

# **Beruflicher Erfolg von Frauen als Anliegen von Unternehmen: Lösungsansätze für die Gestaltung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfeldes**

PAULINA JEDRZEJCZYK

## **Kernbotschaften**

- Unternehmen sind gut beraten, die Bereitstellung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfeldes nicht nur im Kontext der politischen Korrektheit, sondern auch in Verbindung mit ökonomischem Nutzen zu betrachten.
- In der Wissenschaft und in der Praxis rücken zunehmend diskriminierende Strukturen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Nach dem Motto „Stop fixing human being, fix the system“<sup>1</sup> sollen demzufolge Rahmenbedingungen, Praktiken und (Entscheidungs-)Prozesse in Organisationen auf mögliche Probleme untersucht und verändert werden.
- Das Konzept „Verhaltensdesign“ von Iris Bohnet bietet konkrete Hinweise, wie Strukturen in Organisationen gestaltet werden sollen, damit es für alle Beteiligten einfach ist, das Richtige zu tun, das heißt, die Gleichberechtigung zu leben.
- Die Überlegungen lassen sich sehr gut in die Arbeitgeberberatung integrieren.

## **1 Problematik der Gleichstellung als betriebswirtschaftliche Herausforderung**

Unternehmen, die in Zeiten eines intensiven Wettbewerbs und eines dramatischen Fachkräftemangels am Markt bestehen wollen, müssen mit ihren Ressourcen sorgsam umgehen und erfolgreiche Strategien für Arbeitskräftegewinnung, -bindung und -einsatz parat haben oder welche entwickeln. Es ist für den Erfolg des Unternehmens wichtig, ein Arbeitsumfeld bereitzustellen, welches sowohl für Bewerberinnen und Bewerber als auch für Beschäftigte im Unternehmen attraktiv ist und dabei unterstützen kann, eigene Potenziale zu entfalten und im Sinne des Unternehmens optimal einzusetzen.

Diskriminierung oder eine unzureichende Berücksichtigung der Bedürfnisse bestimmter Beschäftigtengruppen, wie etwa Frauen, Älterer, Menschen mit Migrationsgeschichte, mit Behinderung oder auch Vertreterinnen und Vertreter von Generation

---

<sup>1</sup> Hören wir auf, Menschen zu verbessern, lasst uns die Strukturen verändern.

Y und Z, verursachen gravierende Probleme, welche den Erfolg oder gar die Existenz eines Unternehmens gefährden und seine Attraktivität als Arbeitgeber negativ beeinflussen können (Schermuly C. 2023; Bohnet 2017):

- Die Problematik des Fachkräftemangels wird verschärft: Der vorhandene „Bewerberkuchen“ wird kleiner, weil Vertreterinnen und Vertreter bestimmter Gruppen nicht angesprochen werden und sich folglich nicht bewerben. In umkämpften Arbeitsmarktsegmenten werden Unternehmen mit starker Konkurrenz um knappe Arbeitskräfte konfrontiert.
- Ressourcen werden nicht optimal verwendet: Spitzenleistung kann nicht realisiert werden, wenn aufgrund von diskriminierungsbedingten Fehleinschätzungen nicht die besten, sondern die den stereotypen Vorstellungen entsprechenden Kandidatinnen oder Kandidaten befördert werden. Vertreterinnen und Vertreter bestimmter Gruppen können ihr Potenzial nicht vollständig entfalten und ihre Expertise nicht in vollem Umfang dem Unternehmen zur Verfügung stellen. Sie sind mit dieser Situation möglicherweise unzufrieden und im schlimmsten Fall verlassen sie das Unternehmen.

Vor dem Hintergrund obiger Überlegungen kann festgehalten werden, dass die Unterstützung des beruflichen Erfolgs der oben genannten Gruppen ein wichtiges Anliegen von Unternehmen darstellt und nicht im Kontext der politischen Korrektheit, sondern in Verbindung mit ökonomischem Nutzen betrachtet werden soll. Auf gut Deutsch: Unternehmen, die Frauen (und andere sog. Minderheitengruppen) unterstützen, tun sich selbst einen Gefallen!

Wie beispielsweise die Statistiken zur Gender Gap Arbeitsmarkt<sup>2</sup> (Statistisches Bundesamt 2023) oder zur Führungsbeteiligung von Frauen (Bundesagentur für Arbeit 2023) zeigen, gelang es Unternehmen trotz zum Teil bemerkenswerter Anstrengungen in Form von familienfreundlichen Arbeitsbedingungen, modernen Karrieremodellen oder Diversity Management-Maßnahmen bisher nur bedingt, die Herausforderungen von Geschlechterdiversität zu überwinden und die Position von Frauen in Unternehmen zu stärken. Im vorliegenden Beitrag werden auf der Basis aktueller Forschungserkenntnisse erfolgsversprechende Strategien vorgesellt. Erste Implikationen für die Arbeitgeberberatung werden abgeleitet.

