

dvb forum

Zeitschrift für Bildungs- und Berufsberatung

Geisteswissenschaftler:innen am Arbeitsmarkt



Abb.: Jarryy / Pixabay

www.dvb-fachverband.de
65. Jahrgang - Ausgabe 1 | 2026

E-Journal Einzelbeitrag
von: Paulina Jedrzejczyk, Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka

Mit dem Vorhang zu mehr Chancengleichheit

Strukturelle „Fallen“ und Verhaltensdesign in der Berufsberatung

aus: Geisteswissenschaftler:innen am Arbeitsmarkt (DVB2601W)
Erscheinungsjahr: 2026
Seiten: 10 - 18
DOI: 10.3278/DVB2601W002

Diversität von Klientinnen und Klienten stellt hohe Anforderungen an die Professionalität der Beratenden. Moderne Ansätze bieten neue Perspektiven. Um die Akteure dabei zu unterstützen, empathisch, vorurteilsfrei und selbstreflexiv zu handeln, wird Abstand von Maßnahmen, wie Schulungen oder Trainings, genommen. Laut belastbarer empirischer Evidenz sind diese nur bedingt geeignet, das Verhalten der Menschen zu verändern. Stattdessen rücken Strukturen, Regeln, Praktiken, Routinen, Entscheidungsschritte und dessen Gestaltung - das Verhaltensdesign - in den Mittelpunkt der Betrachtung. Diese Überlegungen werden im Rahmen einer empirischen Untersuchung mit 71 Expertinnen und Experten im Kontext einer Berufsberatung von Frauen beleuchtet. Aus den Erkenntnissen lassen sich Implikationen für die Gestaltung eigener Beratungsprozesse ableiten - auch für andere vulnerable Gruppen.

Schlagnote: Diversität; Professionalität; Verhaltensdesign; Beratungsprozesse; Empirische Untersuchung
Zitiervorschlag: Jedrzejczyk, Paulina und Budzanowska-Drzewiecka, Małgorzata(2026). Mit dem Vorhang zu mehr Chancengleichheit: Strukturelle „Fallen“ und Verhaltensdesign in der Berufsberatung *dvb forum*, 65(1), 10-18. Bielefeld: wbv Publikation. DOI: <https://doi.org/10.3278/DVB2601W002>

Mit dem Vorhang zu mehr Chancengleichheit

Strukturelle „Fallen“ und Verhaltensdesign in der Berufsberatung

Von **Paulina Jedrzejczyk** und
Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka

Abstract

Diversität von Klientinnen und Klienten stellt hohe Anforderungen an die Professionalität der Beratenden. Moderne Ansätze bieten neue Perspektiven. Um die Akteure dabei zu unterstützen, empathisch, vorurteilsfrei und selbstreflexiv zu handeln, wird Abstand von Maßnahmen, wie Schulungen oder Trainings, genommen. Laut belastbarer empirischer Evidenz sind diese nur bedingt geeignet, das Verhalten der Menschen zu verändern. Stattdessen rücken Strukturen, Regeln, Praktiken, Routinen, Entscheidungsschritte und dessen Gestaltung – das Verhaltensdesign – in den Mittelpunkt der Betrachtung. Diese Überlegungen werden im Rahmen einer empirischen Untersuchung mit 71 Expertinnen und Experten im Kontext einer Berufsberatung von Frauen beleuchtet. Aus den Erkenntnissen lassen sich Implikationen für die Gestaltung eigener Beratungsprozesse ableiten – auch für andere vulnerable Gruppen.

Einleitung

Diversität von Klientinnen und Klienten stellt hohe Anforderungen an die Professionalität der Beratenden. Moderne Ansätze bieten neue Perspektiven. Um die Akteure dabei zu unterstützen, empathisch, vorurteilsfrei und selbstreflexiv zu handeln, wird Abstand von Maßnahmen, wie Schulungen oder Trainings, genommen. Laut belastbarer empirischer Evidenz sind diese nur bedingt geeignet, das Verhalten der Menschen zu verändern. Stattdessen rücken Strukturen, Regeln, Praktiken, Routinen, Entscheidungsschritte in den Mittelpunkt einer kritischen Betrachtung (Bohnet & Chila-zi 2025). Untersuchungen aus der Verhaltensökonomie, wie die richtungsweisende Studie von Goldin & Rose (1997), legen die Schlussfolgerung nahe: Die Art und Weise, wie Prozesse (auch die Beratungsprozesse) gestaltet sind, kann das Verhalten und Entscheidungen der Akteure (auch der Beratenden und ihrer Klientinnen und Klienten) beeinflussen, und zwar in einem stärkeren Maße, als es allen Beteiligten bewusst ist.

Die Nobelpreisträgerin Goldin und ihre Kollegin Rose zeigen, dass der Anteil weiblicher Musikerinnen in den fünf wichtigsten US-Symphonieorchestern zwischen 1970 und 1996 von 5 Prozent auf 25 Prozent stieg (Goldin & Rose 1997, S. 2). Der entscheidende Treiber dieser Entwicklung waren weder Selbstmarketing- oder Selbstbewusstsein-Coachings für weibliche Bewerberinnen noch Sensibilisierungs-

oder Antidiskriminierungstrainings für Orchesterdirektoren. Die Veränderung ging vielmehr auf die Einführung von „Blind Auditions“ zurück - Vorspielen hinter einem Vorhang (Goldin & Rose 1997, S. 23). Der Weg zur Chancengleichheit führte demnach nicht über Beeinflussung des Menschen, sondern über eine neue Gestaltung der Entscheidungssituation. Die Stärkung des Selbstbewusstseins von Frauen oder das Verbannen des Vorurteils „Männer sind bessere Musiker“ aus den Köpfen der Entscheidungsträger spielten keine Rolle. Der Vorhang eliminierte die Wirkung von Vorurteilen, weil nicht erkennbar war, ob eine Frau oder ein Mann spielte.

Das Beispiel verdeutlicht, welchen Einfluss die Gestaltung von Entscheidungssituationen - die Entscheidungsarchitektur - auf den Verlauf und die Ergebnisse von Prozessen in Organisationen haben kann. Vor diesem Hintergrund stellt der vorliegende Beitrag ebendiese Entscheidungsarchitektur in den Fokus. Die dazugehörigen Strukturen, Regeln, Praktiken, Routinen, Entscheidungsschritte sollen so angepasst werden, dass sie die Chancengleichheit und dadurch auch die Chancengerechtigkeit fördern. Dies geschieht, indem das Verhalten der Menschen durch gezieltes, evidenzbasiertes Verhaltensdesign beeinflusst und zu objektiveren, vorurteilsärmeren Entscheidungen gelenkt wird (Bohnet 2017, S. 12-14). Die Strategien und Lösungsansätze orientieren sich dabei an dem Grundsatz: „Stop fixing human beings, fix the system“ (in Anlehnung an Fox 2017).

