



# **Talents in Diversity**

## **Personalauswahl als Erfolgsfaktor für die Wissenschaft**

Prof. Dr. Claudia Peus  
TUM School of Management

Bundeskonferenz der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten an  
Hochschulen, Stuttgart, 13. – 14. März 2014



# Das Thema in den Medien



Forscherinnen in Deutschland: Karriereaussichten bleiben weiterhin schlecht

**02.11.2012**

Geschlechtergerechtigkeit: Wo die Forschung ihre Frauen vergisst

**10.05.2013**

Frau Forscherin, wollen Sie zu uns?

**22.02.2013**



# Das Thema in den Medien

## Forschung & Lehre

Alles was die Wissenschaft bewegt

Ausgebremst: Über den Mangel an Frauen in der  
Wissenschaft – Hintergründe und Perspektiven

**07.07.2008**

Braucht die Wissenschaft eine Frauenquote?  
Wissenschaftsorganisationen antworten

**07.07.2008**

ZEIT  ONLINE

Frauen in der Wissenschaft: Ein Leben lang Feministin

**25.08.2013**

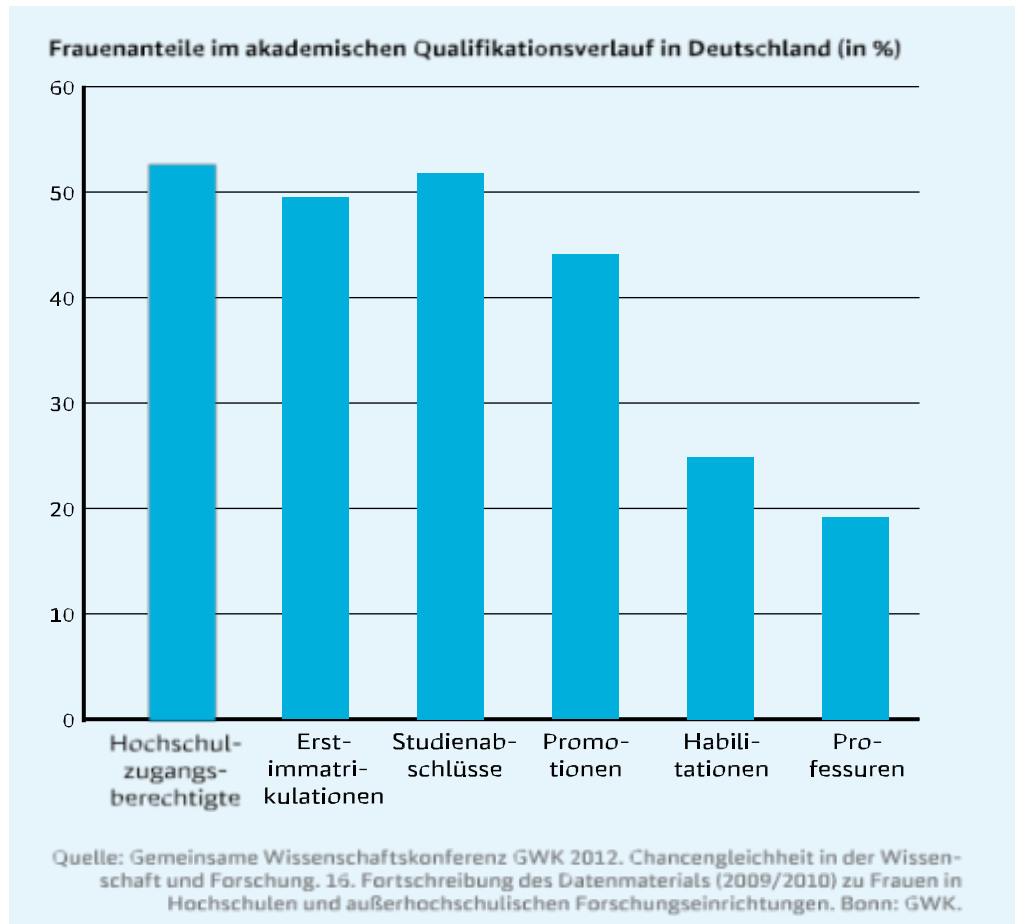
# Gliederung



1. Frauen an der Hochschule: Status quo
  1. Warum sind Frauen für Universitäten wichtig?
2. Hindernisse für den Aufstieg von Frauen
  1. Geschlechtsstereotype und Lack-of-Fit
  2. Warum und wie wirken Geschlechtsstereotype?
3. Personalauswahl für Diversity
  1. Problematiken an Hochschulen
  2. Professioneller Personalauswahlprozess an der Hochschule
4. Fazit



# 1. Frauen an der Hochschule: Status Quo





## 1.2. Warum sind Frauen für Universitäten wichtig?

- Integration von Frauen in Leitungs-Teams fördert Leistung (Desvaux, Devillard, & Sancier-Sultan, 2009; Francoeur, Labelle, & Sinclair; Desgagnè, 2008; Welbourne, Cycyota, & Ferrante, 2007)
  - Teams mit hoher Diversität haben ein erhöhtes Innovationspotential (Frey, 2010; Welbourne et al., 2007)
  - Glaubwürdigkeit als Heimat von kreativer und „cutting-edge“ Forschung wird erhöht (Rice, 2012)
- Universitäten verlieren, wenn sie nicht die besten Talente gewinnen – unabhängig von deren Geschlecht



## 2. Unterrepräsentation von Frauen auf höheren Karrierestufen

Einflussfaktoren auf 3 Ebenen (Peus & Welppe, 2011)



- Vereinbarkeit Familie und Beruf (Peus & Traut-Mattausch, 2008)
- **Geschlechtsstereotype** (Heilman, 1985, 2012; Hentschel, Heilman, Peus, 2013)
- Fehlende Vorbilder (The Catalyst, 2002)
- Machtstrukturen/Netzwerke (Ibarra, 1997)
- Selbstvertrauen (Mallon & Cassell, 1999)
- Kommunikationsstil (Tannen, 1990)

## 2.1. Geschlechtsstereotype und „Lack of Fit“

Geschlechtsstereotype sind...

