen Präferenz dafür niederzuschlagen eher entsprechend des Bauchgefühls, an Dritten orientiert oder gar nicht zu entscheiden. Allerdings sind die auf Selbstvertrauens- und Risikoaversionsunterschiede zurückzuführenden Differenzen zwischen weiblichen und männlichen Entscheidern vernachlässigbar gering.¹⁷¹

Bemerkenswert ist auch der Befund, dass Frauen häufiger als Männer angaben, einen spontanen Entscheidungsstil zu präferieren, impliziert dies doch, dass sie häufiger impulsiv, überstürzt oder im Affekt entscheiden als Männer. Während im Gegensatz hierzu der vermeidende Entscheidungsstil darauf hindeutet, dass Individuen Entscheidungssituationen eher aus dem Weg gehen („sich davor drücken“), beschreibt der spontane Entscheidungsstil, wie entschieden wird, sofern eine Entscheidung unausweichlich ist. So versuchen Frauen zwar ggf. zunächst, Entscheidungen zu vermeiden, sofern das Fällen einer Entscheidung

¹⁷⁰ Siehe Abschnitte: „Dominierendes Bild vor 1980“, „Bild zwischen 1980 und 2000“ und „Fähigkeits- und Informationsverarbeitungsunterschiede“.

¹⁷¹ Siehe Abschnitt: „Selbstvertrauens- und Risikoaversionsunterschiede“.

allerdings unvermeidbar ist, entscheiden sie spontan, d. h. affektgeleitet und impulsiv („Augen zu und durch“).

Limitationen, Ausblick auf zukünftige Forschung und Fazit

Die hier angestellten Betrachtungen der empirischen Analyse beruhen auf einer Stichprobe von MBA- und EMBA-Studierenden. Zwar besaßen die Befragten überwiegend mehrjährige Berufs- und Führungserfahrung, dennoch wurden die Daten im Hochschulkontext erhoben und zur Übertragung auf den Unternehmenskontext war eine mentale Transferleistung erforderlich. Potentielle Verzerrungen, die diese Erhebungsform mit sich bringt, sollten bei der Ergebnisinterpretation berücksichtigt werden. Folgeuntersuchungen mit direkten Befragungen in Unternehmen böten überdies die Möglichkeit, die erzielten Ergebnisse zu belegen oder einzuschränken. Nichtsdestoweniger ermöglichte die Befragung von MBA- und EMBA-Studierenden verschiedener Nationalitäten das Treffen von weder auf Nationen, noch auf Branchen, Unternehmen oder Hierarchiestufen limitierten Aussagen.

Eine weitere Limitation der vorliegenden Untersuchung ist, dass ausschließlich geschlechtsspezifische Unterschiede in Bezug darauf erfasst wurden, was die Befragten als ihr biologisches Geschlecht auswiesen.¹⁷² Nicht berücksichtigt wurde ihre Identifikation mit der jeweiligen Geschlechterrolle in spezifischen Entscheidungssituationen im Unternehmenskontext. Diesem Aspekt sollte in zukünftigen Forschungsvorhaben Rechnung getragen werden.

Des Weiteren unterliegt diese Untersuchung der Limitation des „common method bias“ im Sinn der Methodenverzerrung dahingehend, als dass die Individuen nach Selbsteinschätzungen, bspw. in Bezug auf die Zustimmung zu den Entscheidungsstilen, befragt wurden.¹⁷³ Ein Mehrmethodenansatz mit Datentriangulation, etwa ein Abgleich mit

¹⁷² Neben den Antwortoptionen „weiblich“ und „männlich“ stand auch die Auswahlmöglichkeit „neutral“ zur Verfügung, wurde jedoch von keinem der befragten Individuen gewählt.

¹⁷³ Vgl. Podsakoff et al. (2003), S. 881-883).

Fremdbeurteilungen, würde eine sinnvolle zukünftige Erweiterung des Untersuchungsdesigns und eine Validierung der erzielten Ergebnisse ermöglichen.

Die vorliegende Untersuchung leistet einen Beitrag zur fortwährenden Aktualisierung geschlechtsspezifischer Befunde in Bezug auf das individuelle Entscheidungsverhalten. So konnte gezeigt werden, dass sich die Entscheidungen des einen oder des anderen Geschlechts mitunter auf unterschiedliche Funktionsbereiche innerhalb von Unternehmen beziehen. Dies kann mit geschlechtsspezifischen Fähigkeitsunterschieden erklärt werden. Über Fähigkeitsunterschiede hinaus erstrecken sich die Ergebnisse zu den geschlechtsspezifisch präferierten Entscheidungsstilen. Etwa auf unterschiedliche Informationsverarbeitung oder auf Selbstvertrauens- und Risikoaversionsunterschiede lässt sich die Tatsache zurückführen, dass Männer im Unternehmenskontext stärker rationale, Frauen hingegen stärker spontane Entscheidungsstile pflegen. Keine wesentlichen geschlechtsbedingten Unterschiede ergeben sich hingegen bei intuitiven, abhängigen und vermeidenden Entscheidungsstilen. Bei der Entscheidungsfindung im Unternehmen scheinen weibliche und männliche Entscheider diese Stile in gleichem Maße einzusetzen.

