

# Sieben Schritte zur gender-sensitiven Personalauswahl und -beurteilung

Erstellt im Vorhaben „Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wissenschaft und Wirtschaft - wie unterscheiden sich Männer und Frauen?“  
(Teilvorhaben Wirtschaft; FKZ: 01FP1072 / 73)



### **Autorinnen:**

Prof. Dr. Isabell M. Welpel, Dr. Prisca Brosi, Dipl.-Psych. Gesche Lotzkat, Dipl.-Psych. Lisa Ritzenhöfer, Dipl.-Psych. Tanja Schwarzmüller

### **Kontaktadresse:**

Lehrstuhl für Strategie und Organisation  
TUM School of Management  
Arcisstraße 21  
80333 München

### **Email:**

abf@wi.tum.de

### **Homepage:**

<http://www.abf.wi.tum.de>

### **Förderhinweis:**

Das diesen Leitfäden zugrundeliegende Vorhaben „Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wissenschaft und Wirtschaft – Wie unterscheiden sich Männer und Frauen?“ (Teilprojekt Wirtschaft) wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union unter dem Förderkennzeichen 01FP1072/73 gefördert. Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in die Humanressourcen. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen.

Die folgenden Anleitungen und Checklisten bieten Ihnen detaillierte Informationen zu allen sieben Schritten der gender-sensitiven Personalauswahl und -beurteilung.



Copyright: Isabelle Dinter, Grafische Visualisierung (2013)

Weiterführende Informationen finden Sie bei Interesse hier:

- [Booklet zur gendersensitiven Personalauswahl und -beurteilung](#)
- [Herausgeberband](#) von Welpke, I. M., Brosi, P., Ritzenhöfer, L., & Schwarzmüller, T. (Hrsg.) (2015). *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte: Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik*. Wiesbaden: Springer Gabler.

# Schritt 1: Anleitung Anforderungsanalyse

Warum ist eine verhaltensbezogene Anforderungsanalyse entscheidend für den späteren Erfolg des Auswahlverfahrens?

- Häufig werden von BewerberInnen sehr **globale Kompetenzen** erwartet, wie z.B. Entscheidungskompetenz, Durchsetzungsstärke und Problemlösefähigkeit.
- Diese sind jedoch in der Praxis sehr **schwer zu messen**, da nur begrenzte Informationen über BewerberInnen vorliegen, diese innerhalb von kürzester Zeit eingeschätzt werden müssen und Beurteilende unterschiedliche Vorstellungen davon haben, was man unter diesen Kompetenzen versteht.
- Bei **kompetenzbasierten** Anforderungsprofilen schleichen sich daher oft **Beurteilungsfehler** ein (Lance, Lambert, Gewin, Lievens, & Conway, 2004).
- Um zu einer optimalen Grundlage für das spätere Auswahlverfahren zu kommen empfiehlt sich daher ein **verhaltensbezogenes Anforderungsprofil** (Flanagan, 1954; Heilman, 2012).
- In einem solchen Anforderungsprofil wird **eindeutig definiert**, welche Verhaltensweisen BewerberInnen zeigen, die die jeweiligen Anforderungen einer Position erfüllen, z.B. die Kompetenz der „Durchsetzungsstärke“ mitbringen.



Copyright: Isabelle Dinter, Grafische Visualisierung (2013)

## Wie geht man vor, um ein verhaltensbezogenes Anforderungsprofil zu erstellen?

- **Folgende Fragen** sollten Sie sich **zu Beginn** stellen:
  - Was sind die wichtigsten Aufgaben für die zu besetzende Position?
  - Welche Verhaltensweisen müssen StelleninhaberInnen zeigen, um diese Aufgaben gut erfüllen zu können?
- Nutzen Sie die **Methode der kritischen Ereignisse** (Blickle, 2011; Flanagan, 1954) zur Beantwortung dieser Fragen:
  - **Fragen** Sie diejenigen Personen, die am meisten über die zu besetzende Position wissen, nach erfolgskritischen Verhaltensweisen<sup>1</sup>: Die aktuellen StelleninhaberInnen, ihre Vorgesetzten und MitarbeiterInnen.
  - Erkundigen Sie sich sowohl nach 1) **besonders effektiven** als auch nach 2) besonders ineffektiven Verhaltensweisen der PositionsinhaberInnen in der Vergangenheit (z.B. „Bitte schildern Sie mir eine Situation, in welcher der / die PositionsinhaberIn in der Vergangenheit eine außerordentlich gute / schlechte Leistung erbracht hat“).
  - **Notieren** Sie sich die folgenden Punkte (siehe auch Schritt 1: Arbeitsblatt Anforderungsanalyse):
    - Was war das kritische Ereignis – Was ist passiert?
    - Wie hat der / die PositionsinhaberIn in dieser Situation reagiert?
    - Was war positiv daran / was war negativ daran?

---

<sup>1</sup> Unter **erfolgskritischen Verhaltensweisen** versteht man dabei Verhaltensweisen, die für die erfolgreiche Ausführung der in der Position anfallenden Aufgaben entscheidend sind.

- **Beispiel:** Methode der kritischen Ereignisse für eine **Führungskraft in einer Werbeagentur (negatives kritisches Ereignis):**

<b>Kritisches Ereignis</b>	Ein Kunde beschwert sich bei der Führungskraft darüber, dass die vom Mitarbeitenden ausgearbeitete Lösung nicht den vorher vereinbarten Anforderungen entspricht.
<b>Verhalten der PositionsinhaberInnen</b>	Die Führungskraft wird dem zuständigen Mitarbeitenden gegenüber sehr ärgerlich und gibt die Anweisung, die Lösung sofort so auszuarbeiten wie vom Kunden gefordert.
<b>Negativ daran</b>	Die Führungskraft fragt nicht ab, warum die Lösung wie erfolgt erstellt wurde; sie stellt die exakten Anforderungen des Kunden nicht klar heraus.