- Generalisierte Annahmen über die Gruppe der Frauen und Männer (Judd & Park, 1993)
- beschreibend (deskriptive Stereotype):  
*Wie sind Frauen und Männer?*
- vorschreibend (präskriptive Stereotype):  
*Wie sollten Frauen und Männer (nicht) sein?*





# Studie: Aktuelle Geschlechtsstereotypen (Heilman, Hentschel & Peus, 2014)

## Fragestellungen:

1. Was sind die aktuellen Stereotype über Männer und Frauen?
2. Wie ist die aktuelle Selbstbewertung von Männern und Frauen?

## Methode:

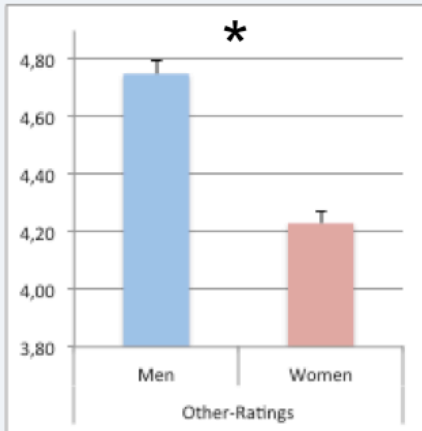
Onlinebefragung in den USA zur Wahrnehmung von:

1. *Männern im Allgemeinen*
  2. *Frauen im Allgemeinen*
  3. *Person selbst*
- **Stichprobe:** N = 629; Alter: 33.8 Jahre; 61 % Frauen
  - **Abhängige Variablen:** *Communality, Agency, Arbeitskompetenz*

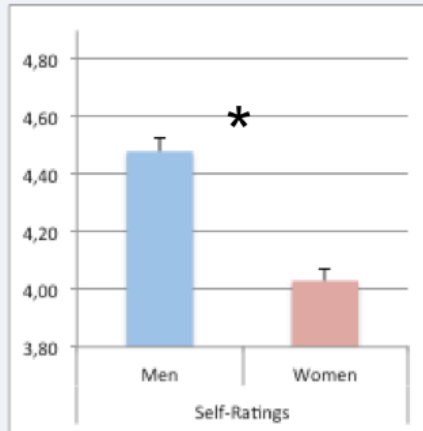


### Agency ( $\alpha = .90$ )

Forceful, Ambitious, Dominant, Firm, etc.



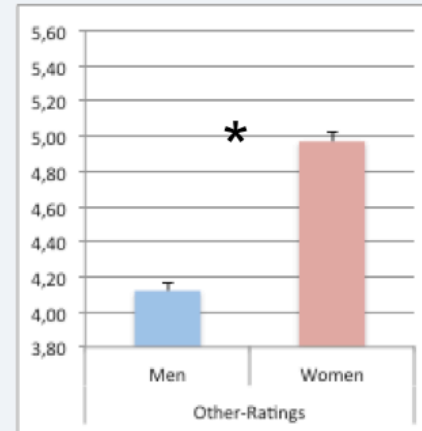
$t(422) = 5.250, p < .001$



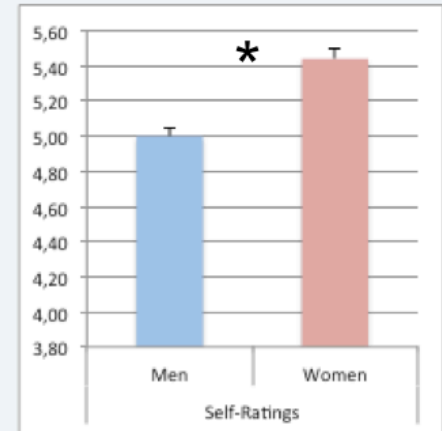
$t(204) = 3.468, p < .01$

### Communality ( $\alpha = .94$ )

People-oriented, Understanding, Helpful, Kind, etc.,



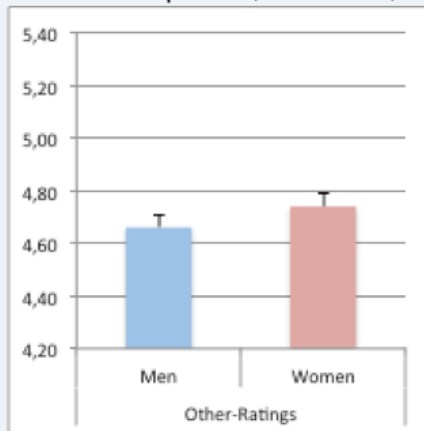
$t(422) = -7.706, p < .001$



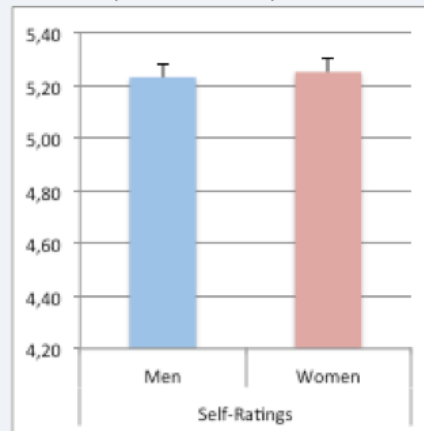
$t(204) = -2.368, p < .01$

### Instrumental Work Competence ( $\alpha = .89$ )

Competent, Effective, Productive, Persistent, etc.



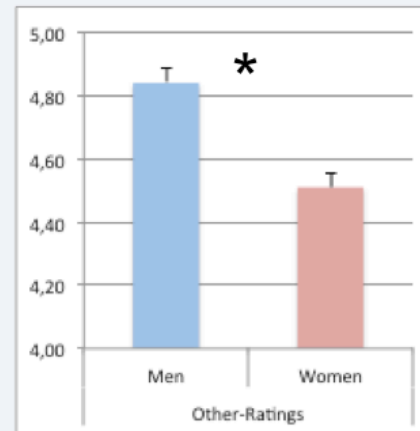
$t(422) = -.609, ns$



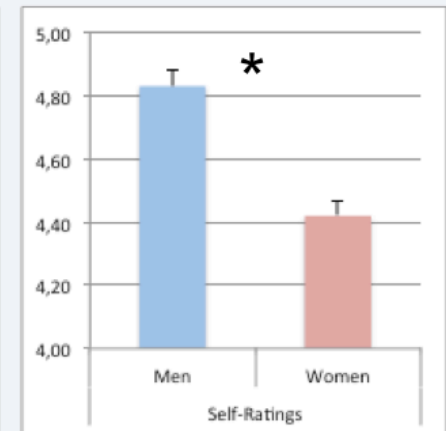
$t(204) = -.083, ns$

### Capability to Excel ( $\alpha = .83$ )

Leadership Ability, Business Skill, Achievement-oriented, etc.



