

Wenn Gleiches unterschiedlich beurteilt wird

Die Wirkung unbewusster Vorurteile

Isabell. M. Welp, Prisca Brosi, Tanja Schwarzmüller

Frauen sind in Führungspositionen nach wie vor unterrepräsentiert. Ein Grund für diese Unterrepräsentation sind unbewusste Vorurteile und Rollenerwartungen über Männer, Frauen und Führungskräfte. Geschlechterspezifische Rollenerwartungen suggerieren eine bessere Passung von Männern zu Führungspositionen, beeinflussen die Leistungsbewertung und wirken sich auf allen Stufen der Karriereleiter nachteilig auf die Karriereentwicklung von Frauen aus. Im vorliegenden Artikel werden daher Interventionsansätze vorgestellt, die den Einfluss von Rollenerwartungen und Vorurteilen reduzieren und somit zu einer stärker leistungsbezogenen Personalauswahl und -beurteilung beitragen.

Bitte nehmen Sie sich einen Moment Zeit und beantworten die folgenden Fragen: Wie sieht eine typische Führungskraft für Sie aus? Wer ist durchsetzungsstärker – Männer oder Frauen? Wer kann ein Unternehmen besser in einem kompetitiven Umfeld navigieren – weibliche oder männliche Führungskräfte?

Diese Fragen werden in der Regel in gleicher Weise beantwortet: Männern werden ausgeprägtere Führungsfähigkeiten zugeschrieben als Frauen. Umso bedenklicher ist, dass die öffentliche Diskussion um die Frauenquote aktuell stiller geworden ist. Der Frauenanteil in den Führungsetagen der Wirtschaft steigt nur noch langsam an und stagniert insbesondere auf höheren Ebenen. Dennoch ist der Handlungsdruck in Bezug auf das Thema Frauen in Führungspositionen für Unternehmen ungebrochen: Nach wie vor herrscht in Deutschland ein ausgeprägter Fachkräftemangel, der Schätzungen zufolge bis 2020 zu zwei Millionen nicht besetzten Führungspositionen führen wird. Investoren, Konsumenten, aber auch BewerberInnen erwarten zunehmend, soziale Trends wie Gleichberechtigung auch in organisationalen Strukturen abgebildet zu sehen. Nicht zuletzt führen gesetzliche Regelungen wie die Frauenquote für Aufsichtsräte dazu, dass die Repräsentation von Frauen in Führungspositionen weiterhin hohe Relevanz besitzt.

Für die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen gibt es viele Erklärungsansätze. Auf Ebene des Individuums wird argumentiert, Frauen hätten zu wenig Selbstvertrauen und würden ihre Karriere zu wenig planen. Auf Ebene der Organisation werden Einflussfaktoren wie der Mangel an Vorbildern und ein erschwerter Zugang zu mächtigen Netzwerken genannt. Zuletzt wird auf Ebene des Systems auf die mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie auf Rollenerwartungen an Frauen und Männer hingewiesen.

Rollenerwartungen an Frauen und Männer scheinen einen besonders starken Einfluss auf die Unterrepräsentation von Frauen zu haben. Sie führen zu Unterschieden in der Beurteilung gleichen Verhaltens und gleicher Qualifikation männlicher und weiblicher Kandidaten, sind jedoch im Alltag schwierig zu beobachten, da sich EntscheidungsträgerInnen – wie alle anderen Menschen – ihrer Wirkung in der Regel nicht bewusst sind.

Nachgewiesene Effekte unbewusster Rollenerwartungen

Rollenerwartungen können in zwei Dimensionen zusammengefasst werden. Frauen werden als weniger zielorientiert, d.h., durchsetzungsstark und dominant, aber höher in zwischenmenschlicher Orientierung, d.h., freundlich und mitfühlend, gesehen als Männer und Führungskräfte. Diese unterschiedlichen Erwartungen beeinflussen Personalentscheidungen auf dreierlei Art:

Erstens wirken Rollenerwartungen deskriptiv, indem sie die Wahrnehmung direkt beeinflussen. So wurde beispielsweise nachgewiesen, dass Frauen weniger häufig für Führungspositionen eingesetzt werden als Männer, weil sie als weniger geeignet gesehen werden. Dies ist umso bedauerlicher, als wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass Frauen im Schnitt sogar effektiveres Führungsverhalten zeigen als Männer. Zweitens wirken Rollenerwartungen präskriptiv, da sie Erwartungen in Bezug auf bestimmtes Verhalten wecken. So zeigen Studien, dass Hilfeverhalten die Leistungsbeurteilung von Männern, aber nicht von Frauen, positiv beeinflusst, da von Frauen generell erwartet wird, anderen zu helfen. Drittens wirken Rollenerwartungen proskriptiv, indem Verhaltensweisen, welche nicht mit diesen Erwartungen übereinstimmen, sozial bestraft werden. So werden in Männerdomänen erfolgreiche Frauen als feindselig wahrgenommen und weniger gemocht. Die Tabelle gibt einen exemplarischen Einblick in die Wirkung von Rollenerwartungen entlang der Karriereentwicklung von Frauen: Angefangen von der schriftlichen Bewerbung über Karriereverhandlungen bis hin zur Leistungsbeurteilung und Beförderung.