- Nachdem Sie mit allen relevanten AnsprechpartnerInnen über die zu besetzende Position gesprochen haben: **Gruppieren Sie wiederholte Nennungen** aus diesen Gesprächen **zu zentralen erfolgskritischen Verhaltensweisen (Überkategorien)**.
- Überlegen Sie sich, wie Sie dieses erfolgskritische Verhalten in der Praxis beobachten können – also, welche **messbaren Unterdimensionen** diese erfolgskritischen Verhaltensweisen (Überkategorien) besitzen.
- **Wichtig I:** Formulieren Sie die Verhaltensweisen so präzise, eindeutig und messbar wie möglich!
- **Wichtig II:** Vorsicht vor der „**eierlegenden Wollmilchsau**“ – fokussieren Sie sich auf zentrale Aspekte der Stelle!
- **Beispiel:** Methode der kritischen Ereignisse für eine **Führungskraft in einer Werbeagentur (negatives kritisches Ereignis):**

<b>Erfolgskritisches Verhalten (Überkategorien)</b>	<b>Messung des erfolgskritischen Verhaltens (Unterdimensionen)</b>
1) Delegation von Aufgaben an Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definieren von Zielen</li> <li>• Regelmäßiges Durchführen von Erfolgskontrollen</li> <li>• Anbieten von Unterstützung bei Schwierigkeiten</li> </ul>
2) Mitarbeitenden gezielte Rückmeldung geben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergleich von Ist- und Soll-Zustand</li> <li>• Gabe verhaltensbezogener Verbesserungsvorschläge</li> </ul>

- **Prüfen** Sie anschließend kritisch, ob die von Ihnen aufgestellten Unterdimensionen im Vorstellungsgespräch und den Arbeitsproben später auch **tatsächlich beobachtbar** sind.
- Legen Sie die Überkategorien und Unterdimensionen **abschließend** noch einmal **Ihren AnsprechpartnerInnen** für die Position **vor**, um sicherzustellen, dass alle relevanten Verhaltensweisen enthalten sind.



#### **Literatur:**

- Blickle, G. (2011). Anforderungsanalyse. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (pp. 195–208). Berlin: Springer.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, *51*, 327–358.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, *32*, 113–135.
- Lance, C. E., Lambert, T. A., Gewin, A. G., Lievens, F., & Conway, J. M. (2004). Revised estimates of dimension and exercise variance components in assessment center postexercise dimension ratings. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 377–385.

# Schritt 1: Arbeitsblatt Anforderungsanalyse

Dieses Arbeitsblatt soll Ihnen dabei helfen, Verhaltensanforderungen für eine zu besetzende Position in Ihrem Tätigkeitsbereich anhand der Methode der kritischen Ereignisse zu definieren.

Kritisches Ereignis: Was ist passiert?	Verhalten der aktuellen StelleninhaberInnen	Negativ daran / Positiv daran	Erfolgskritisches Verhalten (Überkategorien)	Messung des erfolgskritischen Verhaltens (Unterdimensionen)
<p>Beispiel für ein negatives kritisches Ereignis: Ein Kunde beschwert sich bei Führungskraft darüber, dass die vom Mitarbeitenden ausgearbeitete Lösung nicht den vorher vereinbarten Anforderungen entspricht.</p>	<p>Die Führungskraft wird dem zuständigen Mitarbeitenden gegenüber sehr ärgerlich und gibt die Anweisung, die Lösung sofort so auszuarbeiten wie vom Kunden gefordert.</p>	<p>Die Führungskraft fragt nicht ab, warum die Lösung wie getan erstellt wurde; sie stellt die exakten Anforderungen des Kunden nicht klar heraus.</p>	<p>1. Delegation von Aufgaben an Mitarbeitende</p>	<p>1. Definieren von Zielen  2. Regelmäßiges Durchführen von Erfolgskontrollen  3. Anbieten von Unterstützung bei Schwierigkeiten</p>
			<p>2. Mitarbeitenden gezielte Rückmeldung geben</p>	<p>1. Vergleich von Ist- und Soll-Zustand  2. Gabe verhaltensbezogener Verbesserungsvorschläge</p>

Kritisches Ereignis: Was ist passiert?	Verhalten der aktuellen StelleninhaberInnen	Negativ daran / Positiv daran	Erfolgskritisches Verhalten (Überkategorien)	Messung des erfolgskritischen Verhaltens (Unterdimensionen)

<b>Kritisches Ereignis: Was ist passiert?</b>	<b>Verhalten der aktuellen StelleninhaberInnen</b>	<b>Negativ daran / Positiv daran</b>	<b>Erfolgskritisches Verhalten (Überkategorien)</b>	<b>Messung des erfolgskritischen Verhaltens (Unterdimensionen)</b>

<b>Kritisches Ereignis: Was ist passiert?</b>	<b>Verhalten der aktuellen StelleninhaberInnen</b>	<b>Negativ daran / Positiv daran</b>	<b>Erfolgskritisches Verhalten (Überkategorien)</b>	<b>Messung des erfolgskritischen Verhaltens (Unterdimensionen)</b>

## Schritt 2: Checkliste für gender-neutrale Stellenanzeigen

- **Gender-neutrale Stellenanzeigen** sind durch eine **ausgeglichene Verwendung** männlich und weiblich konnotierter **Wörter** gekennzeichnet und berücksichtigen **gender-spezifische Präferenzen** für Jobattribute.

### Warum sind gender-neutrale Stellenanzeigen wichtig für Organisationen?

- Gerade in männlich stereotypisierten Bereichen (wie beispielsweise Führungspositionen) finden sich oft **wenige Frauen**, da diese 1) von Personalentscheidenden als weniger geeignet angesehen werden (Heilman, 2001) und 2) sie sich von den ausgeschriebenen Stellen weniger angesprochen fühlen (Gaucher, Friesen, & Kay, 2011).
- Dadurch bieten gender-neutrale Stellenanzeigen eine Möglichkeit, den vorhandenen **Talentpool besser auszuschöpfen**:
  - Personalentscheidende stellen weibliche Bewerber eher ein, wenn die zur Rekrutierung verwendete Stellenanzeige gender-neutral war (Horvath & Sczesny, 2014b).
  - Frauen (aber auch Männer) fühlen sich durch gender-neutrale Stellenanzeigen eher angesprochen, da sie die Organisation als fairer einschätzen (Horvath & Sczesny, 2014a).



Copyright: Isabelle Dinter, Grafische Visualisierung (2013)

## Was sind die zentralen Stellschrauben zur Gestaltung einer gender- neutralen Stellenanzeige?

- **Gender-neutrale Berufsbezeichnungen**
  - Berufsbezeichnungen sind die **erste Stellschraube**, um Stellenanzeigen gender-neutral zu gestalten.
  - Um Berufsbezeichnungen gender-neutral zu gestalten haben Sie grundsätzlich **zwei verschiedene Möglichkeiten** (Horvath, 2015):

Art der Bezeichnung	Beschreibung	Beispiele
1) Beidnennung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwenden Sie sowohl die männliche als auch die weibliche Berufsbezeichnung</li> <li>• Stellen Sie idealerweise die weibliche Berufsbezeichnung der männlichen voran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektleiterin / Projektleiter</li> <li>• Geschäftsführerin / Geschäftsführer</li> <li>• Facharbeiterin / Facharbeiter</li> </ul>
2) Neutrale Bezeichnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwenden Sie eine Form der Berufsbezeichnung, die nicht auf das Geschlecht des zukünftigen Stelleninhabers schließen lässt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektleitung</li> <li>• Geschäftsführung</li> <li>• Fachkraft</li> </ul>