$t(422) = 2.908, p < .01$



$t(204) = 2.523, p < .01$

# Implikationen

## Zusammenfassung:

- Trotz gesellschaftlicher Veränderungen: Agentische und kommunale Geschlechtsstereotype existieren weiterhin
- Traditionelle Stereotype sowohl in Selbstratings als auch Fremdratings
- Veränderung der Stereotype im Bereich Arbeitskompetenz: Männer und Frauen gleich

## Konsequenzen:

- „Frauen sind wundervoll“-Effekt (Eagly & Mladinic, 1994)
- „Think manager, think male“-Effekt (Schein, 2001)
- „Lack of Fit“ (Heilman, 1983, 2012)



## 2.2. Warum wirken Geschlechterstereotype bei der Auswahl und Beurteilung von Führungskräften an Universitäten?

Stereotype vereinfachen die Informationsverarbeitung indem sie...

- (1) den Aufmerksamkeitsfokus,
- (2) die Interpretation und
- (3) die selektive Erinnerung von Informationen

...lenken.

(Heilman, 2012; Heilman & Haynes, 2008)



## 3. Personalauswahl für Diversity

Was kann ich für die Gewinnung von mehr Diversity tun?

1. **Ausweitung und Professionalisierung der Personalauswahlmethoden** (z.B. Anforderungsprofile, Arbeitsproben, strukturierte Interviews, Assessment Center).
2. **(Mehrstufige) Weiterbildung zur Personalauswahl** für Personen, die an Auswahl beteiligt sind
3. **Zusätzliche Angebote** (insbes. Mentoring, Coaching, Kompetenzentwicklung) für unterrepräsentierte Gruppen

## 3.1. Problematiken an Hochschulen

- **Unsystematische Rekrutierungs-/Beförderungsprozesse**
    - Fehlen klarer Definitionen und von systematischen Auswahltechniken (Reskin & McBrier, 2000)
    - Auswahlkriterien nicht genau definiert (Heilman, 2001; Nieva & Gutek, 1980)
    - „I know it when I see it“
- **Eingeschränkte Transparenz & Rechenschaftspflicht führt zu Benachteiligung von Frauen bei Berufungsentscheidungen** (van den Brink, Benschop & Jansen, 2010)



## 3.1. Problematiken an Hochschulen

- Präferenz für männliche Promotionsbewerber, bei gleicher Qualifikation (Bornmann et al. 2007, Cole et al. 2004)
- Mitglieder der Berufungskommission vertrauen öfter auf die Meinungen von Kollegen aus eigenen Netzwerken als auf Informationen aus formalen Bewerbungsunterlagen (van den Brink & Benschop, 2011)
- Einfluss von „Likeability“ auf die Meinung der Berufungskommission (van den Brink & Benschop, 2011)
  - Likeability steigt, wenn sich Komiteemitglieder mit einem Bewerber identifizieren
  - Männliche Professoren identifizieren sich eher mit jungen Männern
- Artikel deren Haupt-Autoren weiblich sind werden seltener zitiert (Lariviere, Ni, Gingras, Cronin & Sugimoto, 2013)

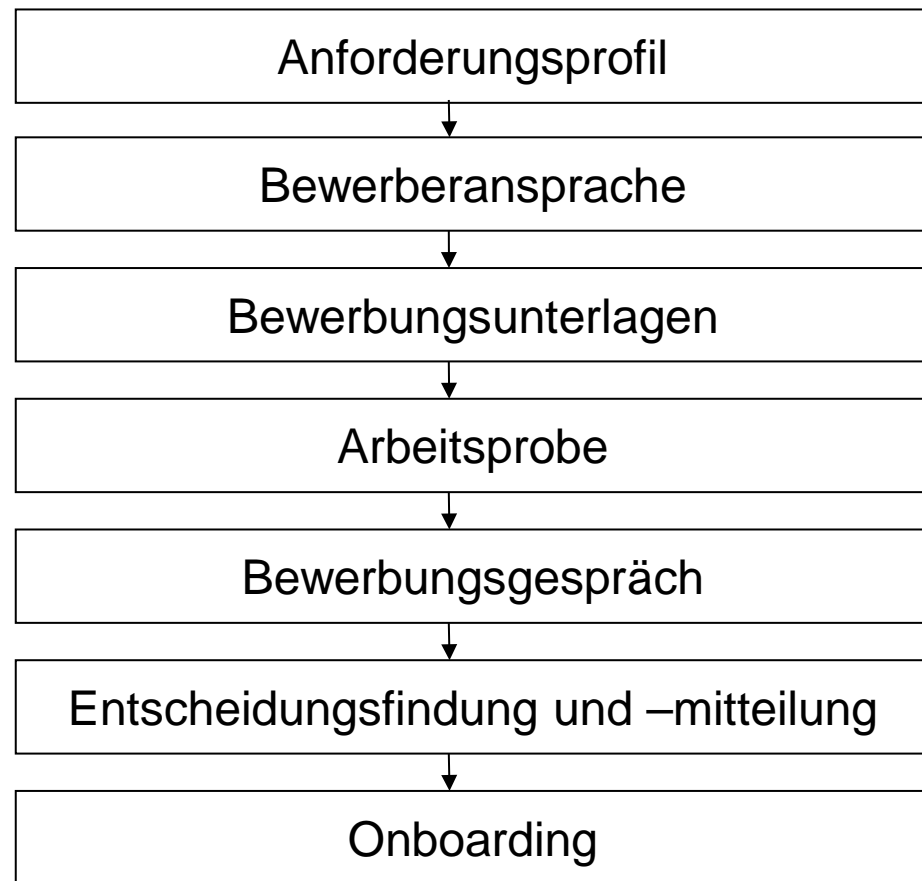
## 3.1. Problematiken an Hochschulen

- Frauen werden weniger empfohlen als Männer
  - Männer profitieren von informellen Netzwerken, sie empfehlen, unterstützen, zitieren und informieren sich gegenseitig (van den Brink & Benschop, 2011)
- Frauen werden als weniger geeignet angesehen
  - Der Status „exzellent in allen Bereich“ wird Frauen nicht zugesprochen
  - Lücken bei Männern werden als Entwicklungsmöglichkeit betrachtet (van den Brink & Benschop, 2011)
- Frauen werden als nicht robust genug wahrgenommen, um in einer männlich dominierten Kultur zu überleben (van den Brink & Benschop, 2011)
  - Besonders kleine und zierliche Frauen werden als zu schwach für Professorenstellen wahrgenommen (van den Brink & Benschop, 2011)





