

# Gendergerechte Personalauswahl und -beförderung

Handreichung für EntscheidungsträgerInnen in Wirtschaft  
und Wissenschaft

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION





Lehrstuhl für Strategie und Organisation  
Prof. Dr. Isabell M. Welp



Professur für Forschungs-  
und Wissenschaftsmanagement  
Prof. Dr. Claudia Peus

# Inhalte

Willkommen . . . . .	5
Die aktuelle Situation – Frauen in Führungspositionen . . . . .	6
Der Einfluss von Stereotypen auf die Einschätzung von Führungskräften . . . . .	8
Aktuelle Forschungsbefunde. . . . .	10
Maßnahmen – Was können Sie tun, um die besten Talente einzustellen? . . . . .	12
Schritt 1: Anforderungsprofil – Klarheit zu Beginn fördert gute Entscheidungen. . . . .	14
Schritt 2: Ansprache – Einen großen Talentpool schaffen . . . . .	16
Schritt 3: Schriftliche Unterlagen – Die kritische erste Auswahl treffen. . . . .	18
Schritt 4: Arbeitsprobe – Einblicke in das Arbeitsverhalten . . . . .	20
Schritt 5: Interview – Einen ganzheitlichen Eindruck bilden . . . . .	22
Schritt 6: Entscheidung – Auswählen und kommunizieren . . . . .	24
Schritt 7: Beförderung – Wie es auf der Karriereleiter weiter geht . . . . .	26
Prozessbezogene Maßnahmen für die Auswahl und Beförderung . . . . .	28
Zusammenfassung und Ausblick . . . . .	30
Projektteam . . . . .	31
Literatur . . . . .	32
Impressum . . . . .	35

Liebe Leserinnen und Leser,

gengerechte Personalauswahl und -beförderung sind Grundvoraussetzungen für erfolgreiche Organisationen. Nur mit einer gengerechten Personalarbeit können Talentmärkte optimal ausgeschöpft sowie Leistung und Innovation maximiert werden. Zudem sind Image und Reputation einer Organisation auf eine positive Genderarbeit angewiesen. Erfolgreiche Organisationen setzen heute schon auf Auswahl- und Beurteilungsmethoden, welche dem neuesten Forschungsstand entsprechen – tun Sie es auch.

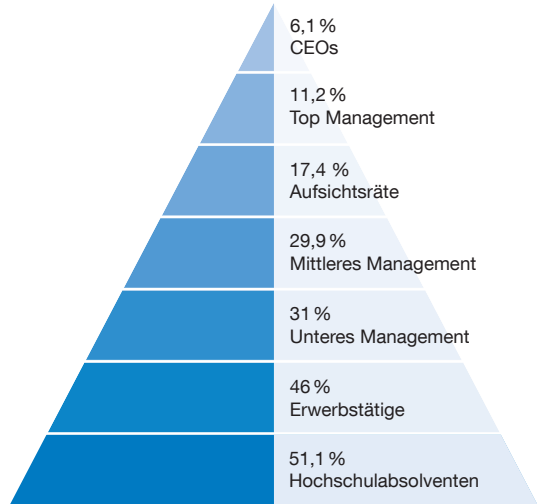
Dieses Booklet ist Teil des Forschungsprojekts „Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wissenschaft und Wirtschaft (AuBeFühr) – Wie unterscheiden sich Männer und Frauen?“, welches durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und den Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert wird (FKZ: 01FP1070/71/72/73).

Es gibt Ihnen einen Überblick über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der gengerechten Personalarbeit mit einem Fokus auf Einflussprozesse durch Stereotype. Darauf aufbauend empfehlen wir Ihnen konkrete Maßnahmen, die Sie für Ihre Personalauswahl und -beförderung einsetzen können, um die genannten Herausforderungen zu meistern.

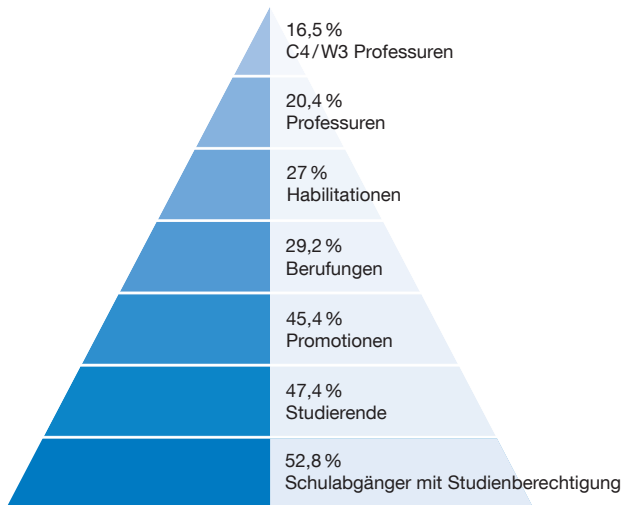
Mit diesen Empfehlungen möchten wir zu Ihrer professionellen Personalauswahl und -beurteilung beitragen.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!

## Die aktuelle Situation – Frauen in Führungspositionen



### Die aktuelle Situation in der Wirtschaft



### Die aktuelle Situation in der Wissenschaft

#### Quellen siehe Literatur:

BMBF (2013) · BMFSFJ (2010) · CEWS (2011, 2012) · FidAR (2013) · Schleicher, Kokew & Hübner (2013) · Statistisches Bundesamt (2012)

Die Bedeutung der Integration von Frauen auf allen Führungsebenen sollte nicht erst seit der Einführung der Geschlechterquote im Koalitionsvertrag von CDU/CSU und SPD im Jahr 2013 unbestreitbar sein. Bereits im Oktober 2011 hatten sich die 30 DAX-Unternehmen freiwillig zu einer Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen selbstverpflichtet.

