

# Recruitment und Genderblindheit

## Gleichstellung, Dual Career und Bestenauslese

Prof. Dr. Isabell M. Welpé

Universität zu Köln

Mittwoch, 08. November 2013

- ❖ Aktuelle Schlagzeilen und Zahlen zu Frauen und Männern in der Wissenschaft
- ❖ Gründe für die Unterrepräsentation von Frauen in der Wissenschaft
- ❖ Best Practice: Genderblindes Recruitment - Maßnahmen auf individueller und organisatorischer Ebene

- ❖ **Aktuelle Schlagzeilen und Zahlen zu Frauen und Männern in der Wissenschaft**
- ❖ Gründe für die Unterrepräsentation von Frauen in der Wissenschaft
- ❖ Best Practice: Genderblindes Recruitment - Maßnahmen auf individueller und organisatorischer Ebene

## Talent Märkte

- Vollständige Ausschöpfung des vorhandenen Talentpools

## Öffentliches Image & Reputation

- Erwartung, soziale Trends und Strukturen auch in Hochschulen abgebildet zu sehen
- Politik und Drittmittelgeber fragen nach Diversity Kriterien

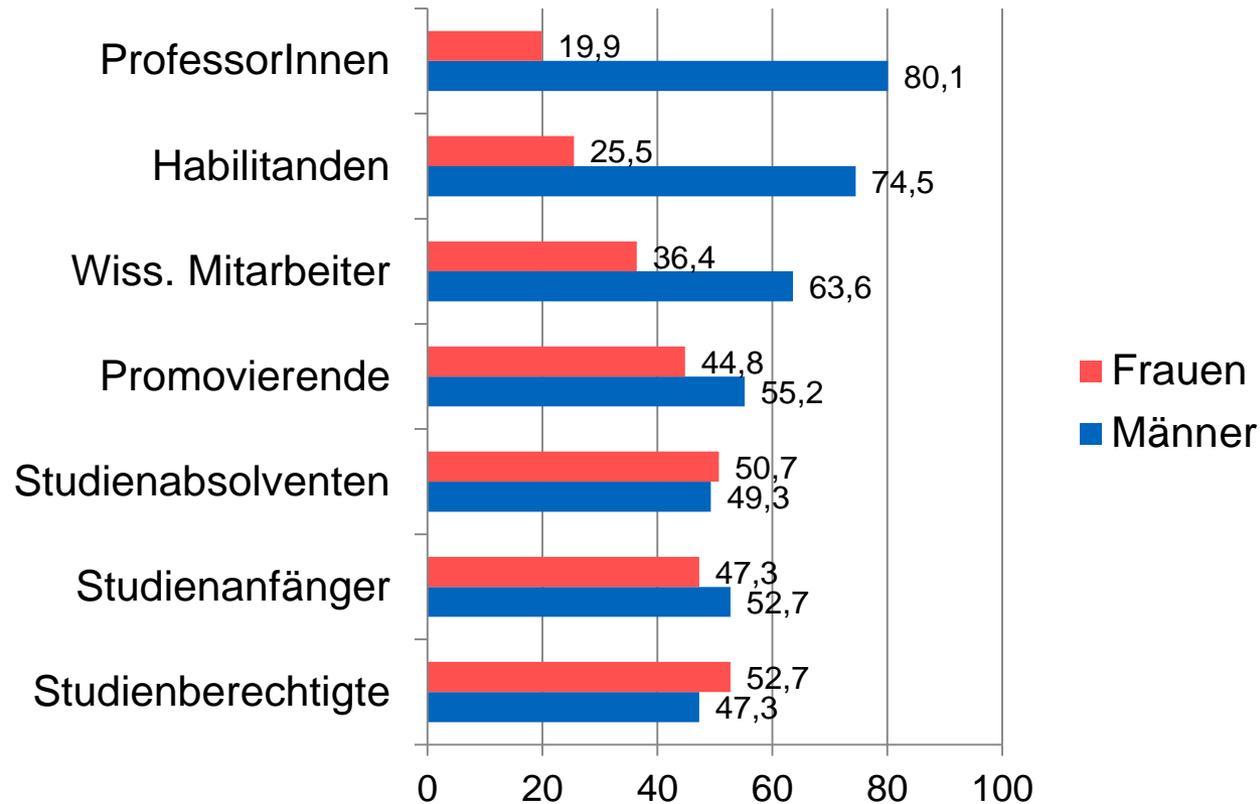
## Leistung & Innovation

- Höhere finanzieller Performance (ROA, ROE) von Firmen mit Frauen in Aufsichtsräten
- Innovationsleistung höher in mixed teams