# 4. Professioneller Auswahlprozess



# Schritt 1: Anforderungsprofile

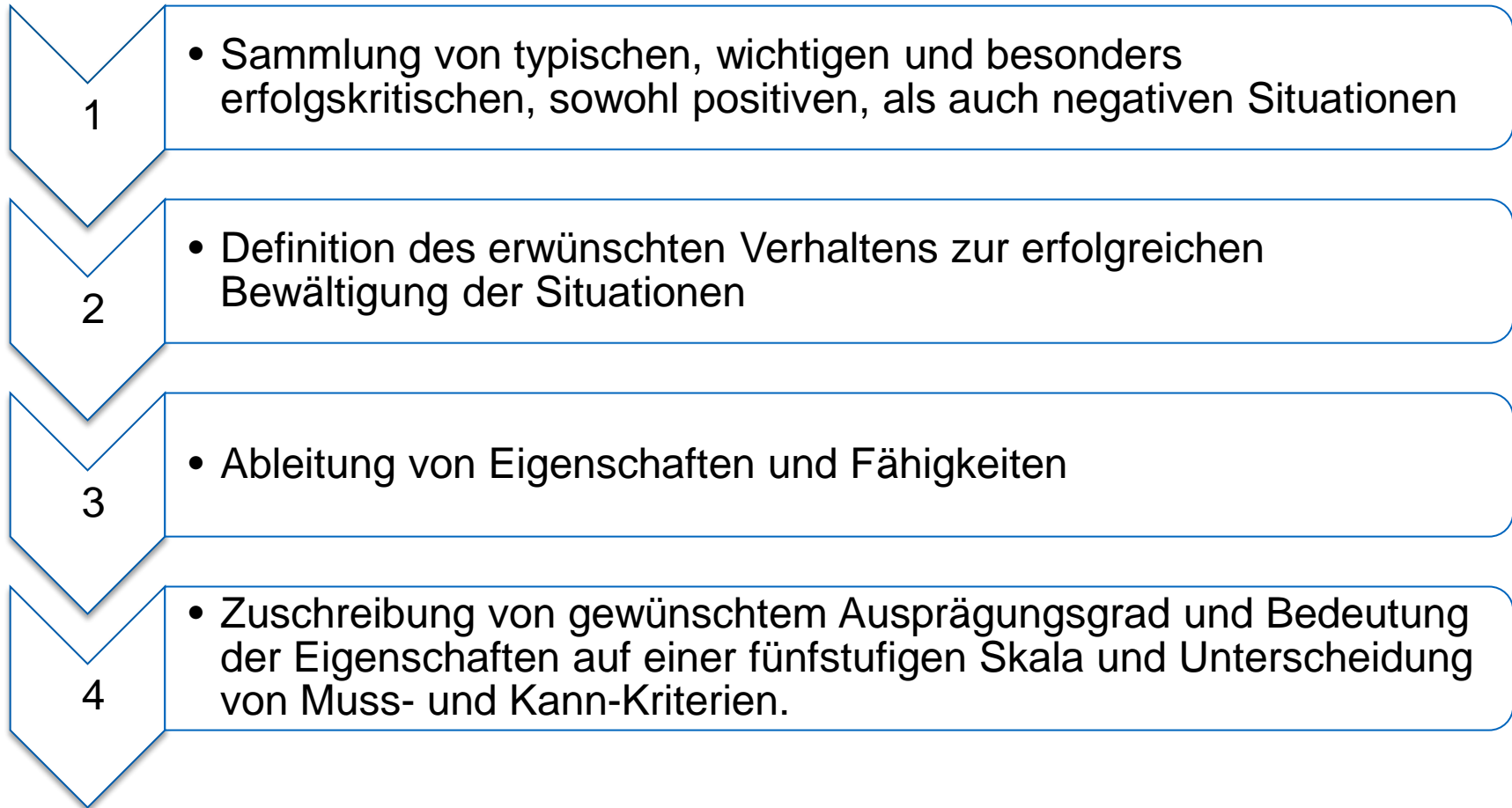
## Definition:

Ein Anforderungsprofil definiert alle tätigkeitsspezifischen und tätigkeitsunspezifischen Eigenschaften, Fähigkeiten, Kenntnisse, Fertigkeiten und Verhaltensweisen, die ein Bewerber zur erfolgreichen Bewältigung der Aufgaben im Beruf benötigt.