Die aktuellen Zahlen zeigen jedoch ein anderes Bild: Im Jahr 2013 waren immer noch lediglich 6,1 % der Vorstandsvorsitzenden von in Deutschland gelisteten Unternehmen Frauen. Und das obwohl Frauen ebenso hohe fachliche Qualifikationen aufweisen wie Männer.

Auch in Hochschul- und Forschungseinrichtungen hängt der Erfolg maßgeblich davon ab, dass die besten Köpfe gewonnen werden. Entsprechend formulierte der Deutsche Wissenschaftsrat bereits 1998 Empfehlungen zur Chancengleichheit von Frauen in Wissenschaft und Forschung. Die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) hat sich ebenfalls explizit für Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Männern und Frauen ausgesprochen. Die Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der DFG, die 2008 verabschiedet wurden, beinhalten eine Selbstverpflichtung der Mitgliedseinrichtungen zur Steigerung der Repräsentanz von Frauen.

Trotz der zahlreichen Anstrengungen fällt es weiterhin schwer, Frauen für hochrangige Führungspositionen in der Wissenschaft zu gewinnen. Lediglich 16,5% der W3/C4-Professuren waren 2012 weiblich besetzt. Was sind mögliche Gründe hierfür?

In der bisherigen Diskussion wurden häufig Verhaltensweisen und Entscheidungen von Frauen genannt, durch die Frauen sich selbst den Aufstieg erschweren. Doch diese Perspektive vernachlässigt die Ursachen, die auf der Ebene des Systems liegen – und durch die Frauen unabhängig von ihrer fachlichen Leistung und Kompetenz anders bewertet werden als Männer (im Kontext des Berufs oft zu ihrem Nachteil). Zu diesen Ursachen gehören Geschlechterstereotype.

Stereotype sind in vielfacher Weise als Ursache relevant, da sie auf allen Stufen der Karriereleiter wirken – wie wir auf den folgenden Seiten im Detail aufzeigen: Bei der Anbahnung der Stellenbesetzung, beim Bewerbungsgespräch und der Leistungsbeurteilung sowie bei Verhandlungen um Gehalt und Beförderung.

## Der Einfluss von Stereotypen auf die Einschätzung von Führungskräften

Ein Grund für die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen sind Stereotype und feste Rollenerwartungen an Männer und Frauen. Stereotype sind Annahmen über und Erwartungen an bestimmte Personengruppen (z. B. Frauen, Berufstätige, Deutsche). Stereotype helfen uns, auf neue und unerwartete Situationen schnell reagieren zu können. Obwohl Stereotype also hilfreich, ja sogar notwendig sind, können sie auch zu Fehlschlüssen und voreiligen Entscheidungen führen.

Denn Stereotype beeinflussen unsere Erwartungen wie Menschen sind, sein sollten und nicht sein dürfen, allein auf Basis der Zugehörigkeit zu bestimmten sozialen Gruppen. Das sogenannte "Think Manager, Think Male"-Phänomen ist ein Beispiel hierfür: Vergleicht man Stereotype, die Menschen über Männer, Frauen und Führungskräfte haben, ist festzustellen, dass die Stereotype über Männer und Führungskräfte sehr ähnlich sind, während Stereotype über Frauen und Führungskräfte sich eher unterscheiden. Diese fehlende Passung zwischen unseren Rollenvorstellungen über Führungskräfte und über Frauen kann dazu führen, dass wir Frauen als weniger geeignet für Führungspositionen einschätzen und gezeigtes Führungsverhalten sogar mit sozialer Abwertung bestrafen.

Diese geschlechts- und führungskraftspezifischen Stereotype beeinflussen alle Stufen der Karriereleiter und können dazu führen, dass Frauen vorschnell als ungeeignet eingestuft werden.





**Zum Weiterlesen siehe Literatur:**

Braun, Peus & Frey (2012) · Peus & Welpke (2011) · Sczesny (2003)  
Welpke, Schwarzmüller & Spörrle (2012)

## Aktuelle Forschungsbefunde zum Einfluss von Rollenerwartungen und Stereotypen auf die berufliche Laufbahn

Um die besten Talente auszuwählen und zu fördern, müssen alle Stufen der Personalauswahl und -beurteilung einer kritischen Prüfung unterzogen werden. Stereotype wirken auf allen Stufen der Karriereleiter: Bei der Erstellung und Wahrnehmung von Stellenausschreibungen, bei der Bewertung von schriftlichen Bewerbungsunterlagen, bei Bewerbungsgesprächen sowie bei Leistungsbeurteilungen und Beförderungsentscheidungen.

### Stellenausschreibung

- Frauen sind weniger motiviert, sich auf „typisch männlich“ formulierte Stellenausschreibungen zu bewerben.
- Bewerberinnen werden weniger kompetent eingeschätzt, wenn es insgesamt nur wenige weibliche Bewerberinnen für die Stelle gibt.
- Der gleichberechtigte Einbezug beider Geschlechter in der Stellenbeschreibung wird von Männern und Frauen positiv wahrgenommen.

### Schriftliche Unterlagen

- Attraktive Frauen werden als weniger passend für Führungsaufgaben bewertet.
- Frauen ohne Führungserfahrung werden weniger häufig für eine Führungsposition eingestellt als Männer ohne Führungserfahrung.
- Weibliche Signale (z. B. Parfüm) verringern die Wahrscheinlichkeit eingestellt zu werden.