## 2) Gender-neutrale Wortwahl

- Eine gender-neutrale Wortwahl ist die **zweite Stellschraube**, um Stellenanzeigen gender-neutral zu gestalten.
- Viele in der Alltagssprache und somit auch in Stellenanzeigen verwendete Begriffe und Ausdrücke sind **stereotyp eher mit Männern oder mit Frauen assoziiert** (Gaucher et al., 2011).
- Um eine Stellenanzeige gender-neutral zu gestalten sollten Sie daher auf eine **ausgeglichene Verwendung** von männlich und weiblich konnotierten Begriffen achten.
- Im Folgenden finden Sie eine **Übersicht mit eher männlich und eher weiblich konnotierten Begriffen** (siehe auch Gaucher et al., 2011):

Männlich konnotierte Begriffe	Weiblich konnotierte Begriffe
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktiv</li> <li>• Ambitioniert</li> <li>• Analytisch</li> <li>• Direkt</li> <li>• Dominant</li> <li>• Durchsetzungsstark</li> <li>• Ehrgeizig</li> <li>• Entschlossen</li> <li>• Entscheidungen</li> <li>• Führung</li> <li>• Herausfordernd</li> <li>• Hierarchisch</li> <li>• Individuell</li> <li>• Kompetitiv</li> <li>• Logisch</li> <li>• Objektiv</li> <li>• Selbstbewusst</li> <li>• Stärke / Kraft</li> <li>• Überdurchschnittlich</li> <li>• Unabhängig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedächtig</li> <li>• Bescheiden</li> <li>• Ehrlich</li> <li>• Emotional</li> <li>• Empathisch</li> <li>• Engagiert</li> <li>• Freundlich</li> <li>• Fröhlich</li> <li>• Kooperativ</li> <li>• Leidenschaftlich</li> <li>• Loyal</li> <li>• Sympathisch</li> <li>• Unterstützend</li> <li>• Verlässlich</li> <li>• Verständnisvoll</li> <li>• Vertrauen</li> <li>• Warmherzig</li> <li>• Zuverlässig</li> <li>• Zwischenmenschlich</li> <li>• Zusammen / Team</li> </ul>

### 3) Berücksichtigung gender-spezifischer Präferenzen für Jobattribute

- Eine Berücksichtigung gender-spezifischer Präferenzen ist die **dritte Stellschraube**, um Stellenanzeigen gender-neutral zu gestalten.
- Auch wenn Männer und Frauen sich in vielen berufsbezogenen Fähigkeiten und Einstellungen sehr ähnlich sind, gibt es geringfügige, aber stabile **Unterschiede in den Jobeigenschaften**, welche Männern und Frauen besonders wichtig sind.
- Insofern ein Unternehmen / eine auszuschreibende Position sowohl von Männern als auch von Frauen präferierte Eigenschaften besitzt ist daher anzuraten, **beide Arten von Eigenschaften zu erwähnen**.
- Im Folgenden finden Sie eine **Übersicht mit eher von Männern und eher von Frauen bevorzugten Jobeigenschaften** (Konrad, Ritchie, Lieb, & Corrigan, 2000):

Von Männern präferierte Jobeigenschaften	Von Frauen präferierte Jobeigenschaften
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufstiegsmöglichkeiten</li> <li>• Autonomie</li> <li>• Autorität</li> <li>• Führungstätigkeit</li> <li>• Gehalt</li> <li>• Prestige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abwechslungsreichtum</li> <li>• Anderen helfen können</li> <li>• Angenehme Arbeitsbedingungen</li> <li>• Berufliche Sicherheit</li> <li>• Eigene Fähigkeiten einbringen</li> <li>• Gute Beziehungen zu KollegInnen und Führungskräften</li> <li>• Leistung</li> </ul>

- Wichtig: **Frauen in männlich dominierten Berufen** nähern sich in ihren Präferenzen denen von Männern an, bewerten soziale Aspekte ihrer Tätigkeit aber weiterhin höher (Konrad et al., 2000).



## Literatur:

- 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.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues, 57*, 657–674.
- Horvath, L. K. (2015). Gender-fair language in the context of recruiting and evaluating leaders. In I. M. Welpe, P. Brosi, L. Ritzenhöfer und T. Schwarzmüller (Hrsg.), *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte: Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Horvath, L. K. & Sczesny, S. (2014a). *How to make leadership positions more attractive: The impact of gender-fair language in job advertisements*. Unpublished manuscript.
- Horvath, L. K., & Sczesny, S. (2014b). *Reducing the lack of fit for women in leadership: Can gender-fair language bring more women to the top?* Unpublished manuscript.
- Konrad, A. M., Ritchie Jr, J. E., Lieb, P., & Corrigan, E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 126*, 593–641.

## Schritt 2: Beispiele für männlich und weiblich formulierte Stellenanzeigen

Die im Folgenden gezeigten Stellenanzeigen geben ein Beispiel dafür, wie eine Stellenausschreibung für eine Teamleitung im Ingenieurwesen mit eher **männlich** / eher **weiblich** konnotierten Begriffen formuliert werden kann (Gaucher, Friesen, & Kay, 2011):

<p><b>Teamleiter Ingenieurwesen (m / w)</b></p> <p><b>Das sind wir:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wir sind ein Ingenieursunternehmen mit <b>marktbeherrschender</b> Position, das sich führender Kunden <b>rühmen</b> kann.</li><li>▪ Wir sind <b>entschlossen</b>, uns von unserer <b>Konkurrenz abzuheben</b>.</li></ul> <p><b>Das sollten Sie mitbringen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Starke</b> Kommunikationsfähigkeiten und <b>Einflussvermögen</b></li><li>▪ Hohe <b>individuelle Leistungsfähigkeit</b> in einem <b>kompetitiven Umfeld</b></li><li>▪ <b>Überdurchschnittliche</b> Fähigkeit, Kunden zufriedenzustellen und Kundenbeziehungen zu <b>managen</b></li></ul> <p><b>Das sind Ihre Aufgaben:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Management</b> des Projektfortschritts durch <b>Anweisen</b> von Projektgruppen und <b>akkurate Aufgabensteuerung</b></li><li>▪ <b>Sicherstellung von Compliance</b> mit den Kundenzielen</li><li>▪ <b>Ausgeprägte Führungsfähigkeiten</b></li></ul>	<p><b>Teamleiterin / Teamleiter Ingenieurwesen</b></p> <p><b>Das sind wir:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wir sind ein Ingenieursunternehmen, das <b>erfolgreiche Beziehungen</b> mit vielen <b>zufriedenen Kunden</b> pflegt.</li><li>▪ Wir sehen es als unsere <b>Verpflichtung</b>, den Ingenieurssektor ganz <b>genau zu verstehen</b>.</li></ul> <p><b>Das sollten Sie mitbringen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Fortgeschrittene</b> Kommunikationsfähigkeiten in Wort und Schrift</li><li>▪ <b>Bereitschaft zu Teamarbeit</b> in einem <b>kooperativen Umfeld</b></li><li>▪ <b>Sensibilität für Kundenbedürfnisse</b> und Aufbau <b>positiver Kundenbeziehungen</b></li></ul> <p><b>Das sind Ihre Aufgaben:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Unterstützung</b> von Projektteams</li><li>▪ Kunden bei Ingenieursprojekten <b>beratend zur Seite stehen</b></li><li>▪ Sehr gute <b>interpersonelle Fähigkeiten</b></li></ul>
--	---