- Kritische Ereignisse/Situationen
- Erforderliches Wissen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen



# Kritische Ereignisse (Flanagan, 1954)





# Häufige Fehlerquellen von Anforderungsprofilen

- „Eierlegende Wollmilchsau“
- Zu hohes Abstraktionsniveau

Daher:

- ✓ Maximal 8-12 Merkmale
- ✓ Ausbildung und Erfahrung, Spezialkenntnisse und Fachwissen, Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale

# Kompetenzen – „the big 4“

## Fach-Methoden-Kompetenz

- Fach-, Methoden- und Expertenwissen
- Kognitive Kompetenzen
- Schöpferisches, unternehmerisches Denken

## Sozial-Kommunikative Kompetenz

- Kommunikationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Integrationsfähigkeit
- Kontakt- und Beziehungskompetenz

## Personale Kompetenz

- Lernfähigkeit
- Selbstreflexion
- Werteorientierung
- Authentizität
- Integrität

## Aktivitäts- und Handlungskompetenz

- Leistungsmotivation
- Zielorientierung
- Ausdauer, Beharrlichkeit
- Flexibilität

(Quelle: Erpenbeck und Heyse, 1998)



# Mögliche Anforderungen an der Hochschule

## Forschung

- Bisherige und zu erwartende Forschungsleistungen
- Umfang und Art der Veröffentlichungen
- Bisherige und zu erwartende Drittmittelakquisitionen

## Lehre

- Bisherige und zu erwartende Lehre

## Verwaltung

- Bereitschaft zur Beteiligung an verwaltungsbezogenen Themen

## Außenkontakte / Binnenkontakte

- Interdisziplinarität und Kooperationen
- Nebentätigkeiten und Bereitschaft diese ggf. aufzugeben

## Schritt 2: Die Bewerberansprache

oder „Wie spreche ich die richtige Person an, ohne sie zu kennen?“

- Intern: Ausschreibung – Netzwerk – Mitarbeiter
- Extern: Print – Online – Veranstaltungen

### Stellenanzeige

- Basiert auf dem Anforderungsprofil
- Beinhaltet in erster Linie die „hard facts“
- Forderungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) müssen beachtet werden

# Formulierung von Stellenausschreibungen

Generisches Maskulin	Beidnennung
...Mitarbeiter ...Mitarbeiter (m/w)	...Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen



- Geringere Bewerbungsabsicht und Einstellungschancen von Frauen bei Verwendung des generischen Maskulins in Stellenausschreibungen (Horvath & Sczesny, 2013)



# Studie: Formulierung von Stellenausschreibungen (Hentschel, Braun, Peus, & Frey, 2013)

## Forschungsfrage

- Wirkt sich die männlich (agentisch) bzw. weiblich (kommunal) formulierte Stellenausschreibung auf die Bewerbungsabsicht, das Zugehörigkeitsgefühl, die Attraktivität und die Fähigkeitszuschreibung von Studenten und Studentinnen aus?

## Relevanz

Charakteristika = geschlechtsspezifisch  $\neq$  neutral (Eagly, Mladinic, & Otto, 1991), z.B.:  
Führungsfähigkeit vs. Kommunikationsfähigkeit (Taris & Bok, 1998)

Stellenausschreibungen: männliche Jobs = mehr agentische (maskuline)  
Wörter (Gaucher et al., 2011)

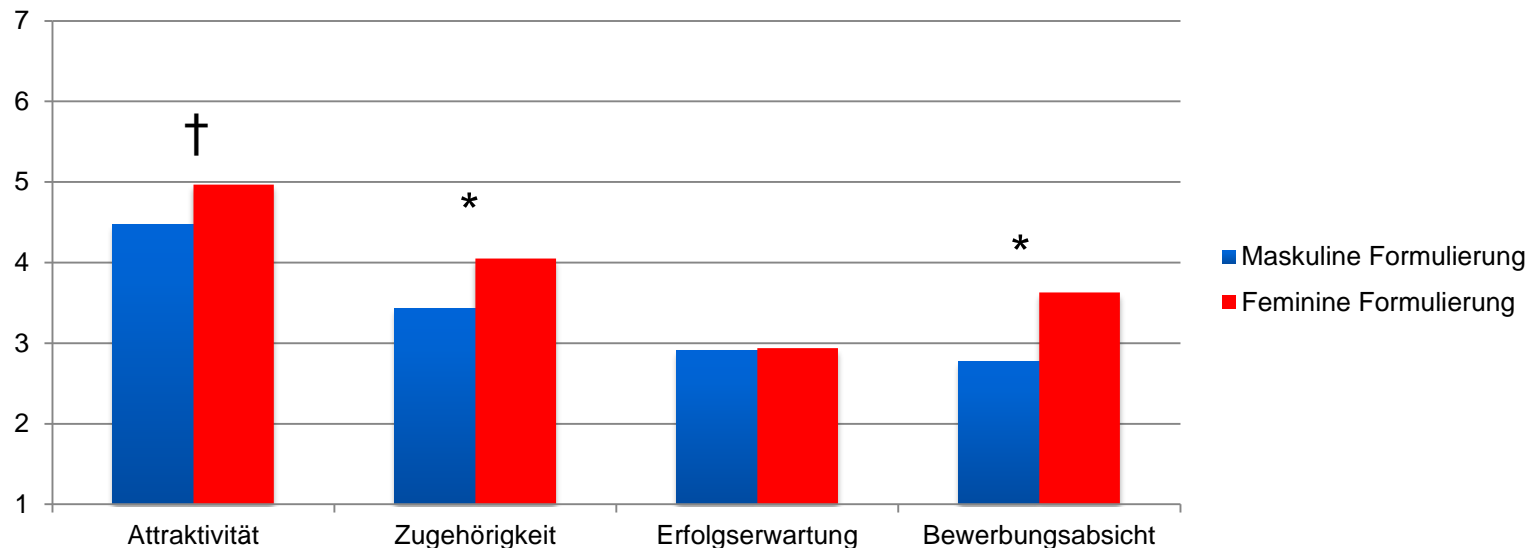
# Methode

- **Schritt 1:** Die Studierenden lasen eine Stipendienausschreibung mit vorrangig agentischen oder kommunalen Begriffen

Agentische Worte, z.B.	Kommunale Worte, z.B.
...zielstrebig und selbstständig...	...engagiert und verantwortungsvoll...

- **Schritt 2:** Die Studierenden bewerteten das Stipendium anhand eines Fragebogens hinsichtlich...
  - der wahrgenommenen eigenen Zugehörigkeit zum Stipendium
  - der wahrgenommenen Attraktivität des Stipendiums
  - der Wahrscheinlichkeit, sich auf dieses Stipendium zu bewerben

# Ergebnisse und Implikationen



1. Weibliche Studierende würden sich mit höherer Wahrscheinlichkeit bewerben, fühlten sich stärker zugehörig und empfanden eine feminin-formulierte (verglichen mit einer maskulin-formulierten) Ausschreibung als ansprechender. Erfolgswahrnehmungen nicht beeinflusst.
2. Andere Studie: Es zeigten sich keine Unterschiede von geschlechtsspezifischen Formulierungen für männliche Studierende.