### Verhalten im Gespräch

- Ein dominanter, durchsetzungsorientierter Kommunikationsstil wird bei Frauen als unsympathisch empfunden.
- Wenn Frauen nach einer Gehaltserhöhung fragen, sinkt die Motivation, mit ihnen zusammen zu arbeiten.
- Wenn Frauen Werbung für sich selbst machen, werden sie sozial bestraft.

### Leistungsbewertung zur Beförderung

- Wenn Frauen in einem stereotyp männlichen Job erfolgreich sind, werden sie sozial bestraft.
- Wenn ein Mann und eine Frau zusammenarbeiten, wird der Erfolg der beiden eher dem Mann zugeschrieben.
- Frauen werden vorrangig in Krisensituationen auf die höchste Führungsebene berufen.

### Quellen siehe Literatur:

Agthe, Spörrle & Maner (2010) · Bosak & Sczesny (2011) · Bowles, Babcock & Lai (2007) · Gaucher, Friesen & Kay (2011) · Heilman & Haynes (2005) · Heilman & Okimoto (2007) · Horvath & Sczesny (eingereicht) · Ritzenhöfer, Spörrle & Welpel (2012) · Rudman (1998) · Sczesny & Stahlberg (2002)

## Maßnahmen

### Was können Sie tun, um die besten Talente einzustellen?

Die am besten zu einer Position passende Person einzustellen hat viele Vorteile, darunter Produktivitätsgewinne, effektive Zusammenarbeit mit KollegInnen, zufriedene KundInnen und natürlich auch zufriedene MitarbeiterInnen. Die Zeit und Kosten, die Ihre Organisation in den Prozess der Personalauswahl und -beförderung investiert, sind also gut angelegt.

### Doch wie finden und wählen Sie die besten Talente aus?

Stereotype wirken vor allem dann, wenn nicht genügend Informationen über BewerberInnen vorliegen, wenn EntscheiderInnen unter Zeitdruck stehen, die Arbeitsbelastung hoch ist, oder die Verantwortung für die Personalentscheidung unklar ist. Wir empfehlen Ihnen daher einen strukturierten Personalauswahlprozess mit klaren Standards, um zu einer erfolgreicherer Personalauswahl zu gelangen.

# PERSONALAUSWAHL



## Schritt 1: Anforderungsprofil

### Klarheit zu Beginn fördert gute Entscheidungen

#### Welchen Nutzen hat es?

Das Anforderungsprofil legt den Grundstein Ihres Personalauswahlprozesses. In jedem weiteren Schritt können Sie darauf zurückgreifen, um zu beurteilen, ob eine Person fachlich und persönlich auf die Position passt. Das Urteil ist dann weniger vom subjektiven Eindruck, sondern verstärkt von objektiven Kriterien geleitet.

#### Was gilt es zu tun?

Bevor Sie die offene Position ausschreiben, erstellen Sie ein klares Profil der erforderlichen fachlichen und persönlichen Kompetenzen.

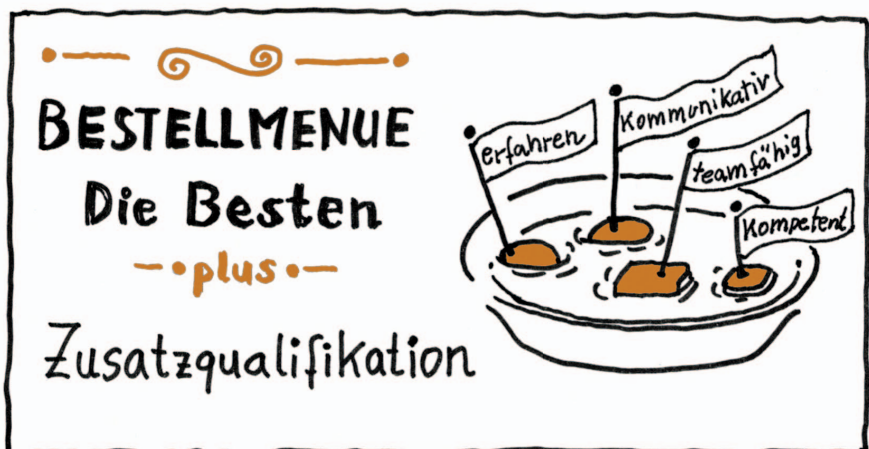
#### Die Leitfrage:

Was muss der/die zukünftige StelleninhaberIn mitbringen, um in der Position erfolgreich zu sein?

#### Tipps zum Vorgehen:

1. Verwenden Sie die Critical Incident Technik: Sammeln Sie erfolgskritische Situationen für die Position und identifizieren Sie erfolgreiches und nicht erfolgreiches Verhalten in den Situationen, aus dem die geforderten Attribute abgeleitet werden können.
2. Sprechen Sie mit Personen, die die Position gut kennen, darüber, welche Kompetenzen sie für unverzichtbar halten. Beziehen Sie möglichst viele unterschiedliche Personengruppen mit ein – bisherige StelleninhaberInnen, KollegInnen, MitarbeiterInnen, KundInnen.  
Berücksichtigen Sie unterschiedliche Aspekte, welche die fachlichen und sozialen Kompetenzen ausmachen können, z. B. Fachwissen, methodische Kompetenzen, Erfahrungen aus früheren Tätigkeiten, Kommunikation mit anderen, Präsentation eigener Ideen.