## Literatur:

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.

## Schritt 3: Anleitung zur Sichtung der eingehenden Bewerbungsunterlagen

Warum ist es für den Erfolg des Auswahlverfahrens wichtig, die Sichtung der eingehenden Bewerbungsunterlagen in gender-neutraler Art und Weise vorzunehmen?

- **Bauchgefühle** führen oft dazu, dass geeignete KandidatInnen voreilig aus dem Kandidatenpool ausgeschlossen werden (Heilman, 2001).
- **Stereotype und Biases** über Männer und Frauen, aber auch über andere soziale Gruppen (z.B. in Bezug auf Herkunft oder Alter) beeinflussen unabhängig von der tatsächlichen Eignung der BewerberInnen die erste Selektion der Bewerbungsunterlagen (Heilman, 2001).
- Das zu Rate ziehen des in Schritt 1 definierten **Anforderungsprofils** (Heilman, 2012) sowie ein **Sichten** der Bewerbungsunterlagen **ohne Information über demographische Charakteristika** (z.B. Name, Foto, Alter; Goldin & Rouse, 2000) helfen dabei, 1) Bauchgefühle und Stereotype zu überwinden und 2) die Passung der BewerberInnen zur ausgeschriebenen Position zu überprüfen.



Copyright: Isabelle Dinter, Grafische Visualisierung (2013)

## Wie sollte man bei der ersten Sichtung der eingehenden Bewerbungsunterlagen vorgehen?

- Erstellen Sie ein **Bewertungsschema**, welches auf der in Schritt 1 erfolgten Anforderungsanalyse basiert (Heilman, 2012).
- **Bewerten Sie** für jede eingegangene Bewerbung **systematisch**, inwiefern diese die einzelnen als Anforderungen definierten Kriterien erfüllt (z.B. auf einer Skala von *1 = überhaupt nicht* bis *7 = voll und ganz*).
- **Summieren Sie** anschließend für jede der beurteilten Bewerbungen die erzielten **Punktezahlen auf**.
- Betrachten Sie **demographische Informationen** in diesem Stadium **nicht** (Goldin & Rouse, 2012). Dies funktioniert z.B. durch getrenntes Hochladen von Bild und Namen sowie Anschreiben und Lebenslauf in einem Online-Bewerbungstool oder durch vorheriges Schwärzen (lassen) demographischer Angaben in den Unterlagen.
- Auch die Einstellung, mit der Sie an die Sichtung der Unterlagen herangehen, ist von entscheidender Bedeutung: **Suchen Sie nach „den besten KandidatInnen“**, anstatt „ungeeignete KandidatInnen“ auszuschließen – dies führt dazu, dass auch diverse KandidatInnen eher in die nächste Runde kommen (Hugenberg, Bodenhausen, & McLain, 2006).
- Nehmen Sie sich **Zeit** – Stereotype schlagen dann besonders leicht zu, wenn man es eilig hat oder durch andere Aufgaben abgelenkt ist (Macrae, Hewstone, & Griffiths, 1993).
- Laden Sie diejenigen KandidatInnen zur nächsten Runde des Bewerbungsgesprächs ein, die eine vor Beginn der Unterlagensichtung festgelegte **Mindestpunktzahl** erreichen (Heilman, 2015).



## Literatur:

- Goldin, C., & Rouse, C. (2000). Orchestrating impartiality: The impact of "blind" auditions on female musicians. *The American Economic Review*, *90*, 715–741.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, *57*, 657–674.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, *32*, 113–135.
- Heilman, M. E. (2015). *Gender stereotypes: Impediments to women's career progress*. In I. M. Welppe, P. Brosi, L. Ritzenhöfer und T. Schwarzmüller (Hrsg.), *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte: Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hugenberg, K., Bodenhausen, G. V., & McLain, M. (2006). Framing discrimination: Effects of inclusion versus exclusion mind-sets on stereotypic judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, *91*, 1020–1031.
- Macrae, C. N., Hewstone, M., & Griffiths, R. J. (1993). Processing load and memory for stereotype-based information. *European Journal of Social Psychology*, *23*, 77–87.

## Schritt 4: Tipps zur Gestaltung von anforderungsbasierten Arbeitsproben

Warum sind anforderungsbasierte Arbeitsproben für die Identifikation von Top-Talenten wichtig?

- Aufgrund von **Stereotypen über die Kompetenz bestimmter sozialer Gruppen** (z.B. Männer und Frauen, Ältere und Jüngere) werden eigentlich geeignete KandidatInnen oft nicht weiter für die zu besetzende Position in Erwägung gezogen (Eagly & Karau, 2002; Heilman, 2001).
- Studien zeigen jedoch, dass **detaillierte Informationen** über die tatsächlichen Kompetenzen von BewerberInnen den **Einfluss von Stereotypen reduzieren** und zu einer stärker leistungsbezogenen Einschätzung führen (Heilman, Wallen, Fuchs, & Tamkins, 2004; Koch, D'Mello, & Sackett, 2014).
- **Arbeitsproben** bieten eine sehr gute Möglichkeit, zentrale **spätere Arbeitsaufgaben realitätsnah zu simulieren** und somit mehr Informationen über die tatsächliche Eignung von KandidatInnen zu erhalten (Blickle, 2011).
- Aus diesem Grund sollten Auswahlverfahren wenn möglich **um Arbeitsproben ergänzt** werden.



