

**GRAZ STELLT
GLEICH!**



Handbuch für eine geschlechtergerechte Personalauswahl

HAT KARRIERE EIN GESCHLECHT?

Therese Krutzler, MA

Kaiserfeldgasse 17/1. Stock | 8011 Graz | Tel.: +43 316 872-4671 | Fax: +43 316 872-4679
frauen.gleichstellung@stadt.graz.at | www.graz.at | www.frauen.graz.at | www.graz.at/graz4girls | www.graz.at/gleichstellung

STADT
GRAZ
FRAUEN &
GLEICHSTELLUNG

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Einleitung	3
Die Rolle von Stereotypen	4
Anforderungsprofile und Ausschreibungen	6
Ergebnisse aus Studien.....	6
Die Situation bei uns	6
Checkliste: Geschlechtergerecht ausschreiben	8
Bewerbungen und Hearings	9
Ergebnisse aus Studien.....	9
Die Situation bei uns	9
Checkliste: Geschlechtergerecht eine Auswahl treffen	11
Zusammenfassung	12
Anhang: Analyse der Anforderungsprofile	13
Zahlen zu Bewerbungen, Hearings und Besetzungen.....	13
Begriffe in Anforderungsprofilen	14
Literatur	15

Einleitung

Ob eine Person für eine zu besetzende Stelle geeignet ist oder nicht, ist unabhängig von ihrem Geschlecht. Obwohl wir uns dessen bewusst sind, lassen wir uns in unseren Entscheidungen von Vorurteilen beeinflussen. Unterbewusst gehen wir davon aus, dass Frauen über andere Fähigkeiten verfügen als Männer. Frauen sind außerdem seltener Teil wichtiger politischer Machtnetzwerke als Männer.

Es gibt viele Studien, die belegen, dass Stereotype bei der Auswahl von Personal noch immer eine große Rolle spielen. Obwohl Frauen häufiger einen Studienabschluss (und bessere Noten) haben als Männer, besetzen sie seltener Führungspositionen.

Wir sind da leider nicht die Ausnahme. Von 30 Ämtern und Abteilungen im Magistrat werden nur *fünf* von Frauen geleitet. Auch bei uns haben Frauen somit leider nicht dieselben Aufstiegschancen wie Männer. Gezeigt hat das auch die Masterarbeit *Hat Karriere ein Geschlecht? Eine gleichstellungspolitische Analyse der Personalauswahl und der Aufstiegsmöglichkeiten im Magistrat*.

Es ist wichtig, dass wir uns zur Chancengleichheit bekennen. Als öffentliche Einrichtung treiben wir mit unseren Entscheidungen und Handlungen nicht nur interne Entwicklungen, sondern auch gesellschaftliche Entwicklungen voran. Unsere Handlungen tragen also innen und außen zu mehr Geschlechtergerechtigkeit bei.

Dieses Handbuch ist ein Leitfaden für mehr Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern. Entstanden ist das Handbuch auf Grundlage der Masterarbeit *Hat Karriere ein Geschlecht?* und einer Analyse von 30 ausgeschriebenen Führungspositionen. Es erklärt, welche Auswirkungen Stereotype auf die Karrieren von Frauen haben, gibt praktische Tipps und enthält Checklisten für eine faire Personalauswahl.

Die Rolle von Stereotypen

Die gläserne Decke

Auch bei uns haben Frauen noch geringere Aufstiegschancen als Männer: Sie steigen seltener in Führungspositionen auf und haben weniger Chancen auf einen höheren Dienstposten, obwohl sie immer qualifizierter werden. Dieses Phänomen nennt sich *gläserne Decke*. Die gläserne Decke ist eine unsichtbare Barriere, die Frauen daran hindert, die Karriereleiter in die oberste Führungsebenen hinaufzuklettern.

Grund für die gläserne Decke sind unsere Vorstellungen darüber, wie Frauen sind bzw. sein sollten. Diese Vorstellungen stehen den Frauen, die in Führungspositionen aufsteigen möchten, im Weg.

Warum?

Stereotype geben nicht nur vor, wie Frauen sind. Sie geben auch vor, wie Frauen sein sollten. Was bedeutet das konkret?

Wir gehen davon aus, dass Frauen und Männer über unterschiedliche Fähigkeiten verfügen. Unseren Vorstellungen zufolge sind Frauen *soziale Wesen*: emotional, intuitiv, nett, hilfsbereit. Erfüllt eine Frau diese Erwartungen nicht, wird sie negativ bewertet. Tritt eine Frau z.B. dominant auf, wird sie nicht nur als weniger nett wahrgenommen. Ihre sozialen Fähigkeiten werden im Vergleich zu einem gleich auftretenden Mann auch schlechter bewertet.