## 2 Ungleichheit zwischen Frauen und Männern aus wissenschaftlicher Perspektive

Bei der Suche nach Ursachen für die Unterschiede bezüglich der beruflichen Situation zwischen weiblichen und männlichen Beschäftigten werden Interessierte mit ver-

---

2 „Der „Gender Gap Arbeitsmarkt“ als neuer Indikator für erweiterte Verdienstungleichheit betrachtet mehrere Dimensionen: Neben der Verdienstlücke pro Stunde macht er Unterschiede in der bezahlten monatlichen Arbeitszeit (Gender Hours Gap) und in der Erwerbsbeteiligung von Frauen und Männern (Gender Employment Gap) sichtbar. Wie das Statistische Bundesamt (Destatis) anlässlich des Equal Pay Day mitteilt, lag der Gender Gap Arbeitsmarkt im Jahr 2022 bei 39 Prozent.“ (Statistisches Bundesamt 2023).

schiedenen Erklärungsansätzen, wie Diskriminierung, gesellschaftliche Rollenerwartungen, Ausrichtung der Organisationsstrukturen, Kinderbetreuungsinfrastruktur, rechtliche Rahmenbedingungen, Einstellungen von Frauen, konfrontiert. Die einzelnen Themen können in einen umfassenden Bezugsrahmen eingeordnet werden, welches die Theorie der Sozialen Dominanz von Sidanius und Pratto (1999) bietet. Die Forscher gehen davon aus, dass in jeder Gesellschaft dominante und untergeordnete Gruppen vorgefunden werden können (z. B. Frauen – Männer, Einheimische – Ausländer und Ausländerinnen, Menschen ohne Behinderung – Menschen mit Behinderung). Die dominanten Gruppen haben im Vergleich zu den untergeordneten Gruppen einen disproportional großen Besitz an positiv bewerteten materiellen und immateriellen Dingen, wie beispielsweise, Geld, Macht, Position, sozialer Status. Sidanius und Pratto gehen davon aus, dass die bestehenden Hierarchien (dominant, untergeordnet) durch drei Prozesse verursacht und aufrechterhalten werden (Sidanius & Pratto 1999; Iser 2007; Jedrzejczyk 2017):

- Aggregierte individuelle Diskriminierung: Ein Individuum wird von einem anderen Individuum aufgrund von Vorurteilen oder Stereotypen diskriminiert (z. B. ein Manager bevorzugt männliche Bewerber). Jeder einzelne Fall an sich hat keine Auswirkung auf das soziale System. Die Aggregation der Einzelfälle jedoch, die jeden Tag unzählige Male passieren, führt in Summe zu einer Festigung der bestehenden, Ungleichheit fördernden Hierarchie-Ordnung.
- Verhaltensasymmetrie: Mitglieder untergeordneter und dominanter Gruppen legen unterschiedliche Verhaltensweisen an den Tag. Die Mitglieder untergeordneter Gruppen zeigen beispielsweise häufiger ein selbstschwäichendes Verhalten. Sie verhalten sich stereotypenkonform (z. B. treten Frauen in Karriereverhandlungen weniger assertiv auf als Männer). Zudem handeln sie häufig im Sinne der dominanten Gruppen, insbesondere dann, wenn sie die Mythen über die Eigengruppe teilen und die Statushierarchie als legitim wahrnehmen (z. B. eine Frau ist der Meinung, dass Männer bessere Führungskräfte sind, und strebt keine Führungsposition an).
- Aggregierte institutionelle Diskriminierung: Strukturen wie Rahmenbedingungen, Praktiken und (Entscheidungs-)Prozesse in der Gesellschaft und in Organisationen sind nicht geschlechterneutral, sondern können sich nachteilig auf die Situation von bestimmten Gruppen auswirken (z. B. Führungspositionen werden ausschließlich in Vollzeit angeboten).