Diese Überlegungen werden im Folgenden sowohl aus der theoretischen als auch aus der empirischen Perspektive im Kontext der Berufsberatung von Frauen beleuchtet. Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich Implikationen für die Gestaltung eigener Beratungsprozesse ableiten - auch für andere vulnerable Gruppen, wie etwa Menschen mit Migrationsgeschichte oder mit Behinderung.

Mechanismen struktureller Diskriminierung

Um die Wirkungen von Strukturen, Regeln, Praktiken, Routinen, Entscheidungsschritte zu analysieren und ein Verhaltensdesign zu entwickeln, das Verhalten in die gewünschte Richtung lenkt, ist es wichtig, die Mechanismen der Diskriminierung zu verstehen.

Zur Erklärung wird die Theorie der Sozialen Dominanz nach Sidanius und Pratto (1999) herangezogen. Die Forscher gehen davon aus, dass sich Gesellschaften in gruppenbasierte Hierarchien organisieren: Dominante Gruppen profitieren überproportional von „positiven Gütern“, wie Status, Einkommen, Macht, Einfluss, Zugang zu Bildung und Gesundheitswesen, während untergeordnete Gruppen benachteiligt werden. Geschlechterbezogene Ungleichheiten, wie Gender Pay Gap, Gender Working-Time Gap, Gender Leadership Gap (Destatis 2026; Wagner 2025; Bohr & Granato 2024) können als Indikatoren solcher Hierarchien verstan-

den werden. Die Hierarchien werden durch legitimierende Mythen (rechtfertigende Ideologien) gestützt und durch drei gegenseitig bedingende Prozesse erzeugt und stabilisiert (Sidanius & Pratto 1999; Iser 2007; Jedrzejczyk 2017):

Aggregierte individuelle Diskriminierung

Bestehende Ungleichheit wird durch eine Vielzahl einzelner diskriminierender, oft unbewusst auf Vorurteilen und Stereotypen beruhender Entscheidungen verfestigt, die - über Zeit und Kontexte hinweg - täglich vielfach getroffen werden. Vorurteile und Stereotype beeinflussen die berufliche Entwicklung von Frauen in unterschiedlicher Weise (Thomas 2006; Petersen 2011; Wolter 2020), wie etwa durch:

- **Die Zuschreibung von Gruppenmerkmalen bei unvollständiger Informationslage:** Trotz gleicher Qualifikationen wird ein männlicher Kandidat bevorzugt, weil die Informationslücke bezüglich der Karrierepläne beider Personen mit dem Stereotyp „Frauen sind weniger karriereorientiert und wollen Teilzeit arbeiten“ gefüllt wird.
- **Bestätigungsbias:** Das Vorurteil: „Frauen sind weniger geeignet für Führungspositionen“ führt dazu, dass vor allem Situationen wahrgenommen werden, in denen eine Frau unsicher wirkt. Sichereres und kompetentes Auftreten wird als Ausnahme interpretiert, durchsetzungsstarkes Verhalten wird - anders als bei einem Mann - schneller als Zeichen der Überforderung gedeutet.
- **Selbsterfüllende Prophezeiung:** Der Stereotyp „Muttersein und Karriere sind nicht vereinbar“ kann dazu führen, dass Verantwortung für wichtige Aufgaben „vorsorglich“ anderen übertragen wird. Die Mitarbeiterin mit Kind erlebt geringe Wertschätzung, verliert Motivation und zieht sich aus dem Job zurück.
- **Normativer Druck:** Die unausgesprochene Norm „Frauen sollen freundlich, fürsorglich und bescheiden sein“ kann dazu führen, dass ehrgeiziges, zielorientiertes Führungsaufreten einer weiblichen Führungskraft, als „harsch“, „kalt“ oder „zickig“ empfunden wird. Andererseits kann es bewirken, dass Hilfsbereitschaft von Kolleginnen teils weniger anerkannt wird, weil sie als selbstverständlich gilt.

Verhaltensasymmetrien

Zwischen dominanten und untergeordneten Gruppen zeigen sich systematische Verhaltensunterschiede. Mitglieder untergeordneter Gruppen verhalten sich häufig stereotypenkonform, übernehmen die legitimierenden Mythen über die Eigengruppe und akzeptieren die Statushierarchie als legitim, wodurch sie ihre Position weiter schwächen. Dies kann als Reaktion auf reale Restriktionen, wie höhere Sanktionsrisiken

und geringere Spielräume, gedeutet werden oder aus unterschiedlichen Lebenslagen, Anreizen, Erwartungsstrukturen verstanden werden (Bohnet 2017; Welpke, Brosi & Schwarzmüller 2014). Im Kontext der Geschlechter sind zudem empirisch gut belegte Unterschiede zwischen Frauen und Männern relevant, weil sie Chancen im Beruf beeinflussen können (Bischof-Köhler 2022; Bohnet 2017; Jędrzejczyk 2017):

- Selbstunterschätzung und ein geringeres Selbstvertrauen: Selbstkritische oder bescheidene Selbsteinschätzung der Frau können als „Anker“ in Leistungsbeurteilungen wirken und zu systematischen Nachteilen führen.
- Geringere Risikobereitschaft: In Multiple-Choice-Tests mit Malus-Punkten schneiden risikobereite Personen – häufiger Männer als Frauen – teils unabhängig von der Eignung oft besser ab, weil „Raten“ gegenüber „Überspringen“ eine bessere Strategie darstellt.
- Geringere Wettbewerbsorientierung und stärkere Konfliktvermeidung: Wenn Auswahl- oder Personalentwicklungsverfahren stark kompetitiv oder konfrontativ ausgerichtet sind, können Frauen benachteiligt werden.
- Geringeres Geltungsbedürfnis: Betreibt eine Frau ungerne „Selbstmarketing“, weil sie dies als eine unangenehme Selbstinszenierung empfindet, läuft sie Gefahr, dass ihre Leistung und ihr Potenzial übersehen werden.