# Ergebnisse und Implikationen

1. Weibliche Studierende würden sich mit höherer Wahrscheinlichkeit bewerben, fühlten sich stärker zugehörig und empfanden eine kommunal-formulierte (verglichen mit einer agentisch-formulierten) Ausschreibung als ansprechender.
2. Es zeigten sich keine Unterschiede von geschlechtsspezifischen Formulierungen für männliche Studierende.
3. Kompetenzwahrnehmungen nicht beeinflusst

## Implikationen:

- Aufmerksamkeit auf die Wichtigkeit von geschlechtstypischen Formulierungen in Ausschreibungen lenken
- Prüfung von bestehenden Ausschreibungen und verstärkte Verwendung von kommunalen Formulierungen in zukünftigen Ausschreibungen

# Implikationen

- Aufmerksamkeit auf die Wichtigkeit von geschlechtstypischen Formulierungen in Ausschreibungen lenken
- Prüfung von bestehenden Ausschreibungen und verstärkte Verwendung von kommunalen Formulierungen in zukünftigen Ausschreibungen

Maskuline Worte, z.B.	Feminine Worte, z.B.
Zielstrebig, selbstständig, direkt, Kompetenz, analytisch, sich einsetzen, offensiv, erfolgsversprechend, entschlossen, leistungsorientiert, zielorientiert, Ehrgeiz, außergewöhnlich, Leistung, Einsatz, Selbstbewusstsein	Engagiert, verantwortungsvoll, kontaktfreudig, förderlich, unterstützen, Begabung, vertrauensvoll, gewissenhaft, kollaborativ, Verantwortung übernehmen, loyal, sich verpflichten, Sensitivität, zwischenmenschlich

# Bewusste Ansprache von Talenten...



Mehr Infos unter:  
[www.ksk-birkenfeld.de](http://www.ksk-birkenfeld.de)

**Gestern noch in der Schule -  
heute schon auf der Karriereleiter!**

Bewerbungsschluss für eine Ausbildung zum  
Bankkaufmann/-frau oder für ein duales Studium mit  
dem Abschluss Bachelor of Arts ist der 26.07.2013.

Ausbildungsbeginn ist der 2. Mai  
oder der 1. August 2014.

 Kreissparkasse  
Birkenfeld



## Schritt 3: Analyse von Bewerbungsunterlagen

- ✓ Sind formale Kriterien erfüllt?
- ✓ Sind die im Anforderungsprofil definierten Kriterien erfüllt?
- ✓ Inwieweit passen Selbst- und Fremdbeschreibung hinsichtlich des Anforderungsprofils überein? (Arbeitszeugnisse, Referenzauskünfte)
  
- Für Bewerbungen an Universitäten gilt:
  - ✓ Formulierungen im Anschreiben sind nüchtern und seriös
  - ✓ Interessen außerhalb des Berufsfeldes sind wenig relevant
  - ✓ Das wissenschaftliche Profil sollte prägnant und facettenreich dargestellt sein

# Bewerbungsfotos



Beauty is Beastly – Eindrucksbildung über Frauen in Führungspositionen: Attraktive Frauen werden als weniger kompetent und sympathisch bewertet (Braun, Peus & Frey 2012; Heilman & Saruwatari, 1979)



# Studie: Autorenschaften

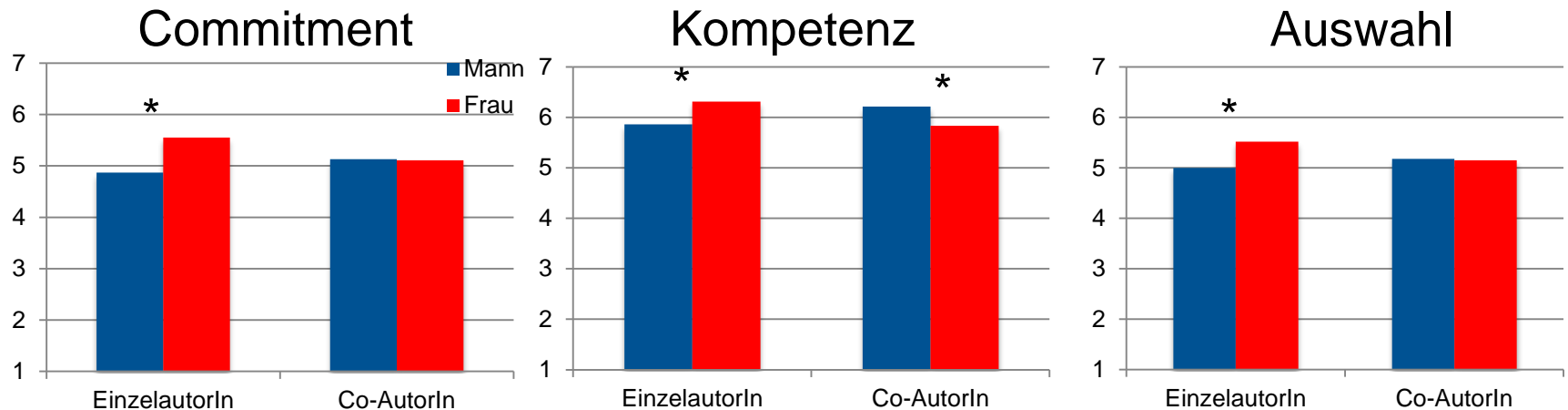
- Wann werden weibliche Bewerberinnen auf Professorenstellen positiver evaluiert?
- Laufende Forschung: Abhängig von Anzahl der Co-Autoren bei wissenschaftlichen Publikationen
  - Kriterien: Commitment zur Tätigkeit, Kompetenz, zukünftiger Erfolg, Auswahlentscheidung

## Methode:

- N=197 Studierende  
(52,3% weiblich, MW=23,6 Jahre alt)
- Bewerteten Kandidat/in für Institutsleitung:
  - Männlich oder weiblich
  - Vorrangig Einzel- oder Co-Autorenschaften

# Ergebnisse

Frauen werden bei der Personalauswahl im Vergleich zu Männern bevorzugt, wenn sie Einzelautorenschaften aufweisen:



- Einzelautorenschaften erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen als einsatzbereit, kompetent und zukünftig erfolgreich wahrgenommen werden sowie mit höherer Wahrscheinlichkeit eingestellt werden.