Die Frage nach den Ursachen für die unterschiedlichen beruflichen Situationen von Frauen und Männern kann vor dem Hintergrund obiger Überlegungen wie folgt beantwortet werden: Aus Sicht der Theorie können bei der Entstehung dieser Unterschiede alle drei Prozesse eine Rolle spielen. Wenn in einem Unternehmen nur wenige Frauen Führungspositionen übernehmen, dann kann dies zum einen daran liegen, dass sie beispielsweise von ihren Vorgesetzten aufgrund von Vorurteilen nicht befördert werden (individuelle Diskriminierung) oder daran, dass Unternehmen, sogar ohne dies zu merken, geschlechterdiskriminierende Rahmenbedingungen, Praktiken, (Entscheidungs-)Prozesse und Abläufe, wie geschlechterdiskriminierendes Aus-

wahlverfahren, einsetzen oder Führungspositionen nicht in Teilzeit, sondern nur in Vollzeit anbieten (institutionelle Diskriminierung). In manchen Fällen ist auch die individuelle Entscheidung einzelner Frauen von Bedeutung, die sich bewusst gegen den weiteren Karriereschritt und die damit verbundenen Konkurrenzsituationen, Machtkämpfe oder Konflikte entscheiden, sich weniger aktiv um ihre Beförderung bemühen oder eher der Meinung sind, dass Männer besser führen können (Verhaltensasymmetrie). Alle drei Prozesse bedingen sich gegenseitig (Jedrzejczyk 2022b).

### **3 Wirkungen der Stereotype und Vorurteile sowie Verhaltensasymmetrien im beruflichen Alltag**

Um die Position von Frauen zu stärken, richteten sich die bisherigen Bemühungen von Unternehmen sehr häufig vor allem auf die Nivellierung der individuellen Diskriminierung (z. B. durch Sensibilisierung im Hinblick auf Vorurteile und Stereotype) sowie auf die Eliminierung von Verhaltensasymmetrien, also auf die Veränderung bestimmter Verhaltensweisen von Frauen (z. B. Durchsetzungstrainings für Frauen, Coaching für Frauen).

#### **Vorurteile und Stereotype**

Als Stereotype werden Überzeugungen oder „starre“ Vorstellungen über Merkmale der Mitglieder bestimmter sozialen Gruppen betrachtet, welche die Wahrnehmung und Urteilsbildung beeinflussen. Bei Vorurteilen handelt es sich um negative affektive Haltungen/ Einstellungen gegenüber einer Person aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einer Gruppe, der man aufgrund vorhandener Stereotype bestimmte Eigenschaften zuschreibt (Zimbardo 1995; Wolter 2020). Im Alltag werden beide Begriffe häufig synonym verwendet.

Geschlechtsstereotype sind die in einer Gesellschaft geteilten Annahmen darüber, welche Merkmale männliche und weibliche Personen (angeblich) haben (sogenannte deskriptive Normen) oder haben sollten (sogenannte präskriptive Normen) (Eagly 1987; Eckes 2008). Einige Beispiele werden unten aufgeführt:

- Frauen sollen feinfühlig, bescheiden, fürsorglich, hilfsbereit und sensibel sein.
- Frauen, die ehrgeizig und assertiv sind, sind unweiblich und unsympathisch.
- Frauen eignen sich weniger als Männer für technische Berufe oder für Führungspositionen.
- Frauen sind in erster Linie für die Kinderbetreuung zuständig, Kinder und Karriere lassen sich nicht miteinander vereinbaren.

Stereotype und Vorurteile haben negativen Einfluss auf die berufliche Situation von Frauen, was an folgenden Beispielen exemplarisch verdeutlicht werden soll:

- Von Frauen wird erwartet, dass sie hilfsbereit sind, deshalb wird ihr Einsatz für andere oder bei weniger attraktiven Aufgaben kaum wahrgenommen oder belohnt. Legt ein Mann Hilfsbereitschaft an den Tag, wird das von der Umgebung

registriert und als etwas besonders Positives auch formal im Beurteilungsprozess gewürdigt (Heilmann & Chen 2005).

- Da Frauen als weniger geeignet für Führungspositionen angesehen werden, werden Bewerberinnen ohne Führungserfahrungen seltener für eine Führungsposition eingestellt als Bewerber ohne Führungserfahrungen (Bosak & Sczesny 2011).

### **Unterschiede zwischen Frauen und Männern**

In Bezug auf Verhaltensasymmetrien kann festgehalten werden, dass sich in zahlreichen Studien Unterschiede zwischen Frauen und Männern im Hinblick auf Verhaltensweisen im beruflichen Kontext gezeigt haben. Einige in dem vorliegenden Beitrag relevanten Erkenntnisse werden hier exemplarisch aufgeführt (Bischof-Köhler 2022; Bohnet 2017; Jedrzejczyk 2017):