Damit kann differenzierter als bislang konstatiert werden, dass Entscheiden tatsächlich eine Frage des X- oder Y-Chromosoms ist, sich allerdings auch wesentliche Gemeinsamkeiten – bspw. Im Hinblick auf die Nutzung von Intuition, den Rat Dritter und die Entscheidungsvermeidung – ergeben. Diese Erkenntnisse sollen der Beförderung gegenseitiger Wertschätzung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten bei der geschlechterübergreifenden Zusammenarbeit in der unternehmerischen Entscheidungspraxis dienen. Denn nur auf diese Weise kann ein sich gegenseitig ergänzendes Miteinander im Unternehmensalltag gelingen. Dies wiederum ist die Basis dafür, dass Trends, wie die jüngst festgestellten sinkenden Frauenanteile in Konzernvorständen, wieder umgekehrt werden.¹⁷⁴

¹⁷⁴ Vgl. Spiegel.de (2017), o. S.

Literatur

- Ansoff, H.I. (1966): Management-Strategie, München.
- Baker, T. (1975): Sex Differences in Social Behaviour, in: Berkowitz (Hrsg.): A Survey of Social Psychology, Hinsdale (IL).
- Barnett, J.H. / Karson, M.J. (1989): Managers, Values, and Executive Decisions: An Exploration of the Role of Gender, Career Stage, Organizational Level, Function, and the Importance of Ethics, Relationships and Results in Managerial Decision-Making, in: Journal of Business Ethics, 8(10), S. 747-771.
- Beckmann, D. / Menkhoff, L. (2008): Will Women be Women? Analyzing the Gender Difference among Financial Experts, in: Kyklos, 61(3), S. 364-384.
- Birley, S. (1989): Female Entrepreneurs: Are They Really Any Different?, in: Journal of Small Business Management, 27(1), S. 32-37.
- Blanck, B. (2002): Erwägungsorientierung, Entscheidung und Didaktik, Erwägungskultur in Forschung, Lehre und Praxis, Band 2, Stuttgart.
- Bröder, J. (2017): Führungskompetenz ist keine Frage des X- oder Y-Chromosoms, in: Hochschulanzeiger, 1(2017), S. 26.
- Brookings Institution (2015): Women and Employment in Taiwan, URL: <https://www.brookings.edu/opinions/women-and-employment-in-taiwan/>, 03.07.2017.
- Byrne, K.A. / Worthy, D.A. (2015): Gender Differences in Reward Sensitivity and Information Processing During Decision-Making, in: Journal of Risk and Uncertainty, 50(1), S. 55-71.
- Byrne, K.A. / Worthy, D.A. (2016): Toward a Mechanistic Account of Gender Differences in Reward-Based Decision-Making, in: Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics, 9(3-4), S. 157-168.
- Carey, G.L. (1958): Sex Differences in Problem-Solving Performance as a Function of Attitude Differences, in: The Journal of Abnormal and Social Psychology, 56(2), S. 256-260.
- Carr, P.B. / Steele, C.M. (2010): Stereotype Threat Affects Financial Decision Making, in: Psychological Science, 21(10), S. 1411-1416.