3. Formulieren Sie die Anforderungen so konkret wie möglich. Vermeiden Sie Begriffe wie „Entscheidungsstärke“ und „Kommunikationstalent“, die schwer zu messen sind. Legen Sie stattdessen fest, welches konkrete Verhalten erfolgreiche StelleninhaberInnen zeigen müssen, z. B. „verschiedene Handlungsoptionen aufzeigen“, „Bewerten der definierten Handlungsoptionen anhand vorab identifizierter Kriterien“, etc. .
4. Widerstehen Sie der Versuchung, das Profil einer „eierlegenden Wollmilchsau“ zu kreieren. Fokussieren Sie das Anforderungsprofil auf die Aspekte, die für diese spezielle Position unbedingt erforderlich sind und in ihrer Kombination von sehr guten BewerberInnen auch realistisch erwartet werden können.
5. Halten Sie das Anforderungsprofil schriftlich fest und prüfen Sie zusammen mit anderen Beteiligten, ob die Formulierungen geschlechtergerecht sind, also Männer wie Frauen gleichermaßen berücksichtigen.
6. Kommunizieren Sie das Anforderungsprofil an alle an der Entscheidung Beteiligten und gewinnen Sie deren Zustimmung, dass das Anforderungsprofil die passenden Kriterien enthält.



## Schritt 2: Ansprache

### Einen großen Talentpool schaffen

#### Welchen Nutzen hat es?

Die effektive Ansprache von InteressentInnen schafft einen möglichst großen Talentpool, aus dem ausgewählt werden kann, und in dem sowohl Frauen als auch Männer vertreten sind.

#### Was gilt es zu tun?

Nutzen Sie unterschiedlichste Kanäle – formelle und informelle – um die Gruppe potenzieller BewerberInnen so groß wie möglich zu machen.

#### Die Leitfrage:

Wen muss ich ansprechen, um viele Bewerbungen von Personen zu erhalten, die eine hohe Passung zur Position aufweisen?

#### Tipps zum Vorgehen:

1. Formulieren Sie zunächst basierend auf dem Anforderungsprofil eine Stellenanzeige. Stellen Sie dabei die fachlichen „hard facts“ (z. B. Fachwissen, methodische Kompetenzen) in den Vordergrund, da diese im ersten Schritt am stärksten zwischen passenden und unpassenden BewerberInnen differenzieren.
2. Achten Sie darauf, dass die Forderungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) eingehalten werden. Das Gesetz verbietet Diskriminierung aufgrund von Alter, Geschlecht oder Herkunft von BewerberInnen. Formulieren Sie die Stellenanzeige daher neutral. Ausdrücke wie „ein junges Team“ sind nicht zulässig.



3. Gestalten Sie die Ausschreibung sprachlich so, dass sie Frauen und Männer gleichermaßen anspricht, denn einseitige Formulierungen beeinflussen die Attraktivität der Stelle und von BewerberInnen empfundene Passung zur Organisation negativ. Beachten Sie, dass viele Worte tendenziell männlich konnotiert sind (z. B. „Delegation“), man diese aber einfach durch neutralere Wörter ersetzen kann (z. B. „Anleiten“).
4. Betiteln Sie die ausgeschriebene Position in Beidnennung, d.h. „Geschäftsführerin/Geschäftsführer“, statt in der männlichen Form, d.h. „Geschäftsführer (m/w)“.



**Zum Weiterlesen siehe Literatur:**  
Gaucher, Friesen & Kay (2011)

## Schritt 3: Schriftliche Unterlagen

### Die kritische erste Auswahl treffen

#### Welchen Nutzen hat es?

Durch die kritische Analyse der schriftlichen Bewerbungsunterlagen treffen Sie eine fundierte Vorauswahl und reduzieren die vorhandenen Bewerbungen anhand der Übereinstimmung zwischen Anforderungsprofil und Kompetenzen der BewerberInnen.

#### Was gilt es zu tun?

Sichten Sie alle eingegangenen Bewerbungen gründlich und holen Sie bereits an dieser Stelle kritische Einschätzungen zu jeder Bewerbung von mehreren Personen ein.

#### Die Leitfrage:

Welche BewerberInnen weisen anhand ihrer Qualifikationen, die in den schriftlichen Unterlagen ausgewiesen sind, eine gute Passung zur Position auf?

#### Tipps zum Vorgehen:

1. Zu einer vollständigen Bewerbung gehören ein Anschreiben, Lebenslauf und Nachweise in Form von Arbeitszeugnissen und weiteren Qualifikationsnachweisen. Prüfen Sie die Vollständigkeit der Unterlagen und bestätigen Sie den BewerberInnen den Eingang der Bewerbung.
2. Prüfen Sie für jede Bewerbung, ob die Kriterien, die im Anforderungsprofil genannt wurden, erfüllt sind. Beziehen Sie dabei sowohl die Selbstbeschreibung der Person (z. B. Anschreiben) als auch Fremdbeschreibungen (z. B. Arbeitszeugnisse) ein.
3. Erfassen Sie jede Bewertung für jede Person und jedes Kriterium schriftlich (z. B. durch Vergabe von Punktwerten). Diese Einschätzungen sollten durch mehrere UrteilerInnen unabhängig voneinander erfolgen – sie sind sehr wichtig für die weitere Auswahlentscheidung.

4. Geben Sie die Bewerbungsunterlagen an die UrteilerInnen am besten ohne Fotos der BewerberInnen weiter. Das äußere Erscheinungsbild einer Person hat einen großen Einfluss auf die Eindrucksbildung. Dieser erste Eindruck lässt sich durch nachfolgende Informationen oft nur schwer revidieren – egal, ob er positiv oder negativ ist. Falls Sie ein Online-Bewerbungstool nutzen, speichern Sie Informationen zu Aussehen, Alter, Geschlecht oder Nationalität separat ab.

### **Achtung, Arbeitszeugnisse!**

Viele Arbeitszeugnisse sind „geschönt“ oder sogar von MitarbeiterInnen selbst geschrieben und daher wenig aussagekräftig. Zudem gibt es entgegen der weit verbreiteten Meinung keine eindeutige Sprache in Arbeitszeugnissen. Daher können diese kaum valide interpretiert werden und sollten deshalb nur Bausteine bei der Entwicklung des Gesamteindrucks sein.