Copyright: Isabelle Dinter, Grafische Visualisierung (2013)

## Wie sollte man bei der Gestaltung einer anforderungsbasierten Arbeitsprobe vorgehen?

- Wählen Sie Arbeitsproben aus, die es Ihnen ermöglichen, **zentrale Aspekte des Anforderungsprofils** zu testen.
- Grundsätzlich haben Sie die Auswahl zwischen **zwei Arten von Arbeitsproben** (Howard, 2001):

Administrative Arbeitsproben	Interaktive Arbeitsproben
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Postkorb-Übung:</b> Verschiedene Aufgaben müssen nach Wichtigkeit und Dringlichkeit priorisiert, bearbeitet und ggf. delegiert werden.</li> <li>• <b>Planung:</b> Aufgaben müssen auf Teammitglieder verteilt und Zeitpläne erstellt werden.</li> <li>• <b>Faktenfindung:</b> In einem hypothetischen Szenario müssen schnell Informationen zur Entscheidungsfindung gesammelt werden.</li> <li>• <b>Analysen:</b> Die BewerberInnen erhalten quantitative oder qualitative Daten und müssen darauf basierend Empfehlungen für Verbesserungsmöglichkeiten geben.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rollenspiel:</b> Die BewerberInnen simulieren eine Interaktion mit Mitarbeitenden, KundInnen etc.</li> <li>• <b>PR-Kontakt:</b> Die BewerberInnen müssen vor simulierten PressevertreterInnen Stellung zu einem medienwirksamen Thema nehmen.</li> <li>• <b>Präsentation:</b> Konzepte oder Ergebnisse müssen vor dem simulierten Vorstand, KundInnen oder Mitarbeitenden präsentiert werden.</li> <li>• <b>Gruppendiskussion:</b> Eigene Meinung muss vor anderen argumentiert und verteidigt werden.</li> </ul>

- **Beschränken Sie sich** pro Arbeitsprobe auf die Erfassung von **2-3 zentralen Verhaltenskompetenzen aus dem Anforderungsprofil**, um eine Überforderung der Beurteilenden und eine resultierende verzerrte Beurteilung zu vermeiden (Krause & Gebert, 2003).

- Erstellen Sie für jede in der Arbeitsprobe getestete Verhaltenskompetenz eine **verhaltensbezogene Beurteilungsskala**, um eine verzerrungsfreie Einschätzung vornehmen zu können (Macan, 2009).
- **Beispiel für eine Arbeitsprobe sowie eine verhaltensbezogene Beurteilungsskala:**
  - **Art der Arbeitsprobe:** Administrative Faktenfindung, bei der die BewerberInnen Lösungsmöglichkeiten für ein organisationales Problem identifizieren und aufzeigen sollen.
  - Verhaltensbezogene Beurteilungsskala für die Anforderungsdimension „**Problemlösevermögen**“:

<b>Problemlösevermögen</b>						
Mit Problemlösevermögen ist das Verstehen von Problemen und das Treffen angemessener Entscheidungen zur Lösung dieser Probleme gemeint.						
Effektives Problemlösen beinhaltet das Sammeln von vorhandenen Informationen, das Erkennen von Schlüsselthemen, Entscheidungen auf logischen Argumenten zu basieren und die Konsequenzen der eigenen Entscheidungen zu bedenken.						
Ineffektives Problemlösen findet statt, wenn eine Führungskraft nicht versucht, relevante Informationen zu sammeln, verfrühte Entscheidungen trifft, und Details eines gegebenen Problems verwechselt.						
Die Bewerberin / Der Bewerber...						
1.	... sucht nach zusätzlichen Informationen, um den Grund von Problemen zu identifizieren	①	②	③	④	⑤
2.	... betrachtet verschiedene Lösungen für Probleme	①	②	③	④	⑤
3.	... rechtfertigt ihre Entscheidungen gründlich	①	②	③	④	⑤

- **Diskutieren Sie die Eignung der gewählten Arbeitsprobe** und der erstellten **Beurteilungsskala** mit den Personen, die Sie bereits in die Erstellung des Anforderungsprofils mit einbezogen haben.
- Nachdem Sie die Arbeitsprobe sowie die Beurteilungsskalen für jede erfasste Verhaltenskompetenz finalisiert haben ist es wichtig, alle **Beurteilenden mit der Arbeitsprobe** und ihrer Bewertung **vertraut zu machen**.
- Stellen Sie dabei sicher, dass alle Beurteilenden ein **gleiches Verständnis** der einzuschätzenden Verhaltenskompetenzen haben und wissen, anhand welcher Verhaltensweisen der BewerberInnen sie diese einschätzen können (Schleicher, Day, Mayes, & Riggio, 2002).
- Schließen Sie bei der finalen Beurteilung mögliche Bauchgefühle aus, indem Sie pro BewerberIn die auf den verschiedenen verhaltensbezogenen Beurteilungsskalen **erzielten Punkte zu einem Gesamtwert aufsummieren** (McCarthy, Van Iddekinge, & Campion, 2010).

## Literatur:

- Blickle, G. (2011). *Personalbeurteilung*. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (pp. 225–252). Berlin: Springer.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *117*, 125–145.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, *57*, 657–674.
- Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., & Tamkins, M. M. (2004). Penalties for success: Reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 416–427.
- Howard, A. (2001). Identifying, assessing, and selecting senior leaders. In S. J. Zaccaro, & R. J. Klimoski (Hrsg.), *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* (pp. 305–346). San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Koch, A., D'Mello, S., & Sackett, P. (2014). A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making. *Journal of Applied Psychology*, *100*, 128–161.
- Krause, D. E., & Gebert, D. (2003). A comparison of assessment center practices in organizations in German-speaking regions and the United States. *International Journal of Selection and Assessment*, *11*, 297–312.
- Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review*, *19*, 203–218.
- McCarthy, J. M., Van Iddekinge, C. H., & Campion, M. A. (2010). Are highly structured job interviews resistant to demographic similarity effects? *Personnel Psychology*, *63*, 325–359.
- Schleicher, D. J., Day, D. V., Mayes, B. T., & Riggio, R. E. (2002). A new frame for frame-of-reference training: Enhancing the construct validity of assessment centers. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 735–746.