Frauen, die sich für Führungspositionen bewerben, begegnen zwei Arten von Vorurteilen:

1. Sie gelten als weniger fähig, ein Team zu führen.
2. Ihr tatsächliches Führungsverhalten wird schlechter bewertet.

Männer sind unseren Vorstellungen zufolge hingegen leistungsorientiert: dominant, aggressiv, konsequent, entscheidungsfreudig. Eigenschaften, die auch mit einer guten Führungskraft in Verbindung gebracht werden.

Und jetzt?

Obwohl eine gute Führungskraft noch immer mit vielen *männlichen* Eigenschaften in Verbindung gebracht wird (leistungsorientiert, entscheidungsfreudig etc.), werden immer öfter auch *geschlechtsneutrale* Eigenschaften wie Verlässlichkeit, Intelligenz und Kompetenz gefordert.

Grund für diese Entwicklung sind vor allem auch Frauen in Vorreiterinnenrollen. Je mehr Frauen aus ihren *traditionellen Rollen* ausbrechen, umso mehr verändern sich auch die Stereotype, denen wir ausgeliefert sind. Da Frauen grundsätzlich weniger *traditionelle* Vorstellungen von Führung haben als Männer, spielt in diesem Zusammenhang auch die Zusammensetzung der Hearingskommission eine Rolle. Männer agieren laut einer Befragung deutscher Führungskräfte unbewusst als *Hüter der gläsernen Decke*. Das Ergebnis der Personalauswahl kann also auch davon beeinflusst werden, ob Frauen oder Männer die Besetzungsentscheidung treffen.

Anforderungsprofile und Ausschreibungen

Ob eine Person für eine zu besetzende Stelle geeignet ist oder nicht, ist unabhängig von ihrem Geschlecht. Aus diesem Grund ist es auch von großer Bedeutung, dass sich sowohl Frauen als auch Männer von unseren Stellenausschreibungen angesprochen fühlen, damit sich auch Frauen und Männer gleichermaßen bewerben. Nur auf diese Art und Weise steigt auch die Chance, die geeignetste Person für eine Stelle zu finden.

Ergebnisse aus Studien

- Frauen setzen sich länger mit Anforderungsprofilen auseinander als Männer.
- Frauen neigen eher dazu, jede angeführte Anforderung als unerlässlich einzustufen.
- Stellenanzeigen, die Frauen sprachlich miteinbeziehen, sprechen diese auch stärker an.
- Sprache kann unbewusst Geschlechterrollen transportieren: Begriffe wie *zielstrebig*, *durchsetzungsstark* und *selbstständig* werden eher männlich assoziiert.
- Bei *männlichen* Formulierungen wird davon ausgegangen, dass wenige Frauen in dem ausgeschriebenen Beruf arbeiten. Das macht den Beruf für Frauen weniger attraktiv.
- Es bewerben sich mehr Frauen, wenn Anforderungen nicht als Eigenschaften, sondern als Verhaltensweisen formuliert werden (z.B. *den Geschäftsinteressen dienen* statt *Geschäftssinn*).
- Bekennt man sich in der Stellenanzeige zu Gleichstellung, wird die gesamte Organisation für Frauen und Männer attraktiver.

Die Situation bei uns

Wen schließen wir ein?

Um dieses Handbuch erstellen zu können, wurden 30 Anforderungsprofile für Positionen in der höheren Verwaltung¹ analysiert. Bei den ausgeschriebenen Dienstposten handelte es sich vor allem um Führungspositionen.

In unseren Stellenausschreibungen verwenden wir nicht nur weibliche und männliche Formen, sondern betonen auch, dass Bewerbungen von Frauen besonders erwünscht sind. In den *persönlichen Anforderungen* wurden *weibliche* oder *geschlechtsneutrale* Eigenschaften² öfter angeführt, als *männliche*. Die Sprache stellt somit kein Hindernis für Bewerbungen von Frauen dar.

Wonach suchen wir?

Obwohl wir in unseren Anforderungsprofilen vorrangig *weibliche* und *geschlechtsneutrale* Eigenschaften nennen, gibt es doch Verbesserungsbedarf: Unsere Formulierungen sind nicht klar genug. Das führt dazu, dass Bewerberinnen und Bewerber oft nicht wissen, welche Fähigkeiten sie für die ausgeschriebene Stelle tatsächlich mitbringen müssen. Jede Stelle ist unterschiedlich – demnach braucht auch jede Stelle ein eigenes, klar formuliertes und auf den Dienstposten zugeschnittenes Anforderungsprofil. Gut ist auch, zwischen notwendigen und erwünschten Anforderungen zu unterscheiden.