- Frauen weisen eine Tendenz zur Selbstunterschätzung und ein geringeres Selbstvertrauen als Männer auf.
- Während Männer dazu tendieren, ihre Fähigkeiten zu überschätzen, beurteilen Frauen sich selbst eher kritisch und haben dadurch ein geringeres Geltungsbedürfnis als Männer.
- Bei Misserfolg tendieren Frauen dazu, die Schuld in ihren mangelnden Fähigkeiten zu sehen. Erfolg sehen sie als Ergebnis des Zufalls oder externer Faktoren und bringen ihn häufig nicht in Zusammenhang mit ihren eigenen Fähigkeiten. Männer sehen Erfolg als Ergebnis eigenen Könnens, Misserfolg als Ergebnis des Zufalls oder externer Faktoren. Sie haben das Gefühl, Erfolge zu kontrollieren, Misserfolge haben geringeren Einfluss auf ihr Selbstvertrauen als das bei Frauen der Fall ist.
- Frauen weisen eine geringere Risikobereitschaft auf als Männer.
- Frauen haben weniger Spaß an Wettbewerb als Männer und weisen hier ein schlechteres Beharrungsvermögen auf. Häufiger als Männer meiden sie Konkurrenz- /Konfliktsituationen und streben stärker nach Harmonie.

Hinweisen auf Unterschiede zwischen Frauen und Männern wird häufig mit Skeptizismus, bisweilen mit Widerstand begegnet. Verschiedene Argumente werden ins Feld geführt, wie beispielsweise der Hinweis auf (unzulässige) Generalisierung: „Das stimmt so nicht: Meine Freundin Susi ist beispielsweise sehr risikofreudig“. Es ist wichtig, darauf hinzuweisen, dass sich die von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern getroffenen Aussagen nicht auf einzelne Personen beziehen, sondern lediglich gewisse Wahrscheinlichkeiten zum Ausdruck bringen. Vor dem Hintergrund der Befunde empirischer Studien, in welchen Risikobereitschaft von Frauen untersucht wurde (eine Übersicht findet sich bei Bischof-Köhler 2022 oder bei Bohnet 2017), können wir davon ausgehen, dass, wenn 1000 zufällig ausgewählte Frauen und Männer im Hinblick auf ihre Risikobereitschaft untersucht werden, es wahrscheinlicher ist, risikoscheue Frauen als risikoscheue Männer zu finden (auch wenn es diese zweifelsohne ebenfalls gibt). Auch wenn die Unterschiede zwischen den Gruppen gering sind, können sie dennoch beachtliche Schieflagen produzieren.

Gelegentlich steht sogar ein Vorwurf der Manipulation im Raum: „Die wollen Frauen kleinhalten, deshalb verbreiten sie solche Lügen“. Diesem kann mit folgendem Hinweis entgegnet werden: Wer Frauen ernsthaft unterstützen möchte, soll Erkenntnisse zu Geschlechtsunterschieden ernst nehmen, denn die oben geschilderten Verhaltenstendenzen haben einen negativen Einfluss auf die berufliche Situation von Frauen, wie an den unten aufgeführten Beispielen zu erkennen ist (Bischof-Köhler 2022; Bohnet 2017):

- Die eigene Leistung wird nicht vermarktet und zur Verbesserung der eigenen Position genutzt, sondern als selbstverständlich und als „nichts Besonderes“ abgetan.
- Der Arbeitgeber oder die Arbeitgeberin wird seltener gewechselt, weil damit Risiken verbunden sind. Die Risikobereitschaft hat ebenfalls Einfluss auf die Auswahl von beruflichen Tätigkeiten: Frauen ist die Stabilität des Einkommens wichtiger als dessen Höhe.
- Werden Frauen ungerecht bezahlt, lehnen sie sich gegen Vorgesetzte seltener auf.

Welche Maßnahmen helfen, die oben beschriebenen Herausforderungen zu bewältigen, soll im folgenden Kapitel beschrieben werden.

## **4 Mit dem Vorhang für die Gleichstellung: Prozesse, Strukturen und Rahmenbedingungen als Ansatzpunkte für effektives Diversity-Management**

Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse wissenschaftlicher Studien, dass Stereotype und Vorurteile nur schwer aus den Köpfen auszutreiben sind und die Veränderung der Verhaltensweisen von Frauen langwierig und möglicherweise nicht zielführend ist, schlägt Harvard-Professorin Iris Bohnet vor, mehr Aufmerksamkeit der Veränderung diskriminierender Strukturen zu widmen. Vielversprechende Ansätze bietet in dem Zusammenhang das von der Forscherin entwickelte Konzept des Verhaltensdesigns. Es geht im Kern darum, das Verhaltensdesign in Organisationen und in der Gesellschaft so zu gestalten, dass es für Menschen einfach ist, das Richtige zu tun, d. h., die Gleichberechtigung zu leben (Jedrzejczyk & Ruhrmann 2022a, Jedrzejczyk 2022b).