- Coet, L.J. / McDermott, P.J. (1979): Sex, Instructional Set and Group Make Up: Organismic and Situational Factors Influencing Risk-taking, in: *Psychological Reports*, 44(3), S. 1283-1294.
- Cohen, A.R. (1964): *Attitude Change and Social Influence*, New York.
- Cooke, S. / Slack, N. (1984): *Making Management Decisions*, London.
- Eagly, A. (1978): Sex Differences in Influenceability, in: *Psychological Bulletin*, 85(1), S. 86-116.
- Freedman, J.L. / Carlsmith, J.M. / Sears, D.O. (1970): *Social Psychology*, Englewood Cliffs (NJ).
- Gillenkirch, R. / Winter, E. (2014): Entscheidung, in: Springer Gabler Verlag (Hrsg.): *Gabler Wirtschaftslexikon*, URL: [http:// wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/entscheidung.html](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/entscheidung.html), 20.01.2015.
- Graham, J.F. / Stendardi, E.J. / Myers, J.K. / Graham, M.J. (2002): Gender Differences in Investment Strategies: An Information Processing Perspective, in: *International Journal of Bank Marketing*, 20(1), S. 17-26.
- GrantThornton (2017): *Women in Business New Perspectives on Risk and Reward*, URL: http://www.bgt-grantthornton.it/globalassets/1.-member-firms/italy-bernoni/articoli/2017/20170308_grant-thornton_women-in-business_2017-final_digital.pdf, 03.07.2017.
- Halpern, D.F. (1992): *Sex Differences in Cognitive Ability*, 2. Auflage, Hillsdale (NJ).
- Hoffman, L.R. / Maier, N.R.F. (1966): Social Factors Influencing Problem Solving in Women, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(4), S. 382-390.
- Huang, J. / Kisgen, D.J. (2013): Gender and Corporate Finance: Are Male Executives Overconfident Relative to Female Executives?, in: *Journal of Financial Economics*, 108(3), S. 822-839.
- Hyde, J.S. (1990): Meta-Analysis and the Psychology of Gender Differences, in: *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 16(1), S. 55-73.
- Johnson, J.E.V. / Powell, P.L. (1994): Decision Making, Risk and Gender: Are Managers Different?, in: *British Journal of Management*, 5(2), S. 123-138.

- Kass, N. (1964): Risk in Decision Making as a Function of Age, Sex, and Probability Preferences, in: *Child Development*, 35(2), S. 577-582.
- Katsarou, M. (2015): Women & the Leadership Labyrinth Howard vs Heidi URL: <http://www.leadershippsychologyinstitute.com/women-the-leadership-labyrinth-howard-vs-heidi/>, 19.05.2017.
- Kraske, M. (2008): Vom Reiz des Risikos, URL: <http://www.stern.de/panorama/wissen/mensch/risikoverhalten-vom-reiz-des-risikos-3763220.html>, 29.05.2017.
- Lai, P.-F. / Tam, K.-Y. (2012): Gender Discrepancy's Impact on Perceived Risk and Investment Decision: a Review of Financial Practitioners Behavior in Hong Kong, China, in: *Journal of Advances Research in Management*, 1(5), S. 27-37.
- Lenney, E. (1977): Women's Self-confidence in Achievement Settings, in: *Psychological Bulletin*, 84(1), S. 1-13.
- Lohmann, R. (2016): Heidi oder Howard: Warum der Vorname über die Karriere entscheidet, URL: <https://www.computerwoche.de/a/heidi-oder-howard-warum-der-vorname-ueber-die-karriere-entscheidet,3315062>, 19.05.2017.
- Lynn, D.B. (1962): Sex-Role and Parental Identification, in: *Child Development*, 33(3), S. 555-564.
- Maier, N.R.F. / Hoffman, L.R. (1961): Sex Differences, Sex Composition, and Group Problem Solving, in: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63(2), S. 453-456.
- Macharzina, K. / Wolf, J. (2005): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte, Methoden, Praxis, 5., grundlegend überarbeitete Auflage, Wiesbaden.
- Maccoby, E.E. / Jacklin, C.N. (1974): *The Psychology of Sex Differences*, Stanford (CA).
- Meyer, W.J. / Bendig, A.W. (1961): A Longitudinal Study of the Primary Mental Abilities Test, in: *Journal of Educational Psychology*, 52(1), S. 50-60.
- Miller, L. / Ubeda, P. (2012): Are Women more Sensitive to the Decision-Making Context?, in: *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(1), S. 98-104.

- Milton, G.A. (1957): The Effects of Sex-Role Identification upon Problem-Solving Skill, in: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 55(2), S. 208-212.
- Milton, G.A. (1959): Sex Differences in Problem Solving as a Function of Role Appropriateness of the Problem Content, in: *Psychological Reports*, 5(3), S. 705-708.
- Mintzberg, H. (2003): Five Ps for Strategy, in: Mintzberg, H. et al. (Hrsg.): *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, 4. Auflage, Prentice Hall (NJ).
- Mittal, M. / Vyas, R.K. (2011): A Study of Psychological Reasons for Gender Differences in Preferences for Risk and Investment Decision Making, in: *The IUP Journal of Behavioral Finance*, 8(3), S. 45-60.
- Nicholson, N. / West, M.A. (1988): *Managerial Job Change: Men and Women in Transition*, Cambridge.
- Obermaier R. / Saliger, E. (2013): *Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie. Einführung in die Logik individueller und kollektiver Entscheidungen*, 6. Auflage, München.
- Park, D. / Krishnan, H.A. (2005): Gender Differences in Supply Chain Management Practices, in: *International Journal of Management and Enterprise Development*, 2(1), S. 27-37.
- Plessner, H. (2013): *Entscheiden, Entscheidungstheorie*, in: Wirtz, M.A. (Hrsg.): *Dorsch. Lexikon der Psychologie*, 16., vollständig überarbeitete Auflage, Bern, S. 458.
- Pöppel, E. (2008): *Zum Entscheiden geboren. Hirnforschung für Manager*, München.
- Podsakoff, P.M. / MacKenzie, S.B. / Lee, J.-Y. / Podsakoff, N.P. (2003): Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, in: *Journal of Applied Psychology*, 88(5), S. 879-903.
- Powell, M. / Ansic, D. (1997): Gender Differences in Risk Behaviour in Financial Decision-Making: An Experimental Analysis, in: *Journal of Economic Psychology*, 18(6), S. 605-628.
- Priest, R.F. / Hunsaker, P.L. (1969): Compensating for a Female Disadvantage in Problem Solving, in: *Journal of Experimental Research in Personality*, 4(1), S. 57-64.