Aggregierte institutionelle Diskriminierung

Aggregierte institutionelle Diskriminierung bezeichnet systematische Benachteiligungen, die nicht primär aus individueller Feindseligkeit resultieren, sondern durch Strukturen, Regeln, Praktiken, Routinen, Entscheidungsschritte in Organisationen/Institutionen verursacht werden (Sidanius & Pratto 1999; Jędrzejczyk 2017). Organisationale Strukturen sind nicht neutral: Sie wirken oft gruppenspezifisch asymmetrisch, indem sie manche Gruppen bevorzugen und andere benachteiligen (King 2020, S. 9). Werden beispielsweise karriererelevante Entscheidungen (z. B. Wer übernimmt die Projektleitung?) bei informellen Networking-Events, etwa dem Feierabendbier getroffen, kommen Personen mit Betreuungspflichten seltener zum Zuge. Unbeabsichtigt, aber zuverlässig wird so Chancengleichheit unterlaufen.

Es wird weiterhin argumentiert, dass Regeln, Praktiken und Routinen Schwachstellen aufweisen, weil sie zum einen Vorurteilen und Stereotypen der Verantwortlichen Raum geben und zum anderen bestimmte Persönlichkeitseigenschaften „bestrafen“ (Jędrzejczyk 2024). Eine Schwachstelle im Einstellungsprozess stellt beispielsweise ein unstrukturiertes Interview dar. Ohne festen Fragekatalog und objektive Kriterien können Bauchgefühl, Sympathie/Antipathie oder stereotype Annahmen (z. B. „Frauen sind weniger geeignet für Führungspositionen“) einen maßgeblichen Einfluss auf die Entscheidungen entfalten.

Eine weitere Schwachstelle im Einstellungsprozess stellt ein Verzicht auf Arbeitsproben oder Tests dar. Werden stattdessen Selbsteinschätzungen abgefragt („Wie schätzen Sie Ihre Kenntnisse ein?“), schneiden Personen mit Tendenz zur Selbstunterschätzung unabhängig von ihrer tatsächlichen Kompetenz im Vergleich zu Personen mit Tendenz zur Selbstüberschätzung schlechter ab.

Um zu verdeutlichen, dass das Problem nicht „bei Menschen“, sondern in Strukturen und Prozessen verortet wird, werden die Schwachstellen im Folgenden als „Fallen“ bezeichnet. Die Metapher bringt die Problematik auf den Punkt. Wie Fallen, liegen strukturelle Benachteiligungen oft im Verborgenen und bleiben häufig lange unsichtbar, weil sie als „normal“ und „neutral“ getarnt sind. Wie Fallen werden sie ohne Zutun der involvierten Akteure automatisch ausgelöst, sobald Standardprozesse – wie Bewerbungsverfahren, Leistungsbeurteilungen, Beförderungsentscheidungen – aktiviert sind. Wie Fallen behindern sie das Fortkommen und machen es schwer bis unmöglich, sich ohne Unterstützung zu befreien – zumal Fehlentscheidungen vom System wiederholt bestätigt werden und der Status Quo stabilisiert wird.

Fix the process – das Konzept des Verhaltensdesigns

Versuche, die Situation von Frauen zu verbessern, richteten sich lange vor allem auf die Eindämmung individueller Diskriminierung und auf die Verringerung von Verhaltensasymmetrien (Bohnet & Chilazi 2025, S. 4ff.). Einerseits hat man versucht, Stereotype und Vorurteile aus den Köpfen der Menschen zu verbannen. Dies erwies sich als eine Herkulesaufgabe, weil Stereotype und Vorurteile offenbar unausrottbare Bestandteile des menschlichen Zusammenlebens sind (Thomas 2006, S. 4). Andererseits wurden Trainings angeboten, um Frauen Eigenschaften, wie etwa Assertivität bzw. Durchsetzungskraft oder Geltungsbewusstsein anzutrainieren. Auch dieser Ansatz erwies sich als begrenzt wirksam. Zum einen lassen sich Persönlichkeitseigenschaften nur in begrenztem Maße verändern (Bohnet 2017). Zum anderen riskieren Frauen, die sich assertiv und damit normabweichend verhalten, soziale Sanktionen – sie werden als unsympathisch wahrgenommen und man möchte mit ihnen nicht arbeiten (Welpke, Brosi & Schwarzmüller 2014, S. 32-33; Bohnet 2017).

Vor diesem Hintergrund rücken Forschung und Praxis zunehmend institutionelle Diskriminierung in den Mittelpunkt der Betrachtung. Einen vielversprechenden Ansatz in diesem Zusammenhang bietet das Konzept Verhaltensdesign von Iris Bohnet (2017). Unter Verhaltensdesign wird gezielte, auf Erkenntnissen der Verhaltensökonomie basierende Umgestaltung von Strukturen, Regeln, Praktiken, Routinen, Entscheidungsschritten in Organisationen und

in der Gesellschaft verstanden. Das Ziel dabei ist, das Verhalten in eine gewünschte Richtung zu lenken und biasärmer, fairere und leistungsförderliche Handlungsoptionen oder Entscheidungen wahrscheinlicher zu machen (Bohnet 2017, S. 9ff.). So kann ein Umfeld mit weniger sichtbaren und unsichtbaren Barrieren geschaffen werden, in dem jeder Mensch Unterstützung und gleiche Chancen erhält, sein Potenzial auszuschöpfen und seine besten Leistungen zu erbringen (Bohnet & Chilazi 2025, S. XI).

Ein für Frauen förderliches Verhaltensdesign soll zweierlei leisten: Erstens soll es die Wirkung von Stereotypen und Vorurteilen – und damit die individuelle Diskriminierung – reduzieren oder gar eliminieren. Zweitens darf es keine Persönlichkeitseigenschaften systematisch „bestrafen“ (Jedrzejczyk 2024, S. 228f.). Gerade die Merkmale, die laut Studien bei Frauen häufiger als bei Männern auftreten, wie Bescheidenheit, Risikoscheu, Tendenz zur Selbstunterschätzung (Verhaltensasymmetrien), können sich in herkömmlichen Strukturen negativ auf die berufliche Entwicklung auswirken (Tab.1)

Verhaltensdesign (Ansatzpunkt)	Wirkung
Zielgruppensensible Formulierung von Stellenanzeigen (Verhaltensasymmetrien)	Wird eine Stelle stark wettbewerbsorientiert beschrieben, bewerben sich eher Männer. Eine inklusive Sprache erhöht die Zahl der Bewerberinnen und schwächt u. a. Effekte von Risikoscheu ab.
Anonymisierung von Bewerbungsunterlagen (Stereotype/Vorurteile)	Wenn das Geschlecht der Person nicht bekannt ist, können geschlechterbezogene Vorurteile keine Wirkung entfalten
Zielgruppensensible Gestaltung von Tests (Verhaltensasymmetrien)	Maluspunkte bei falschen Antworten benachteiligen risikoscheuere Personen (häufiger Frauen) unabhängig von der Eignung. Der Verzicht auf Maluspunkte erhöht ihre Erfolgchancen.
Standardisierung der Interviewabläufe (Stereotype/Vorurteile)	Fester Fragekatalog, objektive Kriterien, standardisierte Auswertung, mehrstufige Entscheidungsprozesse helfen den Einfluss von stereotypen Vorstellungen, wie z. B. „Frauen sind weniger geeignet für Führungspositionen“ zu reduzieren.
Batching (Stereotype/Vorurteile)	Die gleichzeitige Bewertung mehrerer Kandidatinnen und Kandidaten anhand definierter Kriterien mindert Verzerrungen, weil der Vergleich mit realen Personen statt mit einem stereotypen „Idealbild“ erfolgt.