### **Gruppen bilden – das ABC Schema**

Gerade wenn sehr viele Bewerbungen auf eine ausgeschriebene Position eingehen, erleichtert das ABC Schema Ihre Arbeit. Sie sortieren die BewerberInnen entsprechend Ihres Eindrucks der schriftlichen Unterlagen, ob sie sehr gut auf die Position passen (A), teilweise eine Passung aufweisen (B) oder keine Passung aufweisen (C). Die Personen der Gruppe „A“ sollten Sie auf jeden Fall in die weitere Auswahl einbeziehen.

## Schritt 4: Arbeitsprobe

### Einblicke in das Arbeitsverhalten

#### Welchen Nutzen hat es?

Über die schriftlichen Bewerbungsunterlagen hinaus erhalten Sie einen konkreten Eindruck von den Kompetenzen der BewerberInnen bei der Bewältigung positionsspezifischer Aufgaben.

#### Was gilt es zu tun?

Wenn Sie anhand der schriftlichen Unterlagen einen positiven Eindruck von einigen BewerberInnen gewonnen haben, testen Sie ihre praktischen Fertigkeiten für die Position.

#### Die Leitfrage:

Wie gut sind die BewerberInnen in der Lage, praktische Aufgabenstellungen des zukünftigen Arbeitsfelds zu lösen?

#### Tipps zum Vorgehen:

1. Überlegen Sie auf Basis des Anforderungsprofils, welche Fertigkeiten Ihnen auf Seiten der BewerberInnen besonders wichtig sind, und wie diese durch eine nicht zu umfangreiche, klar definierbare Aufgabe getestet werden können. Hier bietet es sich besonders an, mit aktuellen StelleninhaberInnen über deren konkrete, praktische Aufgaben zu sprechen.
2. Senden Sie den BewerberInnen die genaue Aufgabenstellung zu. Damit Sie die Leistungen der BewerberInnen im Vergleich beurteilen können, sollte die Ausgangssituation für alle gleich sein. Geben Sie allen BewerberInnen den gleichen Zeitraum zur Bearbeitung der Arbeitsprobe.
3. Machen Sie den Aufwand der Arbeitsprobe für die BewerberInnen planbar, indem Sie Angaben zum Umfang der erwarteten Ergebnisse geben (z. B. eine Ausarbeitung von maximal zwei DIN A4 Seiten anfertigen).
4. Stellen Sie sicher, dass die Arbeitsprobe spezifisch und herausfordernd ist, so dass nicht Teile aus anderen Quellen (z. B. Bewerbungsratgeber) kopiert werden können, und sich Unterschiede zwischen einer guten und einer schlechten Leistung eindeutig erkennen lassen.

### **Beispiele im Arbeitskontext Wirtschaft**

- Vorschläge zur Verbesserung betrieblicher Abläufe
- Entwurf für ein neues Konzept (z. B. zur Kundenansprache)
- Erstellung eines Projektplans
- E-Mail Anschreiben an andere Abteilungen

### **Beispiele im Arbeitskontext Wissenschaft**

- Generierung einer neuen Forschungsidee
- Kritische Analyse eines wissenschaftlichen Textes
- Verfassen der Einleitung für einen Drittmittelantrag
- Ausarbeitung von Unterlagen für einen Kurzvortrag



## Schritt 5: Interview

### Einen ganzheitlichen Eindruck bilden

#### Welchen Nutzen hat es?

Neben der fachlichen und persönlichen Passung überprüfen Sie im Gespräch, ob die vorher gesammelten Informationen (z. B. Angaben in Arbeitszeugnissen) den Tatsachen entsprechen. Zudem können Sie die Vorzüge der ausgeschriebenen Position und der Organisation herausstellen.

#### Was gilt es zu tun?

Verwenden Sie ein strukturiertes und kompetenzbasiertes Interview, welches auf dem Anforderungsprofil basiert. Das multimodale Interview nach Heinz Schuler stellt hierfür eine geeignete Methode dar.

#### Die Leitfrage:

Besitzt der/die BewerberIn die fachlichen und persönlichen Qualifikationen, um in der ausgeschriebenen Position erfolgreich zu sein?

#### Tipps zum Vorgehen:

1. Entwickeln Sie einen schriftlichen Gesprächsleitfaden mit einer klaren Struktur, in dem alle Aspekte des Anforderungsprofils abgefragt werden. Überlegen Sie sich für jede Frage, was eine sehr schlechte und was eine sehr gute Antwort darstellen würde. Beurteilen Sie auf dieser Basis die Antworten der BewerberInnen im Gespräch anhand einer verhaltensbezogenen Punkteskala.
2. Es sollten immer mindestens zwei (idealerweise bei allen BewerberInnen die gleichen) Personen das Gespräch führen. So werden subjektive Einflüsse (z. B. Sympathie) auf die Einstellungsentscheidung zumindest teilweise ausgeglichen. Achten Sie darauf, dass beide Geschlechter vertreten sind. Schulen Sie alle UrteilerInnen.
3. Machen Sie während des Gesprächs schriftliche Notizen zu Ihrem Eindruck und halten Sie Informationen über die Person fest. Achten Sie darauf, dass diese Notizen nur Beobachtungen, keine Bewertungen der Person beinhalten.