Karrierestufe	Einfluss von Rollenerwartungen
Schriftliche Bewerbung	<ul style="list-style-type: none">▪ Frauen ohne Führungserfahrung werden mit niedrigerer Wahrscheinlichkeit für Führungspositionen eingestellt als Männer ohne Führungserfahrung (Bosak & Sczesny, 2011)▪ Hinweise auf Weiblichkeit (wie weibliches Parfüm) mindern die Wahrscheinlichkeit, eingestellt zu werden (Sczesny & Stahlberg, 2002)
Karriereverhandlungen	<ul style="list-style-type: none">▪ Wenn Frauen nach einer Gehaltserhöhung fragen, möchte man im Anschluss weniger gerne mit ihnen zusammenarbeiten (Bowles, Babcock, & Lai, 2007)▪ Wenn Frauen sich in Bewerbungsgesprächen selbst promoten werden sie nicht eingestellt, während Männer bei Bescheidenheit weniger häufig eingestellt werden (Rudman, 1998)
Leistungsbeurteilung und Beförderung	<ul style="list-style-type: none">▪ Wenn Frauen und Männer zusammenarbeiten, werden Erfolge eher Männern zugeschrieben (Heilman & Haynes, 2005)▪ Unabhängig von tatsächlichen Betreuungsanforderungen werden bei Frauen höhere Konflikte zwischen Arbeit und Familie wahrgenommen – dies senkt ihre Wahrscheinlichkeit, befördert zu werden (Hoobler, Wayne, & Lemmon, 2009)

Im Hinblick auf die in der Tabelle dargestellten weitreichenden Folgen von Rollenerwartungen stellt sich die Frage, wie deren negativen Konsequenzen entgegengewirkt werden kann.

Prävention von unbewussten Vorurteilen auf individueller Ebene

Rolleninkongruentes Verhalten wird weniger sozial bestraft, wenn zusätzlich Anzeichen für rollenkonformes Verhalten vorliegen. Frauen sollten demnach darauf achten, sowohl Signale über ihre Zielorientierung als auch ihre zwischenmenschliche Orientierung zu senden – wobei allerdings, das zeigen diese Studien, der Grat, entlang dem Frauen sowohl als durchsetzungsstark als auch freundlich gesehen werden, sehr schmal ist.

Auf der Ebene der Personalentscheidenden kann der Einfluss von Vorurteilen vermindert werden, wenn zum Beispiel spontane Assoziationen hinterfragt werden oder man gedanklich die Perspektive wechselt. Da EntscheidungsträgerInnen es selbst jedoch nicht merken, wenn sie von Vorurteilen beeinflusst werden, ist es schwierig, sich in der betreffenden Situation an diese Maßnahmen zu erinnern. Dementsprechend scheinen Trainings, die auf die reine Bewusstmachung von Rollenerwartungen zielen, Entscheidungen auch nicht nachhaltig zu verändern.

Die Wirkung von Maßnahmen auf individueller Ebene ist somit begrenzt. Unternehmen sollten daher vor allem Gegenmaßnahmen auf organisationaler Ebene initiieren.

Prävention von unbewussten Vorurteilen auf organisationaler Ebene

Personalentscheidende ziehen ihre Rollenerwartungen an Männer und Frauen weniger stark heran, wenn Entscheidungsprozesse stark strukturiert sind. Dies gilt insbesondere für Personalauswahl- und Beurteilungsprozesse, welche für das Vorankommen von Frauen entscheidend sind. Aus wissenschaftlicher Sicht ist daher zur Auswahl und Beurteilung von Führungskräften ein sieben-schrittiges Konzept zu empfehlen:

1. Spezifische Kriterien: EntscheidungsträgerInnen werden vor allem dann durch Vorurteile beeinflusst, wenn Unsicherheit über die Qualifikationen von BewerberInnen herrscht. Häufig werden für Führungspositionen sehr globale Kompetenzen wie Durchsetzungsstärke oder Entscheidungsfreude als Anforderungen definiert. Gerade diese sind jedoch selbst in Assessment Centern sehr schwer zu erfassen und bieten einen idealen Nährboden für Vorurteile. Ein erster Schritt ist daher, für die zu besetzende Position *ganz konkrete erfolgskritische Verhaltensweisen* zu definieren und im Anschluss systematisch abzutesten.

2. Kandidatensuche: Stellenanzeigen, die in Beidnennung (z.B. „*Geschäftsführerin / Geschäftsführer*“) ausgeschrieben werden, führen dazu, dass sich Frauen eher angesprochen fühlen als bei klassischen Stellenanzeigen („*Geschäftsführer (m/w)*“) – aber auch dazu, dass EntscheidungsträgerInnen Frauen als passender für Führungspositionen erachten. Stellenausschreibungen, die männliche Attribute wie die *Autonomie* des Positionsinhabers herausstellen, ziehen eher Männer an – während Frauen auf weibliche Attribute wie eine *teamorientierte Arbeitsweise* stärker reagieren. In Stellenanzeigen sollte daher auf eine ausgeglichene Wortwahl geachtet werden.