# Schritt 5: Anleitung für die Durchführung strukturierter Interviews

## Warum sind strukturierte Interviews für Organisationen wichtig?

- Stereotype und Biases beeinflussen Beurteilungen vor allem dann, wenn **nur wenige Informationen** über KandidatInnen vorliegen, was gerade in Bewerbungssituationen oftmals der Fall ist (Heilman, 2012).
- **Stereotype** beeinflussen zudem, **welche Fragen KandidatInnen gestellt werden** – und führen Personalentscheidende dazu, sich gerade nach solchen Informationen zu erkundigen, die den eigenen stereotypen Eindruck bestätigen (Johnston & Macrae, 1994).
- Darüber hinaus **verzerrten** Stereotype **unsere Erinnerung**, so dass man sich im Allgemeinen vor allem an solche Antworten von KandidatInnen erinnert, die den eigenen Stereotypen und Vorannahmen entsprechen (Fiske & Neuberg, 1990).
- **Strukturierte Interviews** bieten daher eine ideale Möglichkeit, zusätzliche Informationen über KandidatInnen einzuholen, **ohne** in die genannten „**Stereotypenfallen**“ zu tappen (Heilman, 2012; McCarthy, Van Iddekinge, & Campion, 2010)



Copyright: Isabelle Dinter, Grafische Visualisierung (2013)

## Wie sollte man bei der Planung, Durchführung und Auswertung strukturierter Interviews vorgehen?

- **Planung der Interviews:**

- Erstellen Sie einen **festen Interviewleitfaden** (Bragger, Kutcher, Morgan, & Firth, 2002). Dieser sollte darauf abzielen, die im Anforderungsprofil festgelegten Verhaltenskompetenzen zu erfassen.
- Sie haben die Auswahl zwischen drei verschiedenen **Arten von Fragen**:

<b>Deskriptiv</b>	„Wie viel Erfahrung haben Sie mit der Anleitung von Mitarbeitenden?“
<b>Situativ</b>	„Stellen Sie sich vor, Sie müssten eine Aufgabe an einen Mitarbeitenden weitergeben. Wie würden Sie sich in dieser Situation verhalten?“
<b>Biografisch</b>	„Bitte schildern Sie eine Situation, in der Sie eine Aufgabe an einen Mitarbeitenden weitergegeben haben.“

- Für die Auswahl von (erfahrenen) **Führungskräften** sind **biographische Fragen** am geeignetsten, da diese deren zukünftiges Verhalten verlässlich abbilden (Huffcutt, Weekley, Wiesner, Degroot, & Jones, 2001).
- Für die Auswahl von **MitarbeiterInnen mit wenig Berufserfahrung** eignen sich **situative Fragen** besonders gut (Huffcutt et al., 2001).
- Erstellen Sie **verhaltensbezogene Beurteilungsskalen** für alle Fragen (Macan, 2009; siehe Schritt 4 – Tipps zur Gestaltung einer anforderungsbasierten Arbeitsprobe).

- **Beispiel für eine biographische Interviewfrage** sowie die passende **verhaltensbezogene Beurteilungsskala für die Kompetenz „Flexibilität“:**

Erfasste Kompetenz: <b>Fähigkeit, schnell und flexibel auf neue Situationen zu reagieren</b>	
1. Frage: <b>Bitte beschreiben Sie uns eine Situation in Ihrem bisherigen Berufsleben, in der Sie sich einmal sehr schnell auf einen neuen Sachverhalt bzw. eine neue Anforderung einstellen mussten. Wie sind Sie in dieser Situation vorgegangen?</b>	
Gibt zu, überfordert gewesen zu sein; wusste nicht recht, was zu tun sein; habe letztlich einfach gemacht, was spontan richtig erschienen ist / habe erst einmal abgewartet	①   ②   ③   ④   ⑤   ⑥   ⑦ Hat klar analysiert, was die neue Situation für das bisherige und das weitere Vorgehen bedeutet; hat darauf basierend Aufgabenpakete definiert, diese an MitarbeiterInnen weitergegeben und deren Durchführung überwacht

- **Durchführung der Interviews:**

- Da Stereotype über Männer und Frauen vor allem dann besonders stark ins Gewicht fallen, wenn nur wenige Männer / Frauen im Beurteilungsteam vertreten sind, achten Sie auf ein **gemischtgeschlechtliches Beurteilungsteam** (Eagly, Karau, & Makhijani, 1995; Koch, D’Mello, & Sackett, 2014).
- Da Beurteilende sich in Strenge und Milde ihrer Bewertungen unterscheiden (Nerdinger, Blickle, & Schaper, 2011) ist es wichtig, **für alle BewerberInnen dasselbe Beurteilungsteam** zu nutzen.
- Da Beurteilende Stereotype besonders dann heranziehen, wenn sie unter Zeitdruck stehen oder wenig kognitive Kapazitäten frei haben (Macrae, Hewstone, & Griffiths, 1993), sind zwei Aspekte von großer Bedeutung:
  - **Vermeiden Sie Zeitdruck** (z.B. durch eng getaktete Interviews oder anderweitige Anschlusstermine) sowie **Ablenkungen**.
  - **Trennen Sie Beobachtung und Beurteilung** von Verhaltenskompetenzen voneinander, indem während des Gesprächs Notizen gemacht, aber noch keine finale Beurteilungen der KandidatInnen auf den verhaltensbezogenen Beurteilungsskalen vorgenommen werden (Campion, Palmer, & Campion, 1997; Middendorf & Macan, 2002).
  - Halten Sie sich strikt an den Interviewleitfaden, damit alle BewerberInnen die **gleichen Fragen in der gleichen Reihenfolge** erhalten (Macan, 2009).

- Schaffen Sie bei den Beurteilenden das Bewusstsein, dass der Prozess der **Entscheidungsfindung** nach der Entscheidung vor den eigenen Vorgesetzten **gerechtfertigt** werden muss, da dies die Genauigkeit der Beobachtung erhöht (Heilman, 2012; Koch et al., 2014).
- Achten Sie auf eine **gender-neutrale Sprache** während des Bewerbungsgesprächs (Stout & Dasgupta, 2011; sprechen Sie z.B. von „den Positionsinhabenden“ anstatt „dem Positionsinhaber“, vgl. auch Schritt 2 zur Sprache in Stellenanzeigen).



- **Auswertung der Interviews:**

- Um zu verhindern, dass Stereotype die Erinnerung an die Antworten der KandidatInnen verzerren, hat sich die **Methode des „strukturierten Abrufs“** bewährt (Bauer & Baltes, 2002):
  - Gehen Sie nach dem Interview **jede Frage einzeln** durch.
  - Erinnern Sie sich zunächst an die **positiven Aspekte** der Antworten, die Ihnen der Kandidat / die Kandidatin auf Ihre Frage gegeben hat.
  - Erinnern Sie sich dann an die **negativen Aspekte** der Antworten, die Ihnen der Kandidat / die Kandidatin gegeben hat.
  - Ziehen Sie dabei Ihre **Notizen** zu Rate.
  - **Beurteilen** Sie erst jetzt die Leistung des Kandidaten / der Kandidatin auf der verhaltensbasierten Beurteilungsskala.
- Nehmen Sie anschließend eine **Gesamtbeurteilung** vor, indem Sie die insgesamt erzielten **Punkte** für jede/n der KandidatInnen **aufsummieren** (McCarthy et al., 2010).