4. Verwenden Sie auch im Gespräch geschlechtsneutrale Sprache. Wenn Sie stets vom „zukünftigen Stelleninhaber“ oder „dem richtigen Mann für die Stelle“ sprechen, kann dies Bewerberinnen abschrecken oder deren Leistung im Bewerbungsgespräch mindern.
5. Machen Sie allen Beteiligten klar, dass sie persönlich für einen guten Entscheidungsprozess bei der Stellenbesetzung verantwortlich sind. Die subjektiv wahrgenommene Verantwortlichkeit erhöht die Genauigkeit des Urteils.

### **Die richtigen Fragen stellen**

Stellen Sie sowohl biographiebezogene Fragen („Wie haben Sie sich in der Vergangenheit in folgender Situation verhalten: ...?“) als auch situative Fragen („Wie würden Sie sich verhalten wenn...?“). Am besten beziehen Sie sich stets auf konkretes, individuelles Verhalten (z. B. Umgang mit Konflikten) und einen Sachverhalt. Halten Sie die Fragen möglichst kurz und spezifisch. Vermeiden Sie Suggestivfragen, die eine Antwort nahelegen.

### **Achtung, Passung!**

Im persönlichen Gespräch haben Sie die beste Gelegenheit, um auch die Passung einer Person zur Arbeitseinheit und zu den zukünftigen KollegInnen zu klären. Nutzen Sie diese Gelegenheit und binden Sie Personen aus dem direkten Umfeld ein, zum Beispiel in kurzen Einzel- oder Gruppengesprächen mit den BewerberInnen.

### **Zum Weiterlesen siehe Literatur:**

Schuler (2002)

## Schritt 6: Entscheidung

### Auswählen und kommunizieren

#### Welchen Nutzen hat es?

Durch die systematische Integration der zuvor gewonnenen Informationen wählen Sie die am besten zur Position passende Person aus.

#### Was gilt es zu tun?

Treffen Sie auf Basis aller vorliegenden Informationen – schriftliche Unterlagen, Arbeitsprobe, persönliches Gespräch – eine Auswahlentscheidung und kommunizieren Sie diese den BewerberInnen.

#### Die Leitfrage:

Wer ist die am besten zur Position passende Person?

#### Tipps zum Vorgehen:

1. Treffen Sie sich persönlich mit allen am Auswahlprozess Beteiligten, die Informationen über eine/n oder mehrere BewerberInnen erhalten haben. Führen Sie sich in dieser Runde noch einmal die Kriterien des Anforderungsprofils vor Augen.
2. Teilen Sie für jede/n BewerberIn, der/die noch in der engeren Wahl ist, alle vorliegenden Informationen miteinander. Dies bedeutet: Bevor die Entscheidung getroffen wird, berichtet jede beteiligte Person ihren Eindruck von allen BewerberInnen.
3. Füllen Sie auf Basis der geteilten Informationen eine Entscheidung über die Einstellung der BewerberInnen. Berücksichtigen Sie dabei nicht nur, was die Personen bereits können – sondern auch, welches Wachstum Sie von ihnen erwarten können und welche eventuell vorhandenen personalen Lücken sie im Team schließen können.
4. Kommunizieren Sie allen BewerberInnen Ihre Entscheidung klar und gleichzeitig respektvoll, insbesondere persönlich wertschätzend.



### **Achtung, selektive Informationssuche!**

Sozialpsychologische Forschung hat gezeigt, dass Menschen dazu tendieren, einmal getroffene Entscheidungen durch weitere Informationen zu bestärken – und dabei oft Informationen ignorieren, die gegen diese Entscheidung sprechen. Darum ist es wichtig, zunächst alle Informationen – positive wie negative – auszutauschen und erst dann eine Entscheidung zu treffen.



**Zum Weiterlesen siehe Literatur:**

Kanning, Pöttker & Klinge (2008)

## Schritt 7: Beförderung

### Wie es auf der Karriereleiter weiter geht

#### Welchen Nutzen hat es?

Durch systematische Angebote zur beruflichen Weiterentwicklung binden Sie besonders qualifizierte Talente langfristig an Ihre Organisation und motivieren sie zu Höchstleistungen.

Gerade die Beförderung von Frauen in Führungspositionen ist ein kritischer Schritt, um mehr Chancengerechtigkeit zu erreichen und den Talentpool einer Organisation voll auszuschöpfen. Forschung zeigt, dass Frauen trotz gleicher oder besserer Leistung seltener befördert werden als Männer – gerade auf höchsten Leitungsebenen.

#### Was gilt es zu tun?

Wenn Sie die richtige Person für eine Position gewonnen haben, sorgen Sie dafür, dass sie sich persönlich und beruflich weiterentwickeln kann. Basieren Sie Beförderungsentscheidungen auf fachlichen und überfachlichen Qualifikationen.

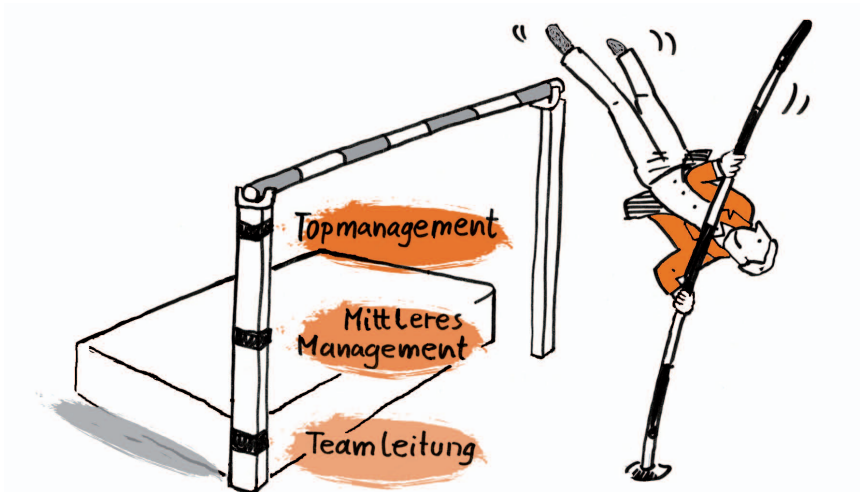
#### Die Leitfrage:

Wie erreiche ich eine faire Leistungsbeurteilung – unabhängig von persönlichen Präferenzen, gestützt auf Daten und Fakten?