## Schritt 4: Arbeitsproben

- Zur Erfassung notwendiger Kenntnisse und Fertigkeiten
- Sinnvoll, wenn gut abgrenzbare Kenntnisse oder eher praktische Fertigkeiten beurteilt werden sollen
- **Ziel:** direkte Beobachtung und Beurteilung der Fertigkeiten in einem zeitlich begrenzten Ausschnitt
- Stellen Sie sich bei der Vorbereitung folgende Fragen:
  1. WAS soll erfasst werden? (Kompetenzen)
  2. WIE soll es erfasst werden? (Methoden)



# Arbeitsproben: Einige Beispiele

## Vor dem persönlichen Kennenlernen

---

- Ideen zu Drittmittelantrag verfassen
- Kommentare zu einem bestehenden Forschungsantrag und Ideen zur Umsetzung bzw. Weiterentwicklung
- Anfertigen eines Anschreibens für Kooperationspartner Ihrer Arbeitseinheit

## Im Rahmen des persönlichen Kennenlernens

---

- Präsentation zur Diplom- bzw. Doktorarbeit und anschließende Diskussion
- Lehrveranstaltung abhalten
- (Selbst-)Präsentation
- (Telefon-)Gespräch zu einem relevanten Thema
- Stressgespräch, das realistische Situation simuliert



## Schritt 5: Das Bewerbungsgespräch

### Ziele:

- Qualifikationen für die offene Stelle ermitteln
- Sicherstellen, dass alle Informationen den Tatsachen entsprechen
- Persönlichen Bedürfnisse der Bewerber herausfinden
- Eigene Organisation vorstellen und realistische Beschreibung der Tätigkeit liefern
- Informationen aus den Bewerbungsgesprächen sind von vielen Einflussfaktoren abhängig!



# Strukturiertes, kompetenzbasiertes Interview

Basiert auf VORHER im Anforderungsprofil definierten Kompetenzen

## Ziele:

- ✓ Fachliche und persönliche Qualifikation ermitteln
- ✓ Persönlichen Eindruck gewinnen
- ✓ Informationen sollen den Tatsachen entsprechen
- ✓ Persönlichen Bedürfnisse der/die BewerberIn herausfinden



# Formulierung „guter“ Fragen

## Gute Fragen...

- ✓ beziehen sich auf konkretes, individuelles Verhalten
- ✓ stehen in einem eindeutigen Bezugsrahmen
- ✓ sprechen nur einen Sachverhalt an
- ✓ sind möglichst kurz und treffend
- ✓ sind nicht suggestiv
- ✓ sind möglichst sachlich, d.h. neutral hinsichtlich der Bewertung des erfragten Verhaltens formuliert



# Studie: Führungsstile von ProfessorInnen

*„Job candidates’ leadership styles are surely among the attributes given special scrutiny in interviews of candidates for managerial positions“*

(Eagly & Carli, 2003, p. 813)

## Forschungsfrage:

Welche Führungsstile werden bei weiblichen und männlichen ProfessorInnen am positivsten evaluiert?



**Transformationale  
Führung**

**Authoritäre  
Führung**

**Abusive  
Supervision**





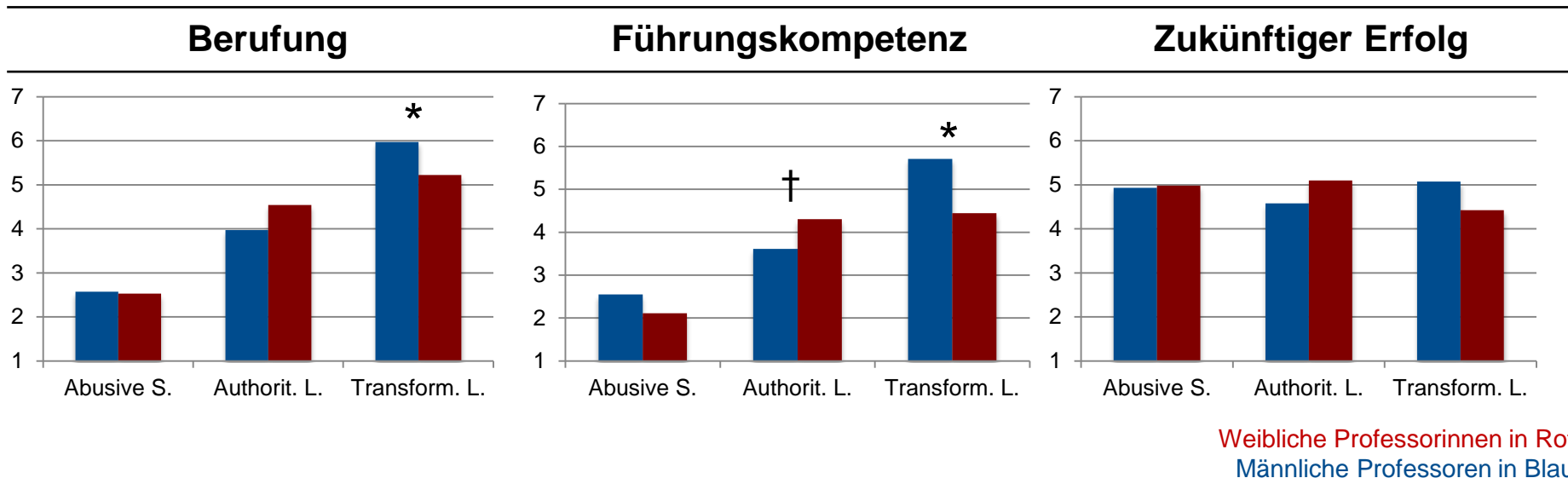
# Methode und Ergebnisse

## Stichprobe

- 127 Studierende (53.3% weiblich; Alter: 20.38 Jahre, SD = 2.53)

## Cover Story

- Professoren berufen (basierend auf Transkript eines Jobinterviews)



→ Transformationale Führung in Universitäten kein “Female Leadership Advantage”



## Schritt 6: Die Entscheidung

### Ist-Zustand

- **aktuellen Fähigkeiten bzw. Qualifikationen des Bewerbers**

### Potential

- **Wachstumsmöglichkeit**  
→ *Rückschlüsse aus Zeugnissen, Bewältigung vergangener Situationen, Bedürfnissen und Interessen*

### Soll-Zustand

- **Abgleich des Ist-Zustands und des Potentials in Hinsicht auf den Soll-Zustand**  
→ *wie groß ist die Differenz?*

- Wir wird sich jemand in das Team eingliedern?
- Welche „Lücke“ im Team kann jemand füllen? – (Fachlich wie menschlich)
- Wie integer ist die Person?