Bohnet greift die Konzepte der „Entscheidungsarchitektur“ und „Nudge“ von Thaler und Sunstein (2009) auf. Unter Entscheidungsarchitektur verstehen die Autoren die Gestaltung des Umfeldes, in dem Menschen Entscheidungen treffen, z. B. durch die Anordnung der Wahlmöglichkeiten. Mit dem Begriff „Nudge“ umschreiben sie Faktoren, welche das Verhalten des Menschen in eine bestimmte Richtung beeinflussen können, ohne sich dabei Gebote, Verbote oder ökonomischer Anreize zu bedienen (Thaler & Sunstein 2009). Mit Nudges wird die Entscheidungsarchitektur so beeinflusst, dass „kluge“ Entscheidungen angestoßen werden und Menschen „automatisch“ die richtigen Alternativen wählen, wie die folgenden Beispiele zeigen:

- Durch eine attraktive Positionierung gesunder Lebensmittel, griffbereit auf Augenhöhe, kann das Essverhalten von Katinenkundinnen und -kunden positiv beeinflusst werden.
- Werden alle Drucker standardmäßig auf beidseitiges Drucken eingestellt, verbrauchen die Nutzerinnen und Nutzer weniger Papier.

Es wird hier nicht das Gesundheitsbewusstsein oder das Umweltbewusstsein der Menschen, sondern deren Bequemlichkeit angesprochen: Das erwünschte Verhalten stellt die einfachste Alternative dar.

Im Zusammenhang mit der Gleichstellung wird häufig das Beispiel des Rekrutierungsprozesses für die amerikanischen Orchester zitiert. Die Entscheidung, blindes Vorspielen einzuführen, führte dazu, dass erheblich mehr Musikerinnen eingestellt wurden. Die Gestaltung des Verhaltensdesigns („Vorspielen hinter einem Vorhang“) hatte zunächst an der Existenz unbewusster Vorurteile („Männer sind bessere Musiker“) nichts verändert, deren Wirkungen jedoch eliminiert.

Bohnet (2017) nutzt diese Ideen, um das traditionelle Portfolio von Diversity-Management-Instrumenten, wie Förderprogramme, Trainings, Mentoring, zu erweitern. Die Autorin schlägt vor, Rahmenbedingungen, Praktiken und (Entscheidungs-)Prozesse in Organisationen so zu gestalten beziehungsweise zu verändern, dass:

- ...sie für Frauen förderlich und motivierend sind.
- ...sich bestimmte Persönlichkeitseigenschaften/Verhaltensweisen nicht negativ auf die berufliche Entwicklung einer Person auswirken können.
- ...Stereotype und Vorurteile keine negativen Wirkungen entfalten können.

Wie die daraus resultierenden konkreten Gestaltungshinweise aussehen, wird am Beispiel des Recruitingsprozesses (Tabelle 1) veranschaulicht.

**Tabelle 1:** Gestaltung von Verhaltensdesign im Recruiting (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bohnet 2017; Jedrzejczyk 2022b.)

Verhaltensdesign in gewählten Phasen des Recruitingsprozesses (Welches Problem wird behandelt?)	Wirkungen
Sichtbarkeit von Frauen auf Internetseiten der Unternehmen (Motivierende Rahmenbedingungen)	Wenn Frauen sichtbar gemacht werden, z. B. durch Bilder oder gendergerechte Sprache, und die aus ihrer Sicht relevanten Themen, wie Work-Life-Balance, Gehaltspolitik, Unternehmenskultur, explizit angesprochen werden, fühlen sich Bewerberinnen eher angesprochen.
Formulierung von Stellenanzeigen (Eigenschaften von Frauen)	Wenn der Arbeitsplatz wettbewerbsorientiert beschrieben wird, bewerben sich vor allem Männer. Wird auf die Sprache geachtet, indem für Frauen eher abschreckende Begriffe, wie beispielsweise „durchsetzungskraft“ ersetzt werden („Fähigkeit zur Zielerreichung“), steigt die Anzahl der Bewerberinnen. Die Wirkung bestimmter Eigenschaften, wie beispielsweise der Risikoscheu, wird abgeschwächt.

(Fortsetzung Tabelle 1)

Verhaltensdesign in gewählten Phasen des Recruitingsprozesses (Welches Problem wird behandelt?)	Wirkungen
Abschaffung von Maluspunkten in Tests (Eigenschaften von Frauen)	Wenn in Multiple-Choice-Tests falsche Antworten mit Maluspunkten bestraft werden, schneiden Personen mit stärkerer Risiko-Abneigung (häufiger Frauen als Männer) unabhängig von der Eignung für den Job im Durchschnitt schlechter ab als Personen, die eine höhere Risikobereitschaft mitbringen. Abschaffung von Maluspunkten erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit von risikoscheuen Personen.
Entfernen aller demografischen Angaben aus den Bewerbungsunterlagen. (Stereotype/Vorurteile)	Wenn das Geschlecht der Person nicht bekannt ist, können geschlechterbezogene Vorurteile keine Wirkung entfalten.
Gleichzeitige Evaluation von mehreren Kandidatinnen/Kandidaten anhand fest definierter Kriterien (Stereotype/Vorurteile)	Die Wirkungen von Vorurteilen werden abgeschwächt, weil jede einzelne Kandidatin/jeder einzelne Kandidat mit „realen“ Personen und nicht mit einer von Stereotypen geprägten idealen Vorstellung der Entscheiderin oder des Entscheiders verglichen wird.