#### Tipps zum Vorgehen:

1. Setzen Sie feste Zeiträume zur Leistungsbeurteilung an (z. B. halbjährlich). Machen Sie diese transparent, so dass sich die beurteilte Person darauf einstellen kann.
2. Verwenden Sie das Anforderungsprofil aus der Stellenbesetzung als Grundlage zur Formulierung von Erfolgskriterien für die Leistungsbeurteilung.
3. Vereinbaren Sie gemeinsam Ziele, die in dem Zeitraum erreicht werden sollen. Achten Sie darauf, Ziele zu vereinbaren, die „SMART“ sind: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert.

4. Schulen Sie die Personen, die zusammen mit Ihnen für die Leistungsbeurteilung verantwortlich sind (z. B. Personalabteilung). Entwickeln Sie ein verhaltensbasiertes Punktesystem, das gute und schlechte Leistungen unterscheidet.
5. Verwenden Sie für den Beförderungsprozess die strukturgebenden Maßnahmen der Personalauswahl in adaptierter Form, insbesondere ein explizites Anforderungsprofil.



**Zum Weiterlesen siehe Literatur:**

Lohaus (2008)

## Prozessbezogene Maßnahmen für die Auswahl und Beförderung

### Welchen Nutzen hat es?

Durch allgemeine prozessbezogene Maßnahmen in Ergänzung zur strukturierten Personalauswahl und -beurteilung schaffen Sie die Voraussetzungen für gendergerechte Personalentscheidungen in Ihrer Organisation.

Neben der Umsetzung eines spezifischen, strukturierten Personalauswahlprozesses sind allgemeine prozessbezogene Maßnahmen wichtig, um verzerrungsfreie Personalentscheidungen treffen zu können.

### Was gilt es zu tun?

Stellen Sie Bedingungen her, die gendergerechte Personalentscheidungen ermöglichen.

### Worauf müssen Sie achten?

#### 1. Zeit

Zeitdruck kann dazu führen, dass Informationen nur oberflächlich verarbeitet werden. Stereotype kommen so eher zum Tragen. Vermeiden Sie daher Zeitdruck bei Personalentscheidungen.

#### 2. Kognitive Belastung

Starke kognitive Belastung kann, zusätzlich zu Zeitdruck, beispielsweise durch Multitasking, unstrukturierte Beurteilungssituationen oder Informationsüberflutung entstehen. Auch Aufgaben außerhalb des Auswahlverfahrens können zu einer kognitiven Belastung während der Beurteilungssituation führen. Durch starke kognitive Belastung erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Personen auf Stereotype zurückgreifen. Es gilt daher, Ablenkungen zu vermeiden und den Entscheidungsprozess zu strukturieren (z. B. Beurteilungsskalen vorgeben und erklären).

### 3. Motivation

Die Motivation und die aufgewendete Anstrengung bei der Suche nach geeigneten MitarbeiterInnen werden stark von der Bedeutsamkeit der Entscheidung für die eigene Person beeinflusst. Es hilft, wenn Personen selbst von den Konsequenzen der Entscheidung betroffen sind. Zusätzlich sollten UrteilerInnen ihre Entscheidungsfindung nach dem Entscheidungsprozess gegenseitig hinterfragen, begründen und rechtfertigen. Dadurch entsteht eine erhöhte Verantwortlichkeit und Motivation.

### 4. Bewusstsein

Stereotype und Rollenerwartungen schleichen sich häufig ganz automatisch in unsere Gedanken und Sprache ein. Machen Sie sich vor einer Personalentscheidung daher bewusst, welche Stereotype es gibt, wo die Gefahren lauern und achten Sie diesbezüglich auf Ihre Kommunikation und Erwartungen.



## Zusammenfassung und Ausblick

Dieses Booklet soll Ihnen helfen, Stereotype zu erkennen und ihren Einfluss zu verringern. Es sind praktisch gut handhabbare Dinge, die Sie ändern und anwenden können und die eine große Wirkung entfalten. Schritt für Schritt erreichen Sie so eine Personalarbeit, welche die besten Talente – egal ob Frauen oder Männer – fördert.

Die Anpassung von Prozessen und Abläufen ist wichtig für die optimale Personalauswahl und Sie können heute damit anfangen: Stellen Sie die Bedingungen her, die es Ihnen und Ihren Mitarbeitern erlauben, unvoreingenommene Entscheidungen zu treffen.

Wir hoffen, wir konnten Sie motivieren, eine standardisierte und strukturierte Personalauswahl umzusetzen.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine erfolgreiche, gendergerechte Personalarbeit.

Viel Erfolg bei der Umsetzung!