## Literatur:

- Bauer, C. C., & Baltes, B. B. (2002). Reducing the effects of gender stereotypes on performance evaluations. *Sex Roles, 47*, 465–476.
- Bragger, J. D. N., Kutcher, E., Morgan, J., & Firth, P. (2002). The effects of the structured interview on reducing biases against pregnant job applicants. *Sex Roles, 46*, 215–226.
- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology, 50*, 655–702.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 117*, 125–145.
- Fiske, S. T., & Neuberg, S. L. (1990). A continuum of impression formation, from category-based to individuating processes: Influences of information and motivation on attention and interpretation. *Advances in Experimental Social Psychology, 23*, 1–74.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior, 32*, 113–135.
- Huffcutt, A. I., Weekley, J. A., Wiesner, W. H., Degroot, T. G., & Jones, C. (2001). Comparison of situational and behavior description interview questions for higher-level positions. *Personnel Psychology, 54*(3), 619–644.
- Johnston, L. C., & Macrae, C. N. (1994). Changing social stereotypes: The case of the information seeker. *European Journal of Social Psychology, 24*, 581–592.
- Koch, A., D'Mello, S., & Sackett, P. (2014). A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making. *Journal of Applied Psychology, 100*, 128–161.
- Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review, 19*, 203–218.
- Macrae, C. N., Hewstone, M., & Griffiths, R. J. (1993). Processing load and memory for stereotype-based information. *European Journal of Social Psychology, 23*, 77–87.
- McCarthy, J. M., Van Iddekinge, C. H., & Campion, M. A. (2010). Are highly structured job interviews resistant to demographic similarity effects? *Personnel Psychology, 63*, 325–359.
- Middendorf, C. H., & Macan, T. H. (2002). Note-taking in the employment interview: effects on recall and judgments. *Journal of Applied Psychology, 87*, 293–303.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., Schaper, N., & Schaper, N. (2008). *Arbeits-und Organisationspsychologie*. Berlin: Springer.
- Stout, J. G., & Dasgupta, N. (2011). When he doesn't mean you: Gender-exclusive language as ostracism. *Personality and Social Psychology Bulletin, 37*, 757–769.

## Schritt 5: Checkliste für strukturierte Interviews

### Inhalt der Interviews

- Interview basiert auf einer umfassenden Anforderungsanalyse
- Allen KandidatInnen werden im Interview dieselben Fragen gestellt
- Zwischenfragen und Folgefragen werden reduziert
- Verwendung von drei unterschiedlichen Fragetechniken: Situative Fragen, biographische Fragen, deskriptive Fragen
- Zusätzliche Informationen, die außerhalb des strukturierten Interviewteils eingeholt werden, werden nicht berücksichtigt
- KandidatInnen werden erst nach der strukturierten Phase des Interviewprozesses zu Fragen ermuntert
- Beurteilende evaluieren mittels Skalen mit Verhaltensanker

### Bewertung der KandidatInnen

- Verhaltensanker werden aus wissenschaftlichen Datenbanken, früheren Interviews oder Antworten von KandidatInnen ermittelt und zur Beurteilung verwendet
- Beurteilende werden bzgl. Bedeutung von Notizen während des Interviews trainiert
- Mindestens zwei Beurteilende interviewen gemeinsam
- Alle KandidatInnen werden von den gleichen Beurteilende interviewt
- Interviews werden erst diskutiert, nachdem alle KandidatInnen interviewt worden sind
- Statistische Verfahren (Gewichtung) wurden verwendet um Ratings zusammenzufassen

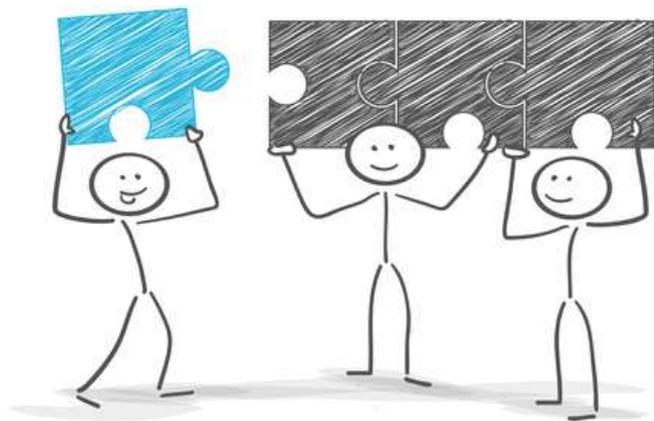
## Literatur:

McCarthy, J. M., Van Iddekinge, C. H., & Campion, M. A. (2010). Are highly structured job interviews resistant to demographic similarity effects? *Personnel Psychology, 63*, 325–359.

# Schritt 6: Anleitung zur finalen Entscheidungsfindung zwischen mehreren BewerberInnen

Warum ist es wichtig, auch die finale Entscheidung in strukturierter Art und Weise zu treffen?

- Häufig wird der **Personalauswahlprozess systematisch** gestaltet – die finale **Entscheidungsfindung** erfolgt dann aber über den **globalen Eindruck** den Personalentscheidende von verschiedenen BewerberInnen gewonnen haben.
- Dieses Vorgehen öffnet jedoch dem „**Bauchgefühl**“ und damit Stereotypen erneut die Tür und führt dazu, dass nicht kompetenz-, sondern sympathiebasiert ausgewählt wird, was vor allem erfolgreichen und durchsetzungsfähigen weiblichen Bewebern schadet.
- Entscheiden Sie daher nach dieser Frage: **Wer ist die am besten zur Position passende Person?**



## Wie sollte man bei der finalen Entscheidungsfindung vorgehen?

- **Summieren Sie** die Punkte, welche die verschiedenen BewerberInnen in den einzelnen Schritten des Auswahlverfahrens erreicht haben, auf (Heilman, 2012; McCarthy, Van Iddekinge, & Campion, 2010).
- Treffen Sie Ihre finale Entscheidung basierend auf den insgesamt **erzielten Punkten der BewerberInnen** (Heilman, 2012; McCarthy et al., 2010).
- **Beispiel: Entscheidungsfindung zwischen 3 verschiedenen BewerberInnen für eine Führungsposition in einem Großkonzern basierend auf der Leistung in drei Arbeitsproben und einem Interview:**

	Bewerber 1 	Bewerberin 2 	Bewerber 3 
<b>Punkte Arbeitsprobe 1:</b> MitarbeiterInnengespräch	38	40	34
<b>Punkte Arbeitsprobe 2:</b> Analyse	32	38	40
<b>Punkte Arbeitsprobe 3:</b> Vorstandspräsentation	34	38	36
<b>Punkte Interview</b>	88	112	104
<b>Gesamtsumme</b>	<b>192</b>	<b>228</b>	<b>214</b>