Positivbeispiel: Referent/in für Wissenschafts- und Kulturförderung

- Interesse am Grazer Wissenschafts- und Kulturgeschehen und Bereitschaft, Kultur- und Wissenschaftsveranstaltungen zu besuchen; zeitliche Flexibilität bei Abendveranstaltungen
- Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit zeitgenössischer Kunst und damit auch mit Formen zeitgenössischer Kreativität sowie Neuerungen im Forschungs- und Wissenschaftsbereich
- Kontakte zur heimischen Kultur- und Wissenschaftsszene erwünscht, überregionale Kontakte von Vorteil

Sicheres, überzeugendes, aufgeschlossen-freundliches Auftreten sowie serviceorientierte Grundeinstellung im Umgang mit KünstlerInnen, Kulturschaffenden und WissenschaftlerInnen

¹ A VIII–C V

² z.B. Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Konfliktlösung

Checkliste: Geschlechtergerecht ausschreiben

- Bei der Gestaltung des Anforderungsprofils wurden Personen einbezogen, die die Stelle gut kennen.
- Gemeinsam wurden fachliche und soziale Kompetenzen für die Durchführung der Stelle aufgelistet.
- Das Anforderungsprofil wurde konkret für die Ausschreibung erstellt.
- Notwendige und erwünschte Anforderungen können klar voneinander unterschieden werden.
- Das Anforderungsprofil enthält keine unkonkreten Begriffe (z.B. Kommunikationstalent).
- Verhaltensweisen, die von einer Bewerberin bzw. einem Bewerber erwartet werden, wurden unmissverständlich ausformuliert.
- Anforderungen wurden unmissverständlich ausformuliert (z.B. statt Flexibilität: mögliche Abendtermine).
- Männlich* assoziierte Begriffe wurden umgangen (z.B. entscheidungsstark).
- Vor und bei der Erstellung des Anforderungsprofil wurde Unbewusstes bewusst gemacht: An wen denken wir bei der Erstellung des Profils? Wie war die Stelle bisher besetzt?

Bewerbungen und Hearings

Unsere Vorstellungen darüber, wie Frauen und Männer sind bzw. sein sollten, beeinflussen sowohl unsere Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber als auch das Bewerbungsgespräch. Unsere Vorstellungen wirken besonders stark, wenn wir nicht genug Informationen über die Bewerberin oder den Bewerber haben. Auf Stereotype greifen wir aber auch zurück, wenn wir unter Zeitdruck stehen oder es keine klaren Vorgaben für unsere Entscheidungen gibt. Damit wir eine faire, geschlechtergerechte Entscheidung treffen können, brauchen wir eine klar festgelegte Vorgehensweise.

Ergebnisse aus Studien

- Benimmt sich eine Frau dominant (*männlich*), werden ihre sozialen Fähigkeiten schlechter eingeschätzt.
- Benimmt sich eine Frau sozial (*weiblich*), werden ihre Fähigkeiten im Allgemeinen schlechter eingeschätzt.
- Frauen benehmen sich somit immer entweder zu *männlich* oder zu *weiblich*.
- Attraktive Frauen werden als weniger geeignet für eine Führungsaufgabe angesehen.
- Frauen, die Parfum tragen, werden eher nicht eingestellt.
- Das Verhalten und die Aussagen der Person, die das Bewerbungsgespräch führt, können sich auf die Leistung der Bewerberin auswirken.
- Stereotype wirken bei ungenauen Beurteilungskriterien besonders stark.
- Wenn es schon eine Favoritin oder einen Favoriten gibt, werden während des Bewerbungsgesprächs vor allem Informationen wahrgenommen, die diese Entscheidung bekräftigen.

Die Situation bei uns

Ergebnisse aus der Masterarbeit

In der Arbeit *Hat Karriere ein Geschlecht* hat die Autorin Therese Krutzler 350 Ausschreibungen für Positionen in der höheren Verwaltung und 200 Karriereverläufe analysiert. Dabei hat sich gezeigt:

- Der Frauenanteil nahm zwischen Bewerbung, Hearing und Besetzung kontinuierlich ab.
- Bei Bewerbungen für Dienstposten in der Entlohnungsgruppe a sank der Frauenanteil um 10 Prozent.
- Männer steigen dreimal so häufig auf einen höheren Dienstposten auf als Frauen.

