

Gender-Aspekte in der Personalauswahl

Personalauswahl beginnt mit der Anforderungsanalyse und endet mit der Einstellungsentscheidung. Hier finden sich exemplarische Hinweise dazu, wie „Gender“ in solchen Verfahren berücksichtigt werden kann, also die Personalauswahl insbesondere diskriminierungsfrei zu gestalten ist.

Anforderungsprofil

Studien zeigen, dass das Geschlecht vorheriger Stelleninhaber oder -inhaberinnen unsere Vorstellung von der idealen Besetzung maßgeblich beeinflusst. Waren bisherige Stelleninhaber Männer, zeigt sich eine Tendenz, auch einen Mann für den "idealen Bewerber" zu halten. Gegensteuern lässt sich, indem geschlechtsneutrale Anforderungsprofile detailliert (z.B. in Form einer Checkliste auf der Grundlage des zukünftigen Profils, nicht aufgrund der Vergangenheit) überprüft werden.

Also: keine Geschlechtstypisierung von Arbeitsplätzen!

Auswahlkriterien

Personalauswahl beruht häufig auf stereotypen Zuordnungen von Eigenschaften oder Personen, die dann „passen“. Das führt nicht zur optimalen Besetzungsentscheidung, da arbeitsplatzirrelevante Aspekte so Eingang in die Einschätzung finden. So werden Frauen oft als „nett“, aber nicht durchsetzungsfähig (also als „zu nett“) eingestuft, Männer oft als „freundlich“ und doch durchsetzungsfähig (also als „nett genug“) eingeschätzt. Ebenso ergeben sich positive Einschätzungen aus geteilten Interessen, die für den Arbeitsplatz oft bedeutungslos sind, oder aus ähnlichen Lebensweisen, die ebenfalls keine Rolle spielen (sollten).

Gegensteuern lässt sich, indem Auswahlkriterien direkt aus der Anforderungsanalyse der Stelle abgeleitet werden und zum aktiv eingesetzten Maßstab für die Einschätzung des Personals sind. So werden Personen auch objektiv vergleichbar.

Also: Sympathien kritisch reflektieren – die Stelle zählt!

Einstellungsgespräch - Interview

Gerade im Einstellungsgespräch wirken sich aufgrund der persönlichen Interaktion unhinterfragte Vorverständnisse oft besonders subtil und für die Güte der Entscheidung nachteilig aus. Einige Aspekte sind dabei besonders wichtig:

- Ähnlichkeit zwischen Bewerber/-in und Interviewer/in:

Menschen, die mir selbst ähnlich sind (z.B. gleiches Geschlecht, gleiches Alter, gleiche Herkunft), werden tendenziell positiver eingeschätzt als andere: „Mit dem kann ich“. Untersuchungen belegen, dass daher männliche Entscheider dazu tendieren, männliche Bewerber positiver einzuschätzen als gleich qualifizierte Bewerberinnen. Gegensteuern lässt sich, wenn im Gespräch nur Informationen notiert werden, aber erst nach dem Gespräch bewertet wird.

- Geschlechtsstereotype Zuschreibung und Erwartungen:

Die Einschätzung einer Person wird maßgeblich davon beeinflusst, ob sie sich geschlechtsstereotyp verhält. Dabei gibt es zudem geschlechtsspezifische Unterschiede, die zu verzerrten Einschätzungen führen. Das gilt insbesondere bei Stellen, die selbst männlich oder weiblich konnotiert sind.

Es wird insbesondere negativ bewertet, wenn Frauen sich abweichend vom Stereotyp verhalten („Rollendiskrepanz“). In männlich konnotierten Arbeitsbereichen (z.B. Leitungspositionen, technische Berufe) hat das zur Folge, dass Frauen entweder der Stelle entsprechend maskulin, aber dann als „zu männlich“, oder aber als „feminin“ und damit der Stelle nicht entsprechend wahrgenommen werden. Gegensteuern lässt sich mit Hilfe aktiver Nutzung der auf die Stelle bezogenen und damit zwingend geschlechtsneutralen Kriterien. Die Beurteilung muss sich ausschließlich an diesen Auswahlkriterien orientieren.

- Geschlechtstypisches Verhalten:

Frauen und Männer treten sehr oft unterschiedlich auf und werden auch oft – auch unbeabsichtigt - unterschiedlich wahrgenommen. Das beginnt bei der Kleidung oder Frisur, auf die oft auch nur bei Frauen wirklich geachtet wird, und reicht bis in ein fachliches Gespräch. Beispielsweise verweisen Frauen oft auf Anstrengungen, eine günstige Situation und Chancen, während Männer Leistungen häufiger auf ihre Fähigkeiten zurückführen. Beide profitieren allerdings von denselben Mischungen. Hier wirkt das eigene, eben oft geschlechtsspezifische Impression-Management. Es hat im Regelfall mit der Leistung und Leistungsbereitschaft der Person nichts zu tun. Derartige Unterschiede geben insofern keine Hinweise auf Befähigung, Eignung und fachliche Leistung einer Person.

Optimierung der Personalauswahl

- Anforderungsprofil in Checkliste zu Fähigkeiten, Erfahrungen, Interessen usw. aufschlüsseln
- identische Checkliste für alle Bewerber und Bewerberinnen fertigen
- Checkliste ggf. an alle gesprächsführenden Personen geben
- Checkliste aktiv (als Leitfaden im Gespräch) nutzen – allen dieselben Fragen in derselben Reihenfolge stellen
- während des Gesprächs Informationen sammeln - erst nachher werten!
- Einschätzungen hinsichtlich stereotyper Vorverständnisse überprüfen; auf arbeitsplatzirrelevante Informationen verzichten

Weiterführende Literatur:

- Krell, Gertraude (Hg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH 1998.
- Fried, Andrea/ Wetzel, Ralf/ Baitsch, Christof, Wenn zwei das Gleiche tun ...: Diskriminierungsfreie Personalbeurteilung. Zürich: vdf, Hochschulverlag an der ETH 2000.