Tab. 1: Verhaltensdesign im Recruiting (eigene Darstellung in Anlehnung an Bohnet 2017; Jedrzejczyk 2024).

Strukturelle „Fallen“ und Verhaltensdesign in der Berufsberatung

Einblicke in den aktuellen Forschungsdiskurs

Die bisherige Forschung deutet darauf hin, dass die Berufsberatung selten im engen juristischen Sinne „offen“ diskriminierend ist. Dennoch kann sie Frauen durch subtile Mechanismen, die im Folgenden kurz beschrieben werden, systematisch benachteiligen und in stereotype Bahnen lenken.

Studien weisen in diesem Zusammenhang auf die zentrale Rolle impliziter Verzerrungen (Bias) hin. So kann das Geschlecht der ratsuchenden Person Einfluss darauf haben, welche Informationen und Rückmeldungen sie von den Beratenden erhält. In einem Feldexperiment von Gallen und Wassermann haben die beratenden Expertinnen und Experten das Thema „Work-Life-Balance“ stärker bei Frauen als bei Männern hervorgehoben (Gallen & Wassermann 2021, S. 30). „Subtil unterschiedliche Rückmeldungen an Mädchen bzw. Jungen“ beschreiben ebenfalls Faulstich-Wieland u.a. (2017, S. 48).

(Implizite) geschlechterstereotype Zuschreibungen und Vorurteile der Beratenden – etwa zu Frauen- und Männerberufen – können zudem dazu führen, dass Frauen und Männern unterschiedliche Berufe vorgeschlagen werden. In einer Studie zu schulischer Berufsberatung hat sich gezeigt, dass Baugewerbe häufiger männlichen als weiblichen Ratsuchenden empfohlen wird. Direkte Kontakte der Beratenden und der Ratsuchenden zu Beschäftigten aus dieser Branche haben das Potenzial, die Voreingenommenheit zu reduzieren (Francis & Posser 2012, S. 79-80).

Das Risiko einer Benachteiligung steigt zusätzlich, weil häufig Klientinnen selbst ihre Entscheidungen an Geschlechterstereotypen und gesellschaftlichen Rollenerwartungen ausrichten (Franzke 2014, S. 47 ff.) und dadurch ihre beruflichen Optionen einschränken.

Ein weiteres Problem stellen geschlechtsblinde Routinen dar (Faulstich-Wieland u. a. 2017). Werden Angebote, Materialien und Ansprache nach dem Motto „Wir behandeln alle gleich“ gestaltet, können Stereotype und Vorurteile ungebremst wirken. Darüber hinaus bleiben spezifische Bedürfnisse von Frauen unberücksichtigt. Studien betonen beispielsweise die Notwendigkeit, Selbstwirksamkeit und Selbstbewusstsein von Frauen im Beratungsprozess zu stärken, weil diese einen wesentlichen Einfluss auf die beruflichen Entscheidungen haben (OECD 2024; Zhou et al. 2024).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in dem aktuellen Diskurs verschiedene Herausforderungen in der Berufsberatung von Frauen beleuchtet werden. Wie die Gestaltung des Beratungsprozesses zur Behebung dieser Herausforderungen beitragen kann, zeigen Ergebnisse einer deutsch-polnischen Kooperationsstudie zum „Verhaltensdesign in der Berufsberatung“.

Das Forschungsdesign

Die explorative Untersuchung, die in dem Zeitraum 2022–2024 durchgeführt wurde, verfolgte drei Ziele:

- Erstens wurde analysiert, wie sich Stereotype und Vorurteile der Beratenden sowie Persönlichkeitseigenschaften der Klientinnen und Klienten auf den Berufsberatungsprozess auswirken.
- Zweitens sollten Schwachstellen – „Fallen“ – im Prozess identifiziert werden, an welchen Stereotype und Vorurteile eine Wirkung entfalten können oder bestimmte Persönlichkeitseigenschaften der Ratsuchenden systematisch „bestraft“ werden.
- Drittens ging es darum, erste Ansatzpunkte für eine Neugestaltung der Beratungsprozesse im Sinne eines Verhaltensdesigns zu entwickeln, um die identifizierten „Fallen“ zu beseitigen.

Um ein umfassendes Verständnis des Untersuchungsgegenstands zu gewinnen, folgte das Forschungsdesign einem qualitativ-explorativen Ansatz, der vignettenbasierte Experteninterviews mit Fokusgruppen kombiniert. Auf Grundlage theoretischer und methodischer Vorüberlegungen wurden zwei hypothetische Beratungssituationen – Vignetten – konstruiert (Stiehler, Fritsche & Reutlinger 2021). Als Objekt der Analyse wurde der Prozess der Orientierungs- und Entscheidungsberatung der Bundesagentur für Arbeit gewählt¹ (Rübner & Weber 2021, S. 55). Vignette 1 (Fall 1) fokussierte individuelle Diskriminierung und geschlechterbezogene Stereotype bzw. Vorurteile. Vignette 2 (Fall 2) griff Verhaltensasymmetrien auf und verdichtete Befunde empirischer Studien zu zwei Typen: Typ A mit den laut Studien häufiger bei Frauen anzutreffenden Eigenschaften und Typ B mit den laut Studien häufiger bei Männern anzutreffenden Eigenschaften. Die Vignetten dienten als strukturierender Stimulus, welcher eine systematische Analyse potenzieller Wirkungen und Wirkungsmechanismen ermöglichte.