## 5 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

Allmählich setzt sich sowohl in der Theorie als auch in der Praxis die Erkenntnis durch, dass der Mensch mit seinen Stärken und Schwächen akzeptiert werden soll. Die Neigung zur Stereotypenbildung und zum Schubladendenken ist da und verschwindet nicht, nur weil man nicht darüber spricht. Unterschiede zwischen Frauen und Männern existieren, auch wenn man sie zu ignorieren versucht, in dem Glauben, dass nicht ist, was nicht sein darf. Nicht der Mensch, sondern die Rahmenbedingungen sollen sich ändern. Der Aufruf „Stop fixing human being, fix the system“ (Fox 2017) ist aktueller denn je und sollte zur Grundlage eines modernen Diversity-Managements werden, nicht nur im Kontext der geschlechterbezogenen Diversität (Jedrzejczyk & Ruhrmann 2022).

Beraterinnen und Berater sollen folglich ermutigt werden, Unternehmen bei der Entwicklung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfeldes zu unterstützen. Die in dem vorliegenden Kapitel präsentierten Überlegungen können sich dabei als zielführend erweisen, weil sie erstens die abstrakte Problematik der Ungleichheit zwischen Frauen und Männern wie folgt zu konkretisieren helfen:

- Frauen werden häufiger als Männer mit Vorurteilen und Stereotypen konfrontiert, welche sie daran hindern, ihr Potenzial zu entfalten und beruflich weiterzukommen.
- Die unter allen Menschen weit verbreitete positive Selbsteinschätzung „Ich habe keine Vorurteile“ stimmt ebenso wenig (de facto nie) wie die Erwartung, dass man Vorurteile und Stereotype aus den Köpfen der Menschen einfach vertreiben kann.

- Frauen weisen häufiger als Männer Persönlichkeitseigenschaften auf oder legen Verhaltensweisen an den Tag, welche sich nachteilig auf ihre berufliche Entwicklung auswirken (können).
- Die Veränderung der Persönlichkeitseigenschaften ist langwierig und die Veränderung der Verhaltensweisen ist riskant, weil sie von dem Umfeld bestraft werden (z. B. werden Frauen, die assertiv auftreten, als weniger sympathisch wahrgenommen).
- Rahmenbedingungen, Praktiken und (Entscheidungs-)Prozesse in Organisationen sind nicht „geschlechterneutral“, weil sie Verhaltensweisen „bestrafen“, welche Frauen häufiger an den Tag legen als Männer, und lassen zu, dass Stereotype ihre Wirkungen entfalten können.

Zweitens helfen sie, Verantwortliche auf gängige Missverständnisse aufmerksam zu machen:

- Die Strategie „Wir behandeln alle gleich“ ist wenig erfolgsversprechend, weil Andersartigkeit anerkannt bzw. thematisiert werden muss und andere Behandlung braucht.
- Die Konzentration ausschließlich auf Vorurteile, Stereotype und das daraus resultierende diskriminierende Verhalten ist ebenfalls wenig erfolgsversprechend, weil diskriminierende Strukturen ihre Wirkung dann unbemerkt weiterhin entfalten können.

Drittens können Geschäftsführende dazu animiert werden, Rahmenbedingungen, Praktiken, und (Entscheidungs-)Prozesse in ihrem Unternehmen zu analysieren und gegebenenfalls zu optimieren. Es empfiehlt sich dabei, mit drei Fragestellungen zu arbeiten.

#### **Fragestellung 1: Sind unsere Strukturen motivierend/ansprechend für Frauen?**

Beispiel: Analyse der Personalpolitik/Unternehmenswebseite

Folgende (Beispiel-)Fragen können beleuchtet werden:

- Sind Frauen sichtbar? (Bilder von Mitarbeiterinnen, Gendern)
- Werden moderne Arbeitszeitmodelle, wie Vertrauensarbeitszeit, Job-Sharing, Teilzeitmodelle für Führungskräfte angeboten/auf der Webseite kommuniziert?
- Werden moderne Gehaltsmodelle im Unternehmen angeboten/auf der Webseite kommuniziert? Engagiert sich das Unternehmen im Bereich Equal Payment?
- Wie ist die Unternehmenskultur? Welche Werte sind besonders wichtig? Wie ist die Unternehmenskommunikation? Work-Lern-Balance? Work-Life-Balance?
- Ist Familienfreundlichkeit ein Thema? Wie wird sie konkret umgesetzt? Wie wird sie kommuniziert?
- Werden Frauenkarrieren gefördert? Sind Frauen in der Managementebene vertreten?

**Fragestellung 2: Werden bestimmte Eigenschaften (z. B. Tendenz zur Selbstunterschätzung, selbstkritische Einstellung, geringere Risikobereitschaft, geringe Wettbewerbsorientierung, Bescheidenheit) von Rahmenbedingungen, Praktiken und (Entscheidungs-)Prozessen in unserer Organisation „bestraft“?**

Beispiel: Personalbeschaffung

Folgende (Beispiel-)Themen können untersucht werden:

- Analyse von Stellenausschreibung: Beinhaltet die Ausschreibung hauptsächlich Begriffe, die mit Wettbewerb assoziiert werden, wie Ehrgeiz, Verhandlungsgeschick, Durchsetzungsvermögen? Diese wirken für Personen, die geringe Wettbewerbsorientierung aufweisen und bescheiden sind, tendenziell abschreckend.  
Lösung: Nutzung von Begriffen, die in ihrer Wirkung eher neutral sind, wie beispielsweise Zielorientierung, Wortgewandtheit, Selbstbewusstsein (Institut der deutschen Wirtschaft Köln 2019).
- Auswahlverfahren: Ist das Gruppen-Assessment-Center wie eine Konkurrenzsituation gestaltet? Wenn ja, besteht die Gefahr, dass Personen mit einer geringeren Wettbewerbsorientierung, unabhängig von ihrer Expertise und Eignung für die ausgeschriebene Stelle, schlechter abschneiden.  
Lösung: Wenn Wettbewerbsorientierung keine kritische Eigenschaft für die wahrzunehmende Aufgabe darstellt, könnte im Assessment-Center eine Kooperation fördernde Aufgabe gestellt werden.
- Interviews: Verlässt sich der Interviewer oder die Interviewerin auf die Selbsteinschätzung der Bewerberinnen oder Bewerber bezüglich ihrer Kompetenzen? Da sich Personen, die besonders selbstkritisch sind, schlechter einschätzen, besteht die Gefahr, dass das Unternehmen beispielsweise einen Bewerber mit einer geringeren Expertise einstellt, nur weil sich dieser selbst besser eingeschätzt hat.  
Lösung: Statt mit Fragen zu arbeiten (z. B. Wie schätzen Sie ihre Excelkenntnisse ein?) sollten Arbeitsproben eingesetzt werden (z. B. Erstellen Sie im Excel eine Tabelle mit folgenden Operationen...).

**Fragestellung 3: Können Vorurteile in unserem Unternehmen eine Wirkung entfalten, weil dem nicht durch entsprechende Gestaltung von Rahmenbedingungen, Praktiken, und (Entscheidungs-)Prozessen entgegengewirkt wird?**

Beispiel: Besetzung einer Führungsposition

Es empfiehlt sich, mit folgendem konstruiertem Fall zu arbeiten: „Stellen Sie sich vor, eine Führungskraft (m, w, d) hat starke Vorurteile gegenüber Frauen. An welchen Stellen im Personalbeschaffungsprozess könnten diese Vorurteile aktuell ihre Wirkung zeigen?“

- Personalauswahl (schriftliche Unterlagen): Die Vorurteile können besonders dann ihre Wirkung entfalten, wenn das Geschlecht der Bewerbenden bekannt ist, Kandidatinnen und Kandidaten einzeln beurteilt werden (Vergleich mit einem Stereotyp und nicht mit anderen realen Kandidatinnen oder Kandidaten), keine klaren Auswahlkriterien festgelegt wurden und die Führungskraft alleine entscheidet.

Lösung: Entfernung von demografischen Daten aus den Unterlagen, Einführung einer Regel, dass mindestens zwei Kandidaten/Kandidatinnen gleichzeitig beurteilt werden sollen, Festlegung von Kriterien, Beteiligung mehrerer Personen am Auswahlprozess, die ihre Urteile unabhängig voneinander fällen (und erst dann in Austausch treten).

- Interview: Vorurteile entfalten vor allem dann ihre Wirkung, wenn unstrukturierte Interviews geführt werden.

Lösung: Durchführung strukturierter Interviews, Einsatz von Methoden, wie Arbeitsproben.

- Verhandlungen: Frauen, die assertiv auftreten und härter verhandeln, werden von Führungskräften häufig als unsympathisch wahrgenommen. Man möchte mit ihnen nicht zusammenarbeiten.

Lösung: Gehaltsverhandlungen werden nicht mit der Führungskraft, sondern mit einer Personalerin, mit einem Personaler oder einer für Personalangelegenheiten verantwortlichen Person geführt.

Die oben skizzierte Analyse hilft dabei, „Fallen im Personalmanagement“ zu identifizieren und stellt den ersten Schritt in Richtung einer Veränderung von Rahmenbedingungen, Praktiken, und (Entscheidungs-)Prozessen in HR. Es empfiehlt sich, ähnliche Analysen auch in anderen Bereichen von Unternehmen durchzuführen.

## Literatur

- Bischof-Köhler, D. (2022). *Von Natur aus anders. Psychologie der Geschlechtsunterschiede* (5. erweiterte und überarbeitete Auflage). Stuttgart: Kohlhammer. <https://doi.org/10.17433/978-3-17-037882-7>
- Bohnet, I. (2017). *What Works. Wie das Verhaltensdesign die Gleichstellung revolutionieren kann*. München: C. H. Beck. <https://doi.org/10.17104/9783406712296>
- Bosak J. & Sczesny S. (2011). Gender Bias in Leader Selection? Evidence from a Hiring Simulation Study. *Sex Roles*, 65, S. 234–242. <https://doi.org/10.1007/s11199-011-0012-7>
- Bundesagentur für Arbeit Statistik/Arbeitsmarktberichtserstattung (2023). *Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Die Arbeitsmarktsituation von Frauen und Männern 2022*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit, Mai 2023.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. New York: Psychology Press.
- Eckes, T. (2008). Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In: R. Becker & B. Kortendiek (Hg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung*, S. 171–182. Berlin: VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-91972-0\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-531-91972-0_20)
- Fox, C. (2017). *Stop Fixing Women. Why building fairer workplaces is everybody's business*. Sydney: NewSouth Publishing.

- Heilman, M., Chen, J. (2005). Same Behavior, Different Consequences: Reactions to Men's and Women's Altruistic Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), S. 431–441. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.431>
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2019) (Hg.). *Mit Stellenanzeigen gezielt weibliche Fachkräfte gewinnen*. Köln, Verfügbar unter: [https://www.kofa.de/media/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Rekrutierung\\_Frauen.pdf](https://www.kofa.de/media/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Rekrutierung_Frauen.pdf) (Zugriff am 19.04.2024).
- 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-Fernstudienganges*, Modul A08/IV-I. HS Koblenz, Koblenz.
- Jedrzejczyk, P. & Ruhrmann, L. (2022a). Frauen in Demokratischen Unternehmen: Moderne Führungsansätze als Instrument von Diversity Management. In: A. Frey, J. Petersen, P. Jedrzejczyk & J.-R. Olesch (Hg.), *Dialog und Diversity*, S. 245–272. Frankfurt am Main (u. a.): Peter Lang.
- Jedrzejczyk, P. (2022b): Berufserfolg als Geschlechterfrage – Problemanalyse und Lösungsansätze für Unternehmen. In: Hamburger, F. & Nell, W. (Hg.): *30 Jahre Institut für sozialpädagogische Forschung Mainz (ism). Erfahrungen – Geschichten – Ausblicke: Ein Werkstattbericht*. Mainz 2022, S. 441–461.
- Schermuly, C. C. (2023). *New Work Dystopia*. München: Haufe München. <https://doi.org/10.34157/978-3-648-16965-0>
- Sidanius, J. & Pratto, F. (1999). *Social Dominance. An Intergroup Theory of Social Hierarchy and Oppression*. Cambridge/New York: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139175043>
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2023). Neuer Indikator "Gender Gap Arbeitsmarkt" erweitert den Blickwinkel auf Verdienstungleichheit. Verfügbar unter: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/03/PD23\\_084\\_621.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/03/PD23_084_621.html) (Zugriff am 11.01.2024).
- Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2009). *Nudge: Wie man kluge Entscheidungen anstößt*. Berlin: Econ.
- Wolter, I. (2020): Wie entstehen Geschlechtsstereotype und wie wirken sie sich aus? *BPJMAKTUELL 2/2020*, S. 4–9. Verfügbar unter: <https://www.bzkj.de/resource/blob/155814/7dba51e3750a471732394005bc5f652a/20202-wie-entstehen-geschlechtsstereotype-und-wie-wirken-sie-sich-aus-data.pdf> (Zugriff am 19.04.2024).
- Zimbardo, Philip G. (Hg.) (1995). *Psychologie* (6. Auflage). Berlin: Springer Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-22364-2>