## Projektteam

Prof. Dr. Isabell M. Welpé  
Inhaberin des Lehrstuhls für  
Strategie und Organisation

Prof. Dr. Claudia Peus  
Professorin für Forschungs- und  
Wissenschaftsmanagement

Dr. Prisca Brosi  
Dipl.-Psych. Gesche Lotzkat  
Dipl.-Psych. Lisa Ritzenhöfer  
Dipl.-Psych. Tanja Schwarzmüller

Dr. Susanne Braun  
Dipl.-Psych. Tanja Hentschel  
Dr. Brooke A. Shaughnessy  
Prof. Dr. Dieter Frey

Homepage: [www.abf.wi.tum.de](http://www.abf.wi.tum.de)  
E-Mail: [abf@wi.tum.de](mailto:abf@wi.tum.de)  
Postanschrift: Technische Universität München,  
Arcisstr. 21, 80333 München

## Literatur

Agthe, M., Spörrle, M. & Maner, J. (2010). Don't hate me because I'm beautiful: Anti-attractiveness bias in organizational evaluation and decision making. *Journal of Experimental Social Psychology*, *46*, 1151-1154.  
doi: 10.1016/j.jesp.2010.05.007

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung). (2013). *Anteil von Männern und Frauen an verschiedenen Status- und Abschlussgruppen im Hochschulbereich*. Verfügbar unter: <http://www.datenportal.bmbf.de/portal/2.5.83>

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend). (2010). *Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken*. Verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=134254.html>

Bosak, J. & Sczesny, S. (2011). Gender bias in leader selection? Evidence from a hiring simulation study. *Sex Roles*, *65*, 234–242.  
doi: 10.1007/s11199-011-0012-7

Bowles, H. Babcock, L. & Lai, L. (2007). Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *103*, 84-103. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.001>

Braun, S., Peus, C. & Frey, D. (2012). Is beauty beastly? Gender-specific effects of leader attractiveness and leadership style on followers' trust and loyalty. *Journal of Psychology/Zeitschrift für Psychologie*, *220*, 98-108. doi: 10.1027/2151-2604/a000101

CEWS (Center of Excellence Women and Science). (2011). *The leaky pipeline: Frauen- und Männeranteile im akademischen Qualifikationsverlauf, 2011*. Verfügbar unter: <http://www.cews.org/informationsangebote/statistiken>

CEWS (Center of Excellence Women and Science). (2012). *Frauenanteile an Habilitationen, Berufungen, Professuren und C4/W3-Professuren, 1980 bis 2012*. Verfügbar unter: <http://www.cews.org/informationsangebote/statistiken>



FidAR (Frauen in die Aufsichtsräte e.V.). (2013). *Women-On-Board-Index*. Verfügbar unter: [http://www.fidar.de/webmedia/documents/wob-index/130915\\_Studie\\_WoB-Index\\_XIII\\_end.pdf](http://www.fidar.de/webmedia/documents/wob-index/130915_Studie_WoB-Index_XIII_end.pdf)

Gaucher, D., Friesen, J. & Kay, A. C. (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, 109-128. doi: 10.1037/a0022530

Heilman, M. E. & Haynes, M. C. (2005). No credit where credit is due: Attributional rationalization of women's success in male-female teams. *Journal of Applied Psychology*, 90, 905-916. doi: 10.1037/0021-9010.90.5.905

Heilman, M. E. & Okimoto, T. G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks?: The implied communality deficit. *Journal of Applied Psychology*, 92, 81-92. doi: 10.1037/0021-9010.92.1.81

Horvath, L. K. & Sczesny, S. (eingereicht). *Reducing the lack of fit for women in leadership: Can gender-fair language bring more women to the top?*

Kanning, U. P., Pöttker, J. & Klinge, K. (2008). *Personalauswahl. Leitfaden für die Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Lohaus, D. (2008). *Leistungsbeurteilung. Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.

Peus, C. & Welpel, I. M. (2011). Frauen in Führungspositionen: Was Unternehmen wissen sollten. *Organisationsentwicklung*, 2/2011, 47-55.

Ritzenhöfer, L., Spörrle, M. & Welpel, I. M. (2012). Karrieretipps für Ingenieurinnen. *HI:TECH CAMPUS*, 8, 10-12.

Rudman, L. A. (1998). *Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counterstereotypical impression management*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 629-645. doi: 10.1037/0022-3514.74.3.629

Schleicher, F., Kokew, C. & Hübner, A. G. (2013). *Frauen im Management: Ja, wo stecken sie denn?*

Verfügbar unter: [http://www.bisnode.de/press\\_release/frauen-im-management-ja-wo-stecken-sie-denn/](http://www.bisnode.de/press_release/frauen-im-management-ja-wo-stecken-sie-denn/)

Sczesny, S. (2003). Führungskompetenz: Selbst- und Fremdwahrnehmung weiblicher und männlicher Führungskräfte. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 34, 133-145.

Sczesny, S. & Stahlberg, D. (2002). The influence of gender-stereotyped perfumes on leadership attribution. *European Journal of Social Psychology*, 32, 815-828. doi: 10.1002/ejsp.123

Schuler, H. (2002). *Das Einstellungsinterview*. Göttingen: Hogrefe.

Statistisches Bundesamt. (2012). *Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt - Deutschland und Europa*.

Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/StartseiteBroschuereMaennerFrauen.html>

Welpel, I. M., Schwarzmüller, T. & Spörrle, M. (2012). Frauen in der Wissenschaft: Please mind the gap!. *Politische Studien*, 63, 39-51.

## Impressum

### Herausgeberinnen & Konzeption

Prof. Dr. Isabell M. Welpé & Prof. Dr. Claudia Peus  
Dr. Susanne Braun, Dr. Prisca Brosi, Dr. Brooke Shaughnessy  
Tanja Hentschel, Gesche Lotzkat, Lisa Ritzenhöfer, Tanja Schwarzmüller

### Design & Layout

ediundsepp Gestaltungsgesellschaft mbH ([www.ediundsepp.de](http://www.ediundsepp.de))

### Zeichnungen

Isabelle Dinter ([www.grafische-visualisierung.de](http://www.grafische-visualisierung.de))

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION

Dieses Projekt wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert, FKZ: 01FP1070/71/72/73