Es wurden 44 Interviews mit Berufsberaterinnen und -beratern aus der BA durchgeführt. Die Stichprobenauswahl erfolgte anhand klar definierter Kriterien, wie berufliche Tätigkeit, Expertise und Berufserfahrung. Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmer wurden in ihrer Rolle als Expertinnen und Experten gebeten, die beschriebenen Situationen aus fachlicher Sicht zu analysieren und zu erläutern. Die halbstrukturierten Interviews folgten einem Leitfaden, der zentrale Themenblöcke vorgab, gleichzeitig aber Raum für vertiefende Nachfragen ließ. 20 Personen wurden zum

Objekt der Analyse:

Prozess der Orientierungs- und Entscheidungsberatung

(Rübner/Weber)

<p>Phase 1: Gesprächsvorbereitung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorhandene Unterlagen anschauen. ▪ Den ausgefüllten Beratungsbogen anschauen. ▪ Falls vorhanden, Beratungsvermerke anschauen. ▪ Raumgestaltung.
<p>Phase 2: Situationsanalyse</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klärung von Beratungsanlass und -anliegen. ▪ Klärung des Standes im Orientierungs- und Entscheidungsprozess (u.a.) ▪ Erschließung laufbahnbezogener Ressourcen und Potenziale. ▪ Gesamteinschätzung und Planung des weiteren Beratungsprozesses.
<p>Phase 3: Zielfindung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Thematisieren von möglichen beruflichen Zielen sowie ggf. vorhandener Hürden. ▪ Herstellen von Zusammenhängen der Dimensionen der Situationsanalyse (z.B. Fähigkeiten, Motivation) mit möglichen beruflichen Zielen, Ausbildungsberufen, Weiterbildungsmöglichkeiten etc. ▪ Sortierung und Priorisierung von Haupt- und Zwischenzielen und Übergang zu angemessenen Lösungsstrategien.
<p>Phase 4: Lösungsstrategien</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinsame Bearbeitung geeigneter Lösungsstrategien in Bezug zu den Ergebnissen der Situationsanalyse sowie den aktuellen und zu erwartenden Berufs-, Bildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten. ▪ Entwicklung von Explorations- und Entscheidungsstrategien für die Berufswahl und berufliche Laufbahnberatung. ▪ Auskunft und Rat zu relevanten Rahmenbedingungen, z. B. zur Lage und Entwicklung des Arbeitsmarktes und der Berufe, zu Möglichkeiten der beruflichen Bildung und zu Leistungen der Arbeits- und Ausbildungsförderung.
<p>Phase 5: Prozessbegleitung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klärung des veränderten Standes im Orientierungs- und Entscheidungsprozess, z. B. in einem Folgegespräch. ▪ Gemeinsame Auswertung von Aktivitäten (z. B. Exploration von (Aus-) Bildungsmöglichkeiten, Studiengängen). ▪ Unterstützung bei der Anpassung von Explorationsstrategien oder Entscheidungsstrategien und beim Ausbau von Netzwerkaktivitäten.

¹ Da Beraterinnen und Berater der BA interviewt werden sollten, lag es nahe, einen ihnen bekannten Prozess analysieren zu lassen. Für die polnischen Fokusgruppen wurde ein Beratungsprozess gewählt, der den polnischen Beratenden vertraut ist.

Fall 1:

Eine Beraterin oder ein Berater hat stereotype Vorstellungen/Vorurteile gegenüber Frauen. Sie/er führt eine Orientierungs- und Entscheidungsberatung mit einer Klientin durch.

Stereotype/Vorurteile:

- „Es gibt Frauenberufe und Männerberufe.“
- „Frauen sind technisch weniger begabt und weniger geeignet Führungspositionen zu übernehmen.“
- „Frauen sind besser in Soft Skills, nicht in Strategie.“
- „Muttersein und Karriere sind nicht zu vereinbaren.“
- „Männer: durchsetzungsfähig und dominant, Frauen: fürsorglich, sensibel, bescheiden.“

Forschungsfragen (Interviews, Fokusgruppen):

- Können Stereotype und Vorurteile der Beratenden den Verlauf und Ergebnisse des Beratungsprozesses beeinflussen?
- An welchen Stellen des Beratungsprozesses können Stereotype/Vorurteile Einfluss entfalten?
- Wie werden der Verlauf und die Ergebnisse der einzelnen Phasen beeinflusst (Wirkungsmechanismen)?
- Wie sollte die Organisation/die Gestaltung (das Verhaltensdesign) des Prozesses/der einzelnen Phasen verändert werden, damit Stereotype/Vorurteile den Verlauf und/oder das Ergebnis nicht beeinflussen können?

Fall 2:

Eine Beraterin oder ein Berater soll Person Typ A (siehe unten) beraten.

Personen Typ A (häufiger Frauen als Männer)	Personen Typ B (häufiger Männer als Frauen)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringeres Selbstvertrauen ▪ Tendiert zur Unterschätzung eigener Leistungen ▪ Geringe Risikobereitschaft ▪ Kein Spaß am Wettbewerb ▪ Kein großes Geltungsbedürfnis: Stellt ihr Licht unter den Scheffel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Höheres Selbstvertrauen ▪ Tendiert zur Überschätzung eigener Leistungen ▪ Hohe Risikobereitschaft ▪ Spaß am Wettbewerb ▪ Geltungsbedürfnis: ▪ Prahlte gerne

Forschungsfragen (Interviews, Fokusgruppen):

- Können Persönlichkeitseigenschaften der ratsuchenden Person den Verlauf und Ergebnisse des Beratungsprozesses beeinflussen?
- An welchen Stellen des Beratungsprozesses können Persönlichkeitseigenschaften der ratsuchenden Person Einfluss entfalten?
- Wie werden der Verlauf und die Ergebnisse der einzelnen Phasen beeinflusst (Wirkungsmechanismen)?
- Wie sollte die Organisation/die Gestaltung (das Verhaltensdesign) des Prozesses/der einzelnen Phasen verändert werden, damit Persönlichkeitseigenschaften der ratsuchenden Person den Verlauf und/oder das Ergebnis nicht beeinflussen?

Thema „Einfluss von Stereotypen/Vorurteilen“, 19 Personen zum Thema „Einfluss der Persönlichkeitseigenschaften“ und 5 zu beiden Themen befragt. Jedes Gespräch dauerte ca. 45-60 Minuten. (s. Darstellung der Fallvignetten)

Ergänzend zu den Interviews fanden drei Fokusgruppen statt: eine in Deutschland (8 Personen) und zwei in Polen (8 bzw. 11 Personen), an welchen ebenfalls Akteure aus der Berufsberatung mit mehrjähriger Erfahrung teilgenommen haben. Während der moderierten Online-Sitzungen (je ca. 180 Minuten) wurden die oben aufgeführten Forschungsfragen diskutiert.

Sämtliche Daten wurden protokolliert, anonymisiert und anschließend mittels thematischer Analyse kategorisiert und verdichtet.