3. Anonymisierte Bewertung schriftlicher Unterlagen: Nach wie vor werden Bewerbungen in Deutschland in der Regel mit einem Bild versehen. Jedoch werden Entscheidungen objektiver, wenn geschlechtsrelevante Informationen entfernt werden. Daher sollte die Passung zu den vorab definierten Anforderungen auf Basis anonymisierter Unterlagen ermittelt werden.

4. Verwendung von Arbeitsproben: Arbeitsproben, die spätere Tätigkeiten abbilden, wie beispielsweise die Simulation eines Mitarbeitergespräches, stellen eine hervorragende Möglichkeit dar, um zu erfassen, ob KandidatInnen das benötigte erfolgskritische Verhalten zeigen können. Um eine verzerrungsfreie Beurteilung zu gewährleisten, sollte vorab definiert werden, welches Verhalten eine erfolgreiche Aufgabenlösung darstellt.

5. Strukturierte Interviewleitfäden: Auch das klassische Vorstellungsgespräch kann zu einer vorurteilsfreien Führungskräfteauswahl beitragen, insofern es auf einem strukturierten Interviewleitfaden basiert. Menschen neigen dazu, Fragen zu stellen, die ihren bestehenden Eindruck bestätigen. Ein Interviewleitfaden sollte daher für alle BewerberInnen die gleichen Fragen in der gleichen Reihenfolge enthalten – und eine verhaltensbezogene Beurteilungsskala für die Antworten.

6. Hinterfragen von Entscheidungen: Gerade bei der finalen Entscheidungsfindung sollten Bauchgefühle ausgeschlossen werden. Die Entscheidung sollte darauf basieren, welche KandidatInnen die festgelegten verhaltensbezogenen Kriterien am besten erfüllen. Die Einrichtung einer kontrollierenden Instanz, vor der die Entscheidungsfindung noch einmal dargelegt werden muss, erhöht die Genauigkeit der Auswahlentscheidung weiter.

7. Übertragung auf Beförderungsprozesse: Auch bei internen Beförderungsprozessen gelten die für die Auswahl aufgezeigten Grundprinzipien. Spezifische Kriterien können in gleicher Weise entwickelt werden. KandidatInnen können intern und extern gesucht werden, indem Stellenbeschreibungen geschlechtsneutral formuliert werden und KandidatInnen auch außerhalb bestehender, oftmals männlicher Netzwerke rekrutiert werden. Schriftliche Unterlagen können von externen Experten anonymisiert beurteilt werden. Arbeitsproben können durch objektive Kriterien (z.B. Umsatz, Mitarbeiterfluktuation), verhaltensbezogenes 360°-Feedback sowie die Beobachtung in konkreten Leistungssituationen ergänzt werden.

Die Schritte zur Strukturierung von Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen sollten im Rahmen von Trainings vermittelt werden: Dabei sollte bei Personalentscheidenden ein Bewusstsein über den Einfluss von Rollenerwartungen erzeugt werden, indem deren unterschiedliche Wirkungsweisen vermittelt werden. Zudem sollten Trainings die beschriebenen Strukturmaßnahmen und Instrumente zu deren Umsetzung aufzeigen, um bereits im Training die Umsetzung in die Praxis vorzubereiten.

Fazit

Der vorliegende Artikel verdeutlicht, wie bestehende gesellschaftliche Rollenerwartungen über Frauen und Männer die Wahrnehmung und Beurteilung von Personen in Unternehmen beeinflussen. Da die Erhöhung des individuellen Bewusstseins über die Auswirkungen von Rollenerwartungen kaum zu Verbesserungen führt ist es umso wichtiger, dass Unternehmen auf organisationaler Ebene daran arbeiten, die negative Wirkung von Rollenerwartungen zu reduzieren. Die Implementierung struktureller Prozesse auf verschiedenen Stationen des Auswahl- und Beförderungsprozesses kann hierbei einen wertvollen Beitrag leisten. Praxisorientierte Trainings sollten Unternehmen bei der Einführung dieser Maßnahmen unterstützen.

Literaturempfehlungen

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834.

Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674.

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

Interessante Links

<http://www.abf.wi.tum.de/> - Auf der Homepage des Forschungsprojektes „Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wissenschaft und Wirtschaft (AuBeFühr)“ steht ein Booklet mit Informationen zur vorurteilsfreien Personalauswahl und Beurteilung zur Verfügung

<https://implicit.harvard.edu/implicit/> - Testen Sie auf der Seite der Harvard University inwieweit Sie selbst unbewusste Vorurteile aufweisen

Förderhinweis

Das Forschungsprojekt, auf welchem dieser Artikel basiert, ist aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert. Förderprojekt „Auswahl und Beurteilung von Führungskräften in Wissenschaft und Wirtschaft – Wie unterscheiden sich Männer und Frauen?“ (FKZ 01FP1072/73).