Analyse

Für dieses Handbuch hat die Autorin 30 weitere ausgeschriebene Dienstposten analysiert:

- 411 Personen haben sich beworben:
 - 230 Männer (56 %)
 - 181 Frauen (44 %)
- Eingeladen wurden 149 Personen:
 - 87 Männer (58 %)
 - 62 Frauen (42 %)
- Zur Besetzung vorgeschlagen wurden:
 - 31 Männer (67 %)
 - 15 Frauen (33 %)
- Besetzt wurden die Dienstposten mit 31 Personen:
 - 23 Männer (74 %)
 - 8 Frauen (26 %)

Zwischen Bewerbung und Hearings ändert sich der Frauenanteil somit kaum. *Verloren* gingen Frauen sowohl bei den Besetzungsvorschlägen als auch bei den endgültigen Besetzungen.

Checkliste: Geschlechtergerecht eine Auswahl treffen

- Es gibt klare Vorgaben und eine festgesetzte Methode für die Bewertung von Bewerbungsunterlagen (z.B. Punkte).
- Bewerbungsunterlagen wurden schriftlich bewertet.
- Fotos wurden vorab überklebt oder entfernt.
- Vor dem Bewerbungsgespräch wurden Vorstellungen über die ideale Bewerberin oder den idealen Bewerber im Team besprochen.
- Es wurde ein schriftlicher Leitfaden für die Bewerbungsgespräche entwickelt.
- Während des Gesprächs wurden geschlechtsneutrale Formulierungen verwendet.
- Männern und Frauen wurden dieselben Fragen gestellt.
- Fragen, die sich auf das Geschlecht beziehen, wurden vermieden.
- Fragen wurden im Team gestellt. Dabei wurde auf ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis geachtet.
- Es wurden schriftliche Notizen zu den einzelnen Bewerberinnen und Bewerbern gemacht (evtl. Bewertungsbogen).
- Bei der Entscheidung wurden die Kriterien des Anforderungsprofils im Auge behalten.
- Die im Gespräch gewonnenen Informationen und Eindrücke wurden im Team besprochen.
- In die Entscheidung wurden alle am Auswahlprozess beteiligten Personen miteinbezogen.
- Die Entscheidung wurde ausführlich und klar begründet.

Zusammenfassung

Weil wir Vorstellungen darüber haben, wie Frauen sind bzw. wie sie sein sollten, können sie nicht in die oberste Führungsebene aufsteigen. Um dem künftig entgegenzuwirken, müssen wir unsere Vorstellungen und Erwartungen erkennen und kritisch hinterfragen. Erst dann können wir Frauen und Männer gleichermaßen als Personen mit ganz individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten wahrnehmen. Nur so finden wir auch die am besten geeignete Person für eine zu besetzende Stelle.

Anhang: Analyse der Anforderungsprofile

Zahlen zu Bewerbungen, Hearings und Besetzungen

Bei den 15 **intern** ausgeschriebenen Stellen bewarben sich

- 51 Personen
 - 27 Männer (53 %)
 - 24 Frauen (47 %)
- Zum Hearing eingeladen wurden 39 Personen:
 - 19 Männer (49 %)
 - 20 Frauen (51 %)
- Für die Besetzung vorgeschlagen wurden 30 Personen:
 - 20 Männer (67 %)
 - 10 Frauen (33 %)
- Besetzt wurden 15 Personen:
 - 10 Männer (67 %)
 - 5 Frauen (33 %)

Bei den 15 **extern** ausgeschriebenen Stellen bewarben sich

- 360 Personen
 - 203 Männer (56 %)
 - 157 Frauen (44 %)
- Zum Hearing eingeladen wurden 110 Personen:
 - 68 Männer (62 %)
 - 42 Frauen (38 %)
- Für die Besetzung vorgeschlagen wurden 16 Personen
 - 11 Männer (69 %)
 - 5 Frauen (31 %)
- Besetzt wurden 16 Personen:
 - 13 Männer (81 %)
 - 3 Frauen (20 %)

Begriffe in Anforderungsprofilen

Am häufigsten verwendete Begriffe in den 30 analysierten Anforderungsprofilen für Führungspositionen:

	Anzeigen	Prozent
Kommunikation	21	70 %
Flexibilität	18	60 %
Konfliktlösung	15	50 %
Team	14	47 %
Belastbarkeit	13	43 %
Problemlösung	13	43 %
Überzeugungskraft	13	43 %
Entscheidung	12	40 %
Verantwortung	12	40 %
Führung	11	37 %
Durchsetzung	10	33 %
Sozial	10	33 %
Eigenständig	9	30 %
Engagement	8	27 %
Umgang mit anderen	8	27 %
Strategisch	7	23 %
Konzeptiv	6	20 %
Sicheres Auftreten	6	20 %
Verlässlich	6	20 %