# Studie: Klima an Universitäten

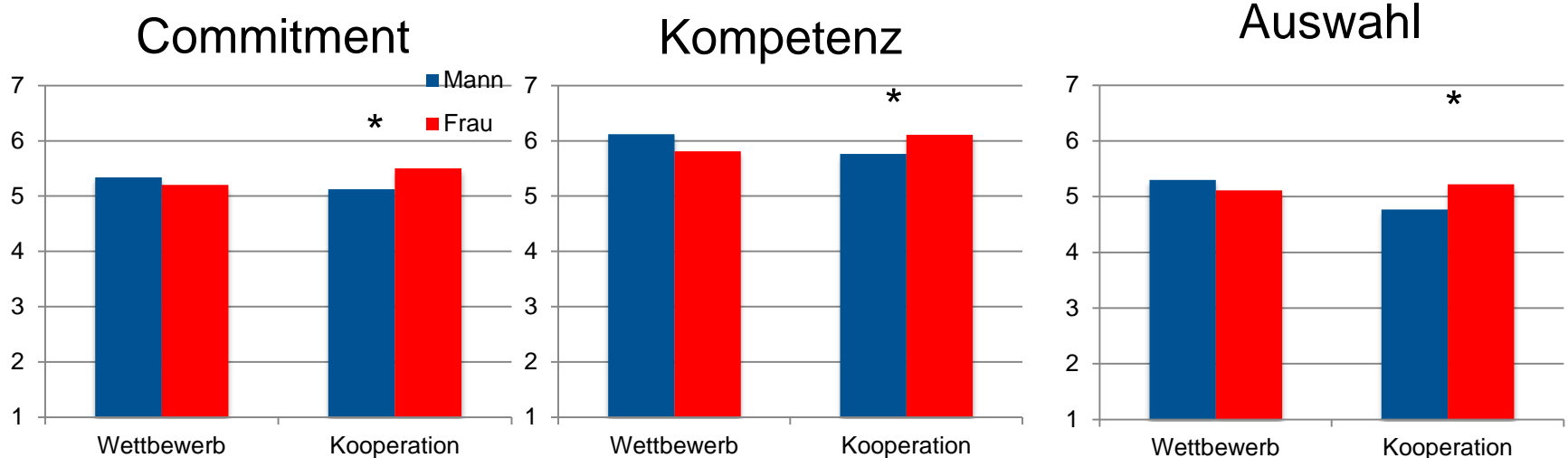
- Wann werden weibliche Bewerberinnen auf Professorenstellen positiver evaluiert?
- Laufende Forschung: Abhängig von dem Institutsklima
  - Kriterien: Commitment zur Tätigkeit, Kompetenz, zukünftiger Erfolg, Auswahlentscheidung

## Methode:

- **N=202 Studierende**  
(52,5% weiblich, MW=24,1 Jahre alt)
- **Bewerteten Kandidat/in für Institutsleitung:**
  - Männlich oder weiblich
  - Kooperatives vs. kompetitives Institutsklima

# Ergebnisse

Frauen werden bei der Personalauswahl im Vergleich zu Männern bevorzugt, wenn das Institut in dem die Position angesiedelt ist als kooperativ beschrieben wird:



- Ein Kooperationsklima erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen als einsatzbereiter, kompetenter, zukünftig erfolgreicher wahrgenommen werden, sowie mit höherer Wahrscheinlichkeit eingestellt werden.



## Schritt 7: Onboarding

- ✓ Anschreiben, zwei Wochen vor Arbeitsbeginn
- ✓ Einführungsveranstaltung
- ✓ Mitarbeiter kennenlernen
- ✓ Vorstellen
- ✓ Patensystem
- ✓ Klare Zuständigkeiten
- ✓ Welche Hilfestellungen gibt es bereits
- ✓ Wer sind meine Ansprechpartner?
- ✓ Räumlichkeiten
- ✓ Gemeinsames Essen
- ✓ Teamreflexionen in den ersten Wochen

I CAN'T PUT MY FINGER ON WHAT IT IS WE LIKE ABOUT YOU, MISS HARDAKER, BUT WE DO. WELCOME ABOARD





## 4. Fazit

- Trotz höherer Erfolgsquoten im Studium und annähernd gleicher Promotionsquoten sind Frauen in Führungspositionen noch deutlich unterrepräsentiert
- Der Erfolg von Hochschul- und Forschungseinrichtungen hängt maßgeblich davon ab, dass sie die besten Köpfe für sich gewinnen
  - Eine Steigerung des Frauenanteils stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor für die langfristige erfolgreiche Entwicklung von Organisationen dar
- Allerdings fällt es – trotz zahlreicher Anstrengungen – schwer, leitende Positionen mit qualifizierten Frauen zu besetzen
- Hier wurden vielfältige Ansatzmöglichkeiten für die Gewinnung und Förderung weiblicher Talente an Hochschulen diskutiert

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

## Professur für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement

Prof. Dr. Claudia Peus

TUM School of Management

Arcisstraße 21, 80333 München

Telefon:+49 89 289 24091

E-Mail: sekretariat-rm@tum.de



Mehr von unserer Forschung und zum Thema Personalauswahl an Hochschulen erfahren Sie auf der Tagung

## „Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wissenschaft und Wirtschaft“

an der Technischen Universität München vom 01.04. bis 03.04.2014

**Infos:** [www.abf.wi.tum.de/fachtagung2014](http://www.abf.wi.tum.de/fachtagung2014)