Ergebnisse der Untersuchung

Herausforderungen

Die ersten Interviews zeigten, dass es den Beratenden schwerfiel, die beiden thematischen Schwerpunkte „Stereotype/Vorurteile“ und „Persönlichkeitseigenschaften von Ratsuchenden“ voneinander zu trennen. Nach den ersten fünf Gesprächen wurde deshalb der Fokus in den weiteren Interviews auf ein Thema beschränkt. Darüber hinaus konnten sich einige auf das Thema „Unterschiede zwischen Frauen und Männern“ nicht einlassen. Hinweise auf eine ablehnende Haltung gegenüber Befunden in diesem Bereich sind keine Seltenheit (Bischof-Köhler 2022, Jędrzejczyk 2024). Auf die Auswertung von vier Interviews musste aus diesem Grund verzichtet werden. Im weiteren Verlauf der Untersuchung wurde mit Persönlichkeitstypen A und B gearbeitet. Dies erwies sich als eine hilfreiche Lösung. Des Weiteren wehrten sich einige der interviewten Personen gegen die Idee, dass Beratende Stereotype/Vorurteile haben können. Gegen diese These wurde auch in den polnischen Fokusgruppen teils vehement argumentiert. Gerade diese Abwehrreaktionen unterstreichen die Relevanz prozessbezogener Lösungsansätze.

Einfluss von Stereotypen/Vorurteilen der Beratenden auf den Beratungsprozess

Bis auf zwei Personen waren sich alle Beraterinnen und Berater einig, dass Stereotype und Vorurteile den Ablauf und die Ergebnisse eines Beratungsprozesses beeinflussen können. Der Einfluss wird grundsätzlich in allen Phasen erwartet, als besonders anfällig gelten jedoch die Situationsanalyse und die Zielfindung. Die Expertinnen und Experten beschreiben unterschiedliche Mechanismen, über die Stereotype und Vorurteile Verlauf und Ergebnisse der Beratungsprozesse beeinflussen:

- **Stereotype Interpretation vorliegender Informationen:** Eigenschaften und Potenziale, die nicht stereotypenkonform sind, werden übersehen oder relativiert, Stärken werden selektiv betont, gleiche Leistungen führen zu un-

terschiedlichen Empfehlungen (z. B. mittelmäßige Note in Mathematik; einem Mädchen wird von technischen Berufen abgeraten, bei einem Jungen wird trotzdem Potenzial „erkannt“).

- **Einengung von Optionen:** Atypische Alternativen werden früh ausgeschlossen und gar nicht erst vorgeschlagen („Frauen gehen eh nicht ins Technische“).
- **Motivation/Demotivation:** Nicht stereotypenkonforme Wünsche werden durch verbale Reaktionen, wie kritisches Nachfragen, Hervorhebung von Hürden und durch non-verbale Signale, wie ablehnende Haltung, Gestik, Mimik entwertet.
- **Selektive Informationsweitergabe und Gesprächslenkung:** Bei Frauen werden Themen, wie Work-Life-Balance, bei Männern Entwicklungs- und Verdienstmöglichkeiten betont, das Beratungsgespräch wird in Richtung „vorgefertigter Lösungen“ gelenkt (z. B. „Wollen Sie nicht lieber etwas Familienfreundliches?“).
- **Unterschiedliche Betreuungsintensität/-ausrichtung:** Atypische Berufswünsche werden weniger intensiv begleitet, Strategien werden nicht auf die individuellen Stärken und Schwächen ausgerichtet, sondern orientieren sich an stereotypen Erwartungen geschlechterspezifischen Verhaltens (z. B. „Frauen sind besser organisiert“ - weniger Unterstützung).

Verhaltensdesign: Umgestaltung des Prozesses zur Reduktion der Wirkungen von Stereotypen/Vorurteilen der beratenden Person

Viele Teilnehmende schlugen zunächst klassische menschenbezogene Interventionen vor, wie Trainings, Sensibilisierung, Selbstreflexion. Hier war wiederholt ein Hinweis auf den Grundsatz „Do not fix human beings“ nötig. Nach dem Perspektivwechsel wurde eine Reihe von Ideen vorgeschlagen, u.a.:

- Anonymisierung der Unterlagen in der Gesprächsvorbereitung.
- Bias Check als Routine, z. B. „Was würde ich tun, wenn die ratsuchende Person nicht Frau bzw. Mann wäre?“, „Wie würde ich das Ergebnis interpretieren, wenn es sich um einen Mann handeln würde?“.
- Alternative Perspektiven/Zufallsprinzip nutzen: nicht nach Präferenzen für Berufe, sondern nach präferierten Tätigkeitsmerkmalen fragen, gezielt stereotype Erwartungen irritieren.
- Standardisierung von Abläufen: Tests mit Auswertungshilfen zur Aufdeckung von Kompetenzen und Potenzialen, strukturierte Leitfäden, Checklisten, systematische Pro-/Contra-Analysen, mehrstufige Entscheidungsprozesse, Trennung von Ideenentwicklung und -bewertung.
- Rollenklärung und Kommunikationsregeln: Beratende als „Lotse“ statt „Vorgeber“, offene Fragen, Beachtung von Redeanteilen (Beratende – Klientin).

- Erfahrungssammlung ermöglichen: Praktika, Kontakte zu Vorbildern, erfolgreichen Peers, Arbeitgebern.
- Prozessbegleitung standardisieren: Follow-Ups, feste Schritte, Kontaktdichte.

Einfluss von Persönlichkeitseigenschaften der ratsuchenden Person auf den Beratungsprozess

Die These, dass Persönlichkeitseigenschaften den Verlauf und Ergebnisse des Beratungsprozesses beeinflussen, wurde von den deutschen Teilnehmenden überwiegend bestätigt (2 dagegen, 1 Enthaltung). In den polnischen Fokusgruppen war das Bild uneinheitlicher: Vier von acht und vier von elf Personen haben sich gegen diese These positioniert. Ein Einfluss von Persönlichkeitseigenschaften wird – ähnlich, wie bei Stereotypen/Vorurteilen – in allen Phasen vermutet, besonders jedoch in der Situationsanalyse, Zielfindung und Prozessbegleitung. Die beschriebenen Mechanismen bezogen sich vor allem auf den Typ A:

- **Schmalere Datengrundlage:** Klärung des Anliegens wird erschwert, relevante Informationen fehlen, weil sie nicht eingebracht werden und erst von der beratenden Person „erfragt“ werden müssen.
- **Verzerrte Gesamteinschätzung:** Kompetenzen bleiben unsichtbar, weil Fähigkeiten heruntergespielt werden.
- **Potenziale bleiben ungenutzt:** Gefahr einer Unterforderung durch zu wenig ambitionierte Ziele, engen Aktionsradius, Fokus auf sichere Optionen.
- **Mehr Aktivierung notwendig:** Typ A orientiert sich stärker an Vorschlägen der Beratenden und lässt sich leichter lenken.
- **Erschwerte Kommunikation:** mehr Zeit und andere Gesprächstechniken nötig, um an Information zu gelangen und ein realistisches Bild zu gewinnen.