- Roberts, G.C. (1975): Sex and Achievement Motivation Effects on Risk Taking, in: *Research Quarterly*, 46(1), S. 58-70.
- Sandberg, S. (2010): Warum wir zu wenige weibliche Führungskräfte haben, URL: https://www.ted.com/talks/sheryl_sandberg_why_we_have_too_few_women_leaders?language=de#t-406179, 19.05.2017.
- Sandig, C. (1966): *Betriebswirtschaftspolitik*, 2. Auflage, Stuttgart.
- Scheel, F. / Nagelschneider, J. (2015): Gender Differences in Decision Making under Risk: Evidence from TV Game Show Data, in: *DBW*, 75(1), S. 21-39.
- Schiff, W. / Oldak, R. (1990): Accuracy of Judging Time to Arrival: Effects of Modality, Trajectory, and Gender, in: *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 16(2), S. 303-316.
- Schopphoven, I. (1996): *Messung von Entscheidungsqualität. Konzeptualisierung, Operationalisierung und Validierung eines Messinstrumentariums für Entscheidungsqualität*, Frankfurt am Main, New York (NJ).
- Scott, S.G. / Bruce, R.A. (1995): Decision-Making Style. The Development and Assessment of a New Measure, in: *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), S. 818-831.
- Selten, R. (1990): Bounded Rationality, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 146(4), S. 649-658.
- Slovic, P. (1966): Risk Taking in Children, in: *Child Development*, 37(1), S. 169-176.
- Sonfield, M. / Lussier, R. / Corman, J. / McKinney, M. (2001): Gender Comparisons in Strategic Decision-Making: An Empirical Analysis of the Entrepreneurial Strategy Matrix, in: *Journal of Small Business Management*, 39(2), S. 165-173.
- Spiegel.de (2017): Frauenanteil in Konzernvorständen sinkt, URL: <http://www.spiegel.de/karriere/mdax-und-sdax-frauenanteil-in-vorstaenden-sinkt-a-1172813.html#ref=recom-outbrain>, 16.10.2017.
- Steingart, G. (2017): *Handelsblatt Morning Briefing*, Dienstag, 23.05.2017, URL:

<http://morningbriefingmail.handelsblatt.com/i/Q-Hv5t8-uCnfqE64rH7nhg>, 09.06.2017.

- Stoycheva, K.G. / Lubart, T.I. (2001): The Nature of Creative Decision Making, in: Allwood, C.M. / Selart, M. (Hrsg.): Decision Making. Social and Creative Dimensions, Dordrecht, S. 15-33.
- Tajfel, H. / Richardson, A. / Everstine, L. (1964): Individual Judgement Consistencies in Conditions of Risk Taking, in: Journal of Personality, 32(4), S. 550-565.
- Wallach, M.A. / Kogan, N. / Bem, D.J. (1962): Group Influence in Individual Risk-Taking, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, 65(1), S. 78-86.
- Wagner Mainardes, E. / Ferreira, J. J. / Raposo, M.L. (2014): Strategy and Strategic Management Concepts. Are They Recognised by Management Students, in: E&M Economics and Management, 17(1), S. 43-62.
- Walker, R.C. / Aritz, J. (2015): Women Doing Leadership: Leadership Styles and Organizational Culture, in: International Journal of Business Communication, 52(4), S. 452-478.
- Welsch, H. / Young, E. (1984): Male and Female Entrepreneurial Characteristics and Behaviours: a Profile of Similarities and Differences, in: International Small Business Journal, 2, S. 11-20.
- Worchel, S. / Cooper, J. (1976): Understanding Social Psychology, Homewood (IL).