Literatur

- Born, M.P. & Taris, T.W., 2010. The Impact of the Wording of Employment Advertisements on Students' Inclination to Apply for a Job. *The Journal of Social Psychology*, 150(5), S.485–502.
- Bosak, J. & Sczesny, S., 2011a. Exploring the Dynamics of Incongruent Beliefs about Women and Leaders. *British Journal of Management*, 22, S.254–269.
- Bosak, J. & Sczesny, S., 2011b. Gender Bias in Leader Selection? Evidence from a Hiring Simulation Study. *Sex Roles*, 65, S.234–242.
- Braun, S., Peus, C. & Frey, D., 2012. Is beauty beastly? Gender-specific effects of leader attractiveness and leadership style on followers' trust and loyalty. *Zeitschrift für Psychologie*, 220, S.98–110.
- Eagly, A.H. & Karau, S.J., 2002. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), S.573–598.
- Gaucher, D., Friesen, J. & Kay, A.C., 2011. Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), S.109–128.
- Heilman, M.E., 2001. Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), S.657–674.
- Horvath, L.K. & Sczesny, S., in Revision. Reducing the lack of fit for women in leadership: Can gender-fair language bring more women to the top?
- Jobware, 2014. Frauen trauen sich weniger zu als Männer. [jobware.de](http://www.jobware.de). Verfügbar unter: <http://www.jobware.de/Ueber-Jobware.html> [Zugriff 7. Juli 2014].
- Koch, S.C., Konigorski, S. & Sieverding, M., 2014. Sexist Behaviour Undermines Women's Performance in a Job Application Situation. *Sex Roles*, 70, S.79–87.
- Koenig, A.M. et al., 2011. Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), S.616–642.
- Krutzler, T., 2013. Hat Karriere ein Geschlecht? Eine gleichstellungspolitische Analyse der Personalauswahl und der Aufstiegsmöglichkeiten im Magistrat Graz. Karl-Franzens-Universität Graz.
- Lehrmann, D., 2014. Warum Frauen von Stellenanzeigen häufig abgeschreckt werden. business24.ch. Verfügbar unter: <http://business24.ch/2014/05/21/warum-frauen-vonstellenanzeigen-haeufig-abgeschreckt-werden/> [Zugriff 10. August 2014].
- McNab, S.M. & Johnston, L., 2002. The impact of Equal Employment Opportunity statements in job advertisements on applicants' perception of organisations. *Australian Journal of Psychology*, 54, S.105–109.

- Morrison, A.M. & von Glinow, M.A., 1990. Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45(2), S.200–208.
- Rudman, L.A. & Glick, P., 1999. Feminized Management and Backlash Toward Agentic Women: The Hidden Costs to Women of a Kinder, Gentler Image of Middle Managers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), S.1004–1010.
- Rudman, L.A. & Glick, P., 2001. Prescriptive Gender Stereotypes and Backlash Toward Agentic Women. *Journal of Social Issues*, 57(4), S.743–762.
- Sczesny, S. et al., 2004. Gender Stereotypes and the Attribution of Leadership Traits: A Cross-Cultural Comparison. *Sex Roles*, 51(11/12), S.631–645.
- Sczesny, S. & Stahlberg, D., 2002. The influence of gender-specific perfumes on leadership attribution. *European Journal of Social Psychology*, 32, S.815–828.
- Töpfer, V., 2014. Texte von Stellenanzeigen: "Männliche" Wörter schrecken Frauen ab. *KarriereSPIEGEL*. Verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/karriere/berufstart/maennlicheformulierung-einer-stellenanzeige-schreckt-bewerberinnen-ab-a-962423.html> [Zugriff 7. Juli 2014].
- Wellington, S., Kropf, M.B. & Gerkovich, P.R., 2003. What's Holding Women Back? *Harvard Business Review*, 81, S.18–19.
- Welppe, I.M. et al., 2013. Gendergerechte Personalauswahl und -beförderung: Handreichung für EntscheidungsträgerInnen in Wirtschaft und Wissenschaft,
- Willemsen, T.M., 2002. Gender Typing of the Successful Manager -- A Stereotype Reconsidered. *Sex Roles*, 46(11/12), S.385–391.
- Wippermann, C., 2010. *Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken*, Heidelberg.