Verhaltensdesign: Umgestaltung des Prozesses zur Reduktion der Wirkungen von Persönlichkeitseigenschaften der ratsuchenden Person

Folgende Ideen wurden angesprochen:

- Mehr Zeit für Vorbereitung und Beratung: Insbesondere bei der Anlassklärung, aber auch in den darauffolgenden Phasen benötigen die Beratenden mehr Zeit, um Vertrauen aufzubauen und an die notwendigen Informationen zu gelangen.
- Objektives Material einbeziehen: Zeugnisse, Tests, Nachweise einfordern, Selbstaussagen mit Evidenz abgleichen und Diskrepanzen besprechen.
- Standardisierung der Abläufe: strukturierte Fragenkataloge, Entscheidungshilfen, Tests mit Auswertungshilfen, um Verzerrungen der Selbstwahrnehmung zu reduzieren und Kompetenzen/Potenziale aufzudecken.
- Stärkung des Selbstbewusstseins und der Selbstwirksamkeit im Prozess verankern: Ressourcenfokus, Bestärkung, weitere Akteure (Rollenmodelle, Positivbeispiele) aktiv einbinden.

- Kompetenz-Ziel-Abgleich in Low-Risk-Formaten, wie Praktika, ermöglichen ggf. dahin lenken und verbindlicher einplanen.
- Optionsspektrum erweitern: entfernte/ungewöhnliche Optionen systematisch mitprüfen (z. B. durch Checkliste oder Zufallsauswahl).
- Kleinschrittige Zielarbeit einplanen, um Überforderung zu vermeiden.
- Intensivere Prozessbegleitung: Dichte und Erreichbarkeit sichern, klare Aufträge bis zum Folgegespräch, Meilensteine, regelmäßiges Nachhalten, Fortschritte sichtbar machen, Einbindung von Eltern, Lehrkräften, Netzwerk.

Fazit und Impulse zum Einsatz von Verhaltensdesign in der Beratungspraxis

Die Expertinnen und Experten bestätigen, dass Stereotype und Vorurteile Verlauf und Ergebnis beeinflussen – besonders in Situationsanalyse und Zielfindung. Als zentrale Mechanismen nennen sie u. a. stereotype Deutungen von Informationen, das Einengen von Optionen, (De-)Motivierung, selektive Informationsweitergabe und unterschiedliche Betreuungintensität. Auch Persönlichkeitseigenschaften der Ratsuchenden können den Prozess prägen. Vor allem Typ-A-Muster (z. B. Selbstunterschätzung, Zurückhaltung, Risikoscheu) führen ohne passende Prozessgestaltung eher zu einer schmalen Datengrundlage, unterschätzten Potenzialen und weniger ambitionierten Zielen.

Auffällig sind zudem Widerstände gegen die Idee eigener Bias – ein Hinweis darauf, dass Trainings allein nicht genügen. Die Ergebnisse sprechen deshalb für „Fix the process“: wirksame Ansatzpunkte liegen in der Prozessarchitektur, wie z. B. Anonymisierung der Unterlagen in der Vorbereitung, Bias-Checks, Standardisierung mit Leitfäden/Kriterien/Tools, mehrstufige Entscheidungen, klare Rollen- und Kommunikationsregeln, Erfahrungsräume wie Praktika sowie strukturierte Prozessbegleitung.

Als Fazit kann festgehalten werden: Für mehr Chancengleichheit braucht es weniger „Personenfixierung“ und mehr robuste, biasarme Beratungsprozesse. Die Wirksamkeit einzelner Maßnahmen und in Summe des Verhaltensdesigns sollte jedoch im Kontext der Beratung weiter empirisch untersucht werden. Angesichts der fortschreitenden Digitalisierung empfiehlt sich zudem die Erforschung der Rolle von KI bei der Entwicklung von Verhaltensdesign.

Beraterinnen und Berater können die erörterten Überlegungen nutzen, um das Verhaltensdesign ihrer eigenen Beratung zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen. Wenn sie dies tun, nehmen sie die Rolle eines Entscheidungsarchitekten oder einer Entscheidungsarchitektin des eigenen Beratungsprozesses ein: Durch systematische Analyse identifizieren sie Schwachstellen („Fallen“) im Ablauf und – soweit

möglich – beseitigen diese. Als Analysetools können die im Rahmen der Interviews gestellten Fragen genutzt werden.

Praktisch bietet sich ein Vorgehen in vier Schritten an:

- 1. Den eigenen Prozess kartieren:**
Welche Phasen und Schritte umfasst mein Beratungsprozess?
- 2. „Fallen“ im Beratungsprozess identifizieren :**
 - An welchen Stellen im Beratungsprozess können Stereotype/Vorurteile Wirkung entfalten?
 - An welchen Stellen im Beratungsprozess könnte Typ A anders behandelt werden als Typ B?
- 3. Ideen für Anpassung/Neugestaltung entwickeln (und ggf. in eigenem Team diskutieren):**
 - Wie kann ich die Gestaltung des Prozesses verändern, um die Wirkungen der Stereotype/Vorurteile der Beratenden oder der Persönlichkeitseigenschaften der Ratsuchenden zu reduzieren oder zu beseitigen?
 - Umsetzbarkeit prüfen.
- 4. Wirksamkeit der Maßnahmen überprüfen**

Es ist dabei nicht entscheidend, die „idealen“ Modelle einzu-eins umzusetzen, sondern passende Impulse auszuwählen und schrittweise zu implementieren. Jeder noch so kleiner Schritt in Richtung „Optimierung“ kann – angesichts vieler geführter Beratungsgespräche – langfristig bedeutende, positive Änderungen bewirken.

Literatur

- Bischof-Köhler, D. (2022). Von Natur aus anders, 5. erweiterte und überarbeitete Auflage, Kohlhammer, Stuttgart.
- Bohnet, I. (2017). What Works. Wie das Verhaltensdesign die Gleichstellung revolutionieren kann, C.H. Beck, München.
- Bohnet, I. & Chilazi, S. (2025). Make Work Fair: Data-Driven Design for Real Results, Harper Business, New York.
- Bohr, J. & Granato, N. (2024). Gender inequality in leadership positions: The role of part-time employment in seven European countries. In: Soziale Welt 75 (1): 78-112.
- Destatis (2026): Gender Pay Gap. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/EN/Themes/Labour/Labour-Market/Quality-Employment/Dimension1/1_5_GenderPayGap.html, Abrufdatum: 22.01.2026.
- Faulstich-Wieland, H., Scholand, B., Beer, T., Carroccia, V. & Lucht, A. (2017). Von Geschlecht keine Spur? Study Nr. 365, September, Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.
- Fox, C. (2017). Stop Fixing Women. Why building fairer workplaces is everybody's business, New South Publishing.
- Gallen, Y. & Wasserman, M. (2021). Informed Choices: Gender Gaps in Career Advice, IZA Discussion Paper No. 14072. Verfügbar unter: <https://docs.iza.org/dp14072.pdf>, Abrufdatum: 26.01.2026.