Quellen: Desvaux, Devillard, & Sancier-Sultan, 2009; Francoeur, Labelle, Sinclair, & Desgagnè, 2008; Lindstädt, Wolff, Fehre, 2011; Peus & Welpé 2011; Welbourne, Cycyota, & Ferrante, 2007)

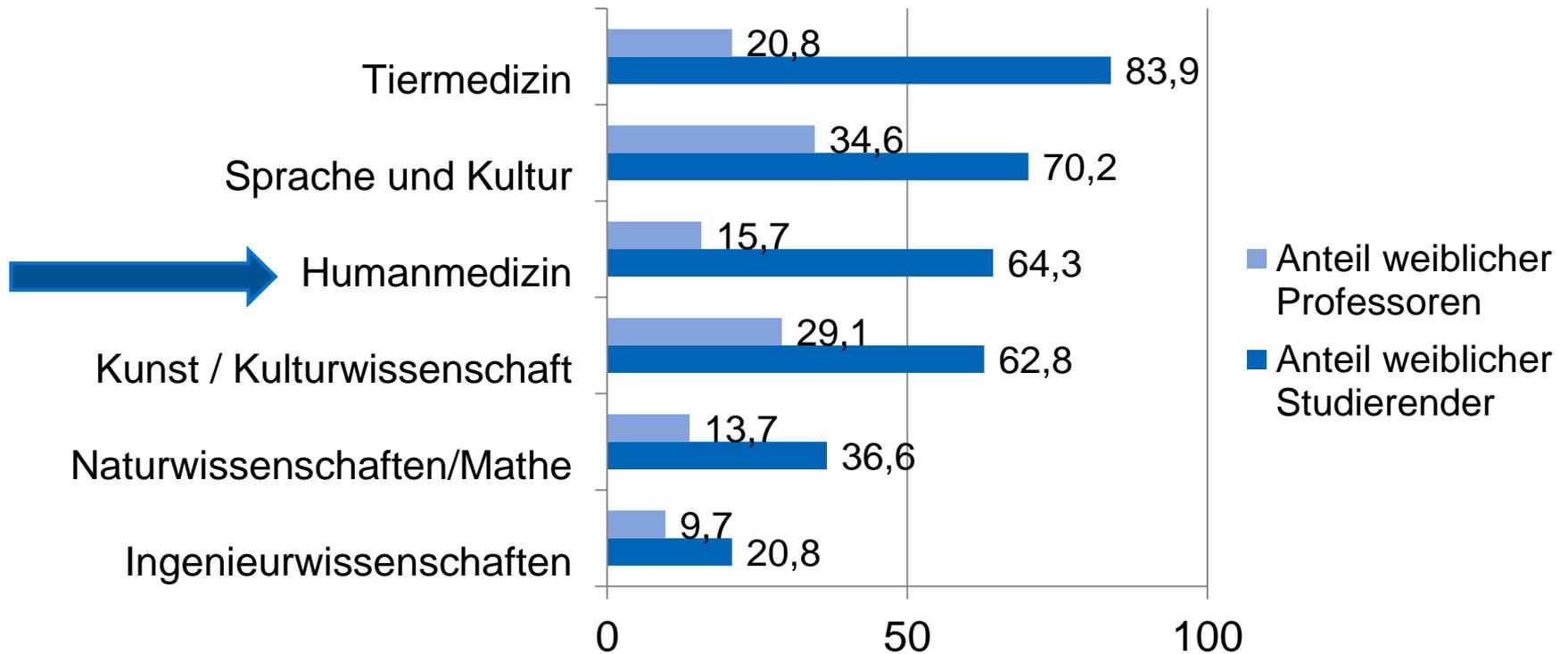
# Frauen in der Wissenschaft – der aktuelle Stand (2011; in %)

- Auch in der Wissenschaft gibt es eine gläserne Decke für Frauen



Quelle: Statistisches Bundesamt (2012)

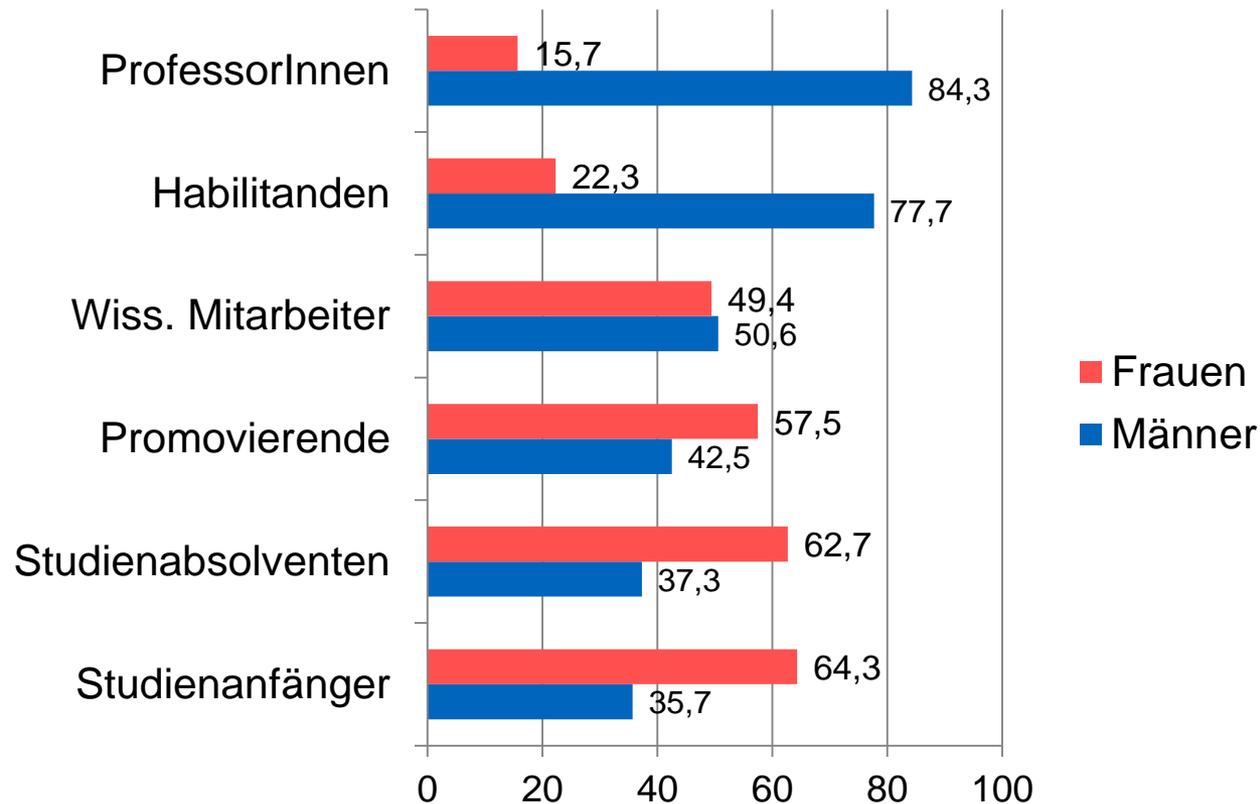
# Anteil weiblicher Absolventen nach Fächern (2011; in %)



- **Selbstselektion** der Studierenden in „typisch männliche / weibliche“ Studienfächer („women love people, men love things“)
- Auch in Studienfächern mit überwiegend **weiblicher Studierendenschaft** ist der überwiegende Teil der **Professorenschaft männlich**

Quelle: Statistisches Bundesamt (2012); Su, Rounds, & Armstrong (2009)

- Der Schereneffekt setzt nach der Promotion ein...



Quelle: Statistisches Bundesamt (2012)

- ❖ Aktuelle Schlagzeilen und Zahlen zu Frauen und Männern in der Wissenschaft
- ❖ **Gründe für die Unterrepräsentation von Frauen in der Wissenschaft**
- ❖ Best Practice: Genderblindes Recruitment - Maßnahmen auf individueller und organisatorischer Ebene

## 1. Schlechte Vereinbarkeit von Beruf und Familie

- **Qualifizierungsphase** in der Wissenschaft überschneidet sich deutlich mit der biologischen **Reproduktionsphase** der Frau  
=> in der Wissenschaft tätige Frauen sind im Schnitt **seltener verheiratet**, bekommen **weniger** und deutlich **später Kinder** als ihre männlichen Kollegen
- Hohe Forderung nach **Mobilität, hoher Workload** und **befristete Beschäftigungsverhältnisse** lassen sich nur schwer mit Plänen zur Familiengründung vereinbaren
- Frauen in Deutschland übernehmen nach wie vor den Großteil der Kinderbetreuung => in der Wissenschaft tätige **Frauen mit Kindern reduzieren** ihre **Berufstätigkeit langfristig**, während Männer mit Kindern sie sogar erhöhen

Quelle: Jacobs & Winslow (2004); Leslie (2007); Presseportal.de(2012); Rompa (2010); Van Anders (2004)

## 1. Schlechte Vereinbarkeit von Beruf und Familie

- Frauen legen im Vergleich zu Männern **mehr Wert** darauf, in Zukunft die Möglichkeit zu **Teilzeitarbeit** zu haben
- Nehmen beruflicher Auszeiten zur Kinderbetreuung führt zu **geringerer Zahl** an **Veröffentlichungen** und eingeworbenen **Drittmitteln** => schlechtere Karrierechancen im Nachgang
- Ginther & Khan (2006): **Hindernis Familienzuwachs**
  - **Frauen**, die nach ihrer Promotion **Kinder** bekommen, werden **seltener befördert** als Frauen ohne Kinder
  - **Männer**, die nach ihrer Promotion Kinder bekommen, werden **häufiger befördert** als Männer ohne Kinder

Quelle: Ledin et al. (2007); Lubinski et al. (2001)

## 3. Geringerer Zugang zu informellen Netzwerken und Mentoren

- Frauen äußern eher den **Wunsch nach** einem/r **MentorIn** als Männer
- **ABER: Frauen** haben **deutlich seltener** eine/n **MentorIn** als Männer
- **UND:** Betreuung durch vorhandene Mentoren lässt nach, sobald Wissenschaftlerinnen Kinder bekommen

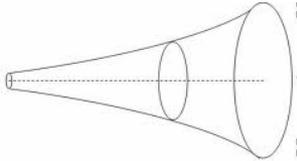
## 4. Persönlichkeitsunterschiede

- Frauen sind in Bezug auf ihre eigene Leistung **weniger selbstsicher** als Männer und halten sich oft für schlechter qualifiziert
  - Frauen weisen eine **höhere Risikoaversion** und **geringere Kompetitivität** auf als Männer
- => gerade **im hochkompetitiven Wissenschaftsumfeld** mit **extremen Selektionsraten** kann dies zum Ausscheiden von Frauen beitragen

Quelle: Byrnes et al. (1999); Easterly & Ricard (2011); Ledin et al. (2007); Lind & Löther (2007)

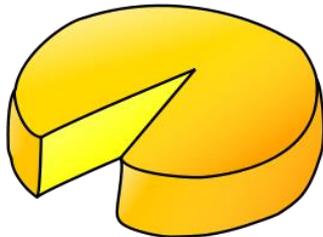
# Drei Basistheorien zur Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen

## Pipeline Theorien



- Es gibt **nicht genug Frauen** mit der richtigen Ausbildung  
Selbstselektion in Studiengänge: Ingenieurwissenschaften 20%, Naturwissenschaften 37%, Humanmedizin 64%, Sprache 70%)
- **51,9% Hochschulabsolventen** sind weiblich
- **Selbst-Selektion** von Frauen ins Berufsleben, in Führungspositionen

## Defizit Theorien



- Frauen fehlen die notwendigen Eigenschaften und Fähigkeiten („**Fix the women**“-Ansätze“)
- **Fehlende Begabungen** (z.B. Larry Summers und „mathematische Begabungen“)

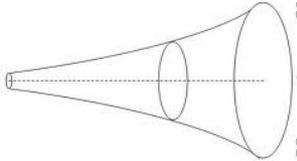
## Stereotype



- Frauen werden aufgrund von **gesellschaftliche „Rollenerwartungen“** anders (zu ihrem beruflichen Nachteil) eingeschätzt und bewertet
- Werden befördert durch Betonung „**weiblicher**“ und „**männlicher**“ **Eigenschaften** und Führungsstile

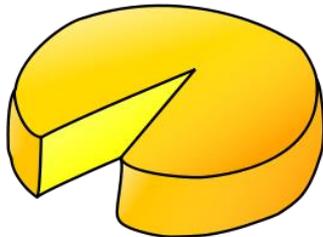
Quelle: Heilman, 2012

## Pipeline Theorien



- Es gibt **nicht genug Frauen** mit