- Auf Grundlage der Leistung der drei BewerberInnen in Arbeitsproben und Interview **entscheiden Sie sich im Beispiel für Bewerberin 2.**

**Literatur:**

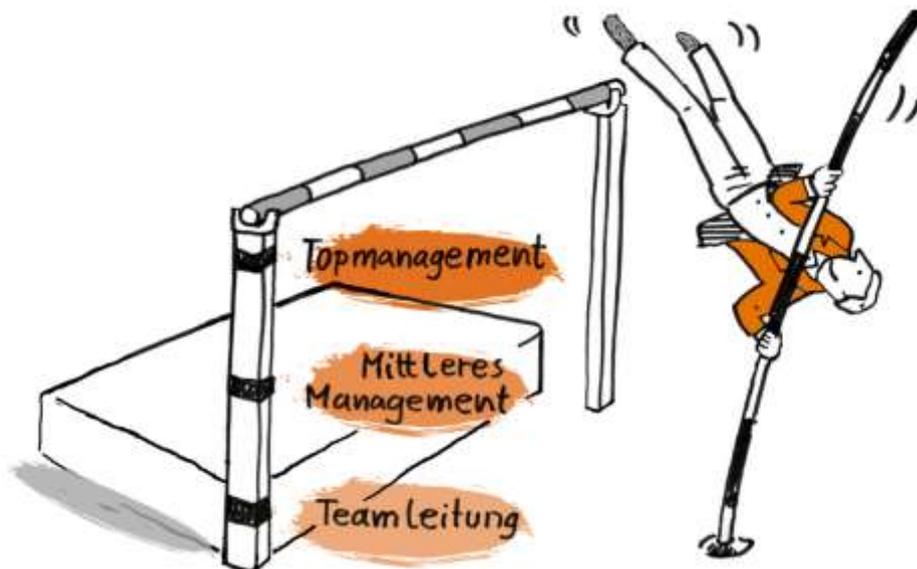
Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, *32*, 113–135.

McCarthy, J. M., Van Iddekinge, C. H., & Campion, M. A. (2010). Are highly structured job interviews resistant to demographic similarity effects? *Personnel Psychology*, *63*, 325–359.

# Schritt 7: Checkliste für gender-neutrale Personalbeurteilungen

Warum sollten auch über Bewerbungen hinaus Beurteilungsprozesse in Organisationen gender-neutral gestaltet werden?

- Stereotype beeinflussen nicht nur die Personalauswahl, sondern auch die **Leistungsbewertung** vorhandener MitarbeiterInnen.
- Studien zeigen beispielsweise, dass in gemischtgeschlechtlichen Teams eher Männern als Frauen die **Verantwortung für ein positives Ergebnis** zugeschrieben wird (Heilman & Haynes, 2005), dass freiwilliges **Hilfeverhalten** sich in der Leistungsbewertung von Männern positiver auswirkt als in der von Frauen (Heilman & Chen, 2005), und dass Frauen insgesamt **bessere Leistungen** erbringen müssen, um in Führungspositionen befördert zu werden (Lyness & Heilman, 2007).
- Aus diesem Grund ist es wichtig, auch alle **Beurteilungsprozesse** in Organisationen **gender-neutral** zu gestalten.



Copyright: Isabelle Dinter, Grafische Visualisierung (2013)

## Was sind die zentralen Bestandteile einer gender-neutralen Beurteilung?

- Ein klar definiertes **Anforderungsprofil**, aus dem die zu beurteilenden Kriterien abgeleitet werden können (Heilman, 2012; siehe Schritt 1 – Anleitung zur Anforderungsanalyse).
- **Verhaltensbasierte Bewertungsskalen** für jedes der zu beurteilenden Kriterien (Macan, 2009; siehe Schritt 1 – Anleitung zur Anforderungsanalyse).
- Nutzung der Methode des **strukturierten Abrufs** für die Bewertung der formulierten Kriterien (Bauer & Baltes, 2002; siehe Schritt 5 – Anleitung für die Durchführung gender-neutraler Vorstellungsgespräche).
- Um die Leistung der Beurteilten akkurat einschätzen zu können, bieten sich zudem **Interviews** mit Personen in der Organisation an, die häufigen Kontakt zu den Beurteilten haben (Flanagan, 1954; z.B. Vorgesetzte, MitarbeiterInnen und KollegInnen beider Geschlechter).
- Gerade dann, wenn die Beurteilten viel im Team arbeiten, sollte der **individuelle Beitrag** der zu beurteilenden Person an der **Teamleistung** durch alle Teammitglieder bewertet werden, um Urteilsverzerrungen zu vermeiden (Heilman & Haynes, 2005).
- Um die Genauigkeit der Beurteilung zu erhöhen, sollte der Prozess der Beurteilung **vor einer höheren Instanz** (z.B. der eigenen Führungskraft) **begründet** werden (Heilman, 2012; Koch, D’Mello, & Sackett, 2014).
- Um den Einfluss von Stereotypen zu reduzieren, sollten **ausreichend Zeit** und **kognitive Ressourcen** für die Beurteilung zur Verfügung stehen (Macrae, Hewstone, & Griffiths, 1993).
- Wenn interne Besetzungsentscheidungen für eine offene Position getroffen werden sollen, ist eine **diverse Shortlist** von entscheidender Bedeutung: Um den Einfluss von Stereotypen zu reduzieren sollte **mindestens ein Drittel der KandidatInnen** in der näheren Auswahl ein Diversitätskriterium aufweisen (Heilman, 1980).



## Literatur:

- Bauer, C. C., & Baltes, B. B. (2002). Reducing the effects of gender stereotypes on performance evaluations. *Sex Roles, 47*, 465–476.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin, 51*, 327–358.
- Heilman, M. E. (1980). The impact of situational factors on personnel decisions concerning women: Varying the sex composition of the applicant pool. *Organizational Behavior and Human Performance, 26*, 386–395.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior, 32*, 113–135.
- Heilman, M. E., & Chen, J. J. (2005). Same behavior, different consequences: reactions to men's and women's altruistic citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 90*, 431–441.
- 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.
- Koch, A., D'Mello, S., & Sackett, P. (2014). A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making. *Journal of Applied Psychology, 100*, 128–161.
- Lyness, K. S., & Heilman, M. E. (2006). When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 777–785.
- Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review, 19*, 203–218.
- Macrae, C. N., Hewstone, M., & Griffiths, R. J. (1993). Processing load and memory for stereotype-based information. *European Journal of Social Psychology, 23*, 77–87.