Francis, V. & Posser, A. (2012). Does vocational guidance become gendered when discussing construction? Australian Journal of Construction Economics and Building, Conference Series, 12 (1), S. 79-83.

Franzke, B. (2014). Genderaspekte in der beschäftigungsorientierten Beratung, wbv-Verlag, Bielefeld.

Goldin, C. & Rouse C. (1997). Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians, Working Paper 5903, National Bureau of Economic Research Series, Cambridge, MA. Verfügbar unter: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w5903/w5903.pdf, Abrufdatum: 16.01.2016.

King, M. P. (2020). The Fix. How to overcome the invisible barriers that are holding women back at work, Simon & Schuster, London et al.

Iser, J. A. (2007). Vorurteile: Zur Rolle von Persönlichkeit, Werten, generellen Einstellungen und Bedrohung, Dissertation, Justus-Liebig-Universität Gießen.

Jedrzejczyk, P. (2017). Managing Diversity Teil 1: Theoretische Grundlagen; Leadership; Schriften des MBA-Fernstudienprogrammes, Modul A08/IV-I, Koblenz 2017.

Jedrzejczyk, P. (2024). Beruflicher Erfolg von Frauen als Anliegen von Unternehmen: Lösungsansätze für die Gestaltung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfeldes. In: Jedrzejczyk/Moritz/de Pinto: Arbeitgeber kompetent beraten, wbv. Verfügbar unter: <file://n1030066/Benutzer/JedrzejcP/Download/I76874-17.pdf>. Abrufdatum: 26.01.2026.

OECD (2024): Challenging Social Inequality Through Career Guidance, Insights from International Data and Practice, OECD Publishing, Paris.

Petersen, L.-E. (2011). Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. In H.-W. Bierhoff & D. Frey, Sozialpsychologie – Individuum und soziale Welt, Hogrefe. Göttingen, S. 233-252.

Rübner, M. & Weber, P. (2021). Grundlagenpapier zur Weiterentwicklung der Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit (BeKo). Verfügbar unter: https://www.arbeitsagentur.de/datei/grundlagenpapier-zur-weiterentwicklung-der-beratungskonzeption-der-ba_ba032370.pdf. Abrufdatum: 26.01.2026.

Sidanius, J. & Pratto, F. (1999). Social Dominance. An Intergroup Theory of Social Hierarchy and Oppression. Cambridge University Press, Cambridge, New York.

Stiehler, S., Fritsche, C. & Reutlinger, Ch. (2021). Der Einsatz von Fall-Vignetten. Potential für sozialräumliche Fragestellungen. In: Sozialraum.de, 13/2021. Verfügbar unter: <https://www.fachportal-paedagogik.de/literatur/vollanzeige.html?FId=3368887>. Abrufdatum: 26.01.2026.

Thomas, A. (2006). Die Bedeutung von Vorurteil und Stereotyp im interkulturellen Handeln. *interculture journal*. Verfügbar unter: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/45408/ssoar-interculturej-2006-2-thomas-Die_Bedeutung_von_Vorurteil_und.pdf?sequence=1. Abrufdatum: 22.01.2026.

Wagner, S. (2025). Die Arbeitszeitunterschiede zwischen Frauen und Männern verringern sich nur langsam. In: IAB-Forum 18. März 2025. Verfügbar unter: <https://iab-forum.de/die-arbeitszeitunterschiede-zwischen-frauen-und-maennern-verringern-sich-nur-langsam/>. Abrufdatum: 22. 01.2026.

Welpel, M., Brosi, P., Schwarzmüller, T. (2014): Wenn Gleiches unterschiedlich beurteilt wird. Die Wirkung unbewusster Rollenerwartungen in: Organisationsentwicklung, 4/2014, S 32-35.

Wolter, I. (2020). Wie entstehen Geschlechtsstereotype und wie wirken sie sich aus. In: BPIJMAKTUELL 2/2020, S. 5-9.

Zhou, A., Liu, J., Xu, Ch., Jobe, M.C. (2024). Effect of Social Support on Career Decision-Making Difficulties: The Chain Mediating Roles of Psychological Capital and Career Decision-Making Self-Efficacy, Behavioral Sciences, 14(4), 318. Verfügbar unter: <https://www.mdpi.com/2076-328X/14/4/318>, Abrufdatum: 26.01.2026.

Für das Korrekturlesen und für die Kürzung des vorliegenden Artikels wurde ChatGPT 5.2 als Hilfsmittel eingesetzt.



Prof. Dr. Paulina Jedrzejczyk, Professur für Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten HRM und Arbeitgeberberatung an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit in Mannheim (seit 2017). Abitur in Warschau 1993, Abschluss zur Diplom-Handelslehrerin an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz 2000, Promotion 2007 zum Thema „Multikulturelle Teams in Organisationen“. 2013 - 2014 Zertifikatsstudium Coaching und Mediation (Univ.). Professorin Jedrzejczyk war mehrere Jahre als Unternehmensberaterin und Projektleiterin tätig. Ihre Schwerpunkte in der Forschung und Lehre sind Personalmanagement, Arbeitgeberberatung, Diversity Management, Generation Y & Z und Netzwerkarbeit.

paulina.jedrzejczyk@hdba.de

Foto: J.-Konrad Schmidt



Prof. Dr. habil. Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka, Professorin am Institut für Wirtschaft, Finanzen und Management der Fakultät für Management und Sozialkommunikation der Jagiellonen-Universität in Krakau. Autorin und Mitautorin wissenschaftlicher und populärwissenschaftlicher Publikationen zu Verbraucherverhalten, Online-Marketingkommunikation und kulturellen Einflussfaktoren. In ihrer Forschungsarbeit konzentriert sie sich auf die Analyse von Entscheidungs- und Organisationsverhalten, einschließlich des Einflusses von Auswahlarchitektur, Stereotypen und Vorurteilen auf Entscheidungsprozesse in Organisationen. Dazu gehören Themen wie umweltfreundliches Verhalten, Diversity Management und die Gestaltung von Organisationsprozessen.

m.budzanowska-drzewiecka@uj.edu.pl

Foto: Privat