

Genderneutrale Führungskräfteauswahl

Rekrutierung ohne Diskriminierung

Ein hoher Strukturierungsgrad des Auswahlverfahrens kann bei der Rekrutierung von Führungskräften der geschlechtlichen Diskriminierung entgegenwirken. Genderneutrale Assessments zeigen Lösungsansätze auf, wie die Chancengleichheit gefördert werden kann.

Von Sladjana Baumann



Vermeintliche Chancengleichheit – Führungspositionen werden nach wie vor mehrheitlich durch Männer besetzt.

Zwar gleichen sich die Bildungsniveaus von Frauen und Männern tendenziell an. Dennoch ist nach wie vor lediglich ein Drittel der Führungsfunktionen in der Schweiz durch Frauen besetzt – ein Verhältnis, das übrigens seit 1996 relativ stabil geblieben ist. Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang auch heute noch stereotype Vorstellungen der Entscheidungsträger über eine «gute» Führungskraft? Und inwiefern sind die eingesetzten Auswahlverfahren diskriminierungsfrei?

Stereotype prägen Entscheide

Personalentscheide bei der Rekrutierung oder bei Entwicklungs- und Beförderungsvorhaben werden über Beurteilungsprozesse wie Vorgesetztenbeurteilungen, Interviews oder Assessments gesteuert. Diese Prozesse zeichnen sich durch einen sozialen Charakter aus, sind immer auch

von den beteiligten Personen geprägt und unterliegen damit dem Risiko von Wahrnehmungsverzerrungen aufgrund von Stereotypen.

Nach jahrelanger Dominanz von Männern in Führungsfunktionen hat sich unter Mitarbeitenden und Entscheidungsträgern ein Stereotyp des guten Chefs etabliert: «Er» hat keine Unterbrüche in seiner Laufbahn und hegt hohe Ambitionen, ist immer präsent, in der Kommunikation dominant, wettbewerbsorientiert usw. Wird das Potenzial oder die Eignung von Frauen für Führungsfunktionen nach diesen Kriterien beurteilt, schneiden sie in der Tat schlechter ab als Männer – nicht weil sie weniger qualifiziert sind, sondern weil sie diesem Stereotyp nicht entsprechen. So ist beispielsweise nachgewiesen, dass Frauen eine weniger ausgeprägte Wettbewerbsorientierung als Männer mitbrin-

gen. Selbst wenn Frauen die erwähnten stereotypen Verhaltensmuster zeigen, erreichen sie weniger Akzeptanz als Männer, weil sie damit den gesellschaftlichen Erwartungen widersprechen.

Standards minimieren Verzerrungen

Da Assessments bei der Führungskräfteauswahl und -entwicklung sehr häufig eingesetzt werden, werden wir als Assessmentanbieter immer wieder auf das Diskriminierungspotenzial dieses Instruments angesprochen. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass die Diskriminierungsfreiheit von Personalentscheiden durch einen höheren Strukturierungsgrad des Verfahrens gesteigert werden kann. Und bekanntlich zeichnet sich ein professionell durchgeführtes Assessment gerade durch einen hohen Grad an Standardisierung aus.



Es wäre vermessen zu behaupten, dass mit Assessments eine absolute Diskriminierungsfreiheit erreicht werden kann. Hält man sich bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Assessments jedoch an etablierte Qualitätskriterien wie die Zertifizierungsstandards von Swiss Assessment, lassen sich Diskriminierungen beispielsweise aufgrund des Geschlechts zu wesentlichen Teilen vermeiden. Die nebenstehende Tabelle zeigt entsprechende Massnahmen in Anlehnung an den «State of the Art» im Assessmentbereich. Indem Anforderungen systematisch und differenziert festgelegt und operationalisiert werden, das 4-Augen-Prinzip mit gemischtgeschlechtlichen, in Sachen Wahrnehmungsverzerrungen geschulten Beobachtendenteams zum Tragen kommt und mehrere sehr unterschiedliche Methoden eingesetzt werden, lässt sich der Beurteilungsprozess tatsächlich objektivieren. So zeigen umfassende Studien denn auch, dass das Geschlecht keinen Einfluss auf ein Assessmentergebnis hat. Der Grund dafür dürfte darin liegen, dass das systematische und hochstandardisierte Vorgehen dazu zwingt, von Stereotypen Abstand zu nehmen und sich auf objektive und neutrale Grundlagen abzustützen.

Vorauswahl ist oft diskriminierend

Tatsache ist indessen, dass in der Praxis weit weniger Frauen als Männer die Vorauswahl überstehen und somit ein Assessment absolvieren dürfen. Gemäss unserer Statistik machen Frauen nur zwanzig Prozent unserer Assessmentteilnehmenden aus und sind damit klar untervertreten. Daraus lässt sich schliessen, dass die Chancen nicht im, sondern vor dem Assessment ungleich verteilt sind. Schliesslich unterliegt im Rekrutierungs- oder Entwicklungsprozess nicht nur das Assessment, sondern auch jeder Schritt davor und danach dem Diskriminierungsrisiko. Bei der Rekrutierung einer Führungskraft reicht dies von der Zusammensetzung des Entscheidungsgremiums über die Formulierung des Anforderungsprofils und der Stellenanzeige, die Sichtung der Dossiers und die Interviews bis zum Entscheidungsprozess vor und nach dem Assessment. Bei der Führungskräfteentwicklung müssten unter anderem die Definition der Erfolgskriterien, die

Massnahmen zur Förderung von Diskriminierungsfreiheit im Assessment	
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> • Systematische und differenzierte Erfassung der Erfolgskriterien auf der Grundlage eines Kompetenzmodells • Ausgewogenes Verhältnis von Selbst-, Sozial- und Führungskompetenzen • Einbezug von mehreren Beteiligten aus Linie und HR • Operationalisierung; eindeutige, diskriminierungsfreie Umschreibung der Erfolgskriterien
Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> • Methodenmix; breite Palette methodisch unterschiedlicher Übungen • Auf Wahrnehmungsverzerrungen sensibilisierte und geschulte Beobachtende • 4-Augen-Prinzip; gemischtgeschlechtliche Beobachtendenteams • Trennung von Beobachtung und Beurteilung • Überschaubare Anzahl von definierten Beobachtungskriterien
Nachbereitung	<ul style="list-style-type: none"> • Konsensbeurteilung im 4-Augen-Prinzip aufgrund der Verhaltensbeobachtungen • Diskussion von Diskriminierungstendenzen zwischen den Beobachtenden • Volle Transparenz für Teilnehmende mittels Feedbackgesprächen • Evaluation der Akzeptanz des Verfahrens durch Teilnehmende

Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte und die Nomination für Entwicklungsprogramme unter die Lupe genommen werden.

Würden all diese Prozesse mit einem Maximum an Standardisierung ablaufen, ähnlich wie im Assessment, könnten subjektive Entscheide aufgrund von stereotypen Vorstellungen weitestgehend vermieden werden, und gleiche Qualifikationen von Frauen und Männern würden vermehrt auch als solche erkannt. Welche konkreten Gestaltungsmöglichkeiten lassen sich aus diesen Erkenntnissen ableiten?

Mögliche Lösungsansätze

Zum einen gilt es auf das Mehraugenprinzip zu setzen und auf eine gemischtgeschlechtliche, vielfältige Zusammensetzung der Entscheidungsgremien zu achten, die auf Wahrnehmungsverzerrungen und stereotype Rollenbilder sensibilisiert sind. Weiter müssen die Erfolgskriterien auf einer objektiven, neutralen Grundlage definiert, genau operationalisiert und allenfalls auf Diskriminierungsfreiheit geprüft werden. Nach diesen Erfolgskriterien sollten sich auch die Entscheidungsprozesse ausrichten und für alle Mitarbeitenden nach einem standardisierten und transparenten Verfahren ablaufen. Ebenso darf man sich nicht auf eine einzelne Methode verlassen, sondern muss bei der Nomination für ein Entwicklungsprogramm zusätzlich zur

Vorgesetztenbeurteilung beispielsweise 360-Grad-Feedbacks, objektive Leistungskriterien oder gar neutrale, externe Einschätzungen beziehen.

Der Blick auf die demografische Entwicklung und den damit verbundenen Mangel an Fach- und Führungskräften macht deutlich, dass dringender Handlungsbedarf besteht, wenn das Potenzial qualifizierter Frauen ausgeschöpft werden soll. Dazu muss der chancengleiche Zugang von Frauen zu Führungspositionen gefördert werden. Verantwortliche für die Führungskräfteauswahl und -entwicklung tragen aktiv dazu bei, wenn sie dafür sorgen, dass die gesamten Beurteilungs- und Entscheidungsprozesse von einem hohen Grad an Standardisierung begleitet werden. Steigt damit längerfristig der Anteil von Frauen in Führungsfunktionen, verändern sich über die Jahre auch stereotype Vorstellungen einer «typischen Führungskraft» und neutralisieren sich im Hinblick auf das Geschlecht.

Autorin



Sladjana Baumann, lic. phil., Arbeits- und Organisationspsychologin, arbeitet als Assessorin und Projektverantwortliche bei der cedac entwicklung assessment beratung AG. Sie war federführend bei der

Zertifizierung der cedac-Assessments durch den Verein Swiss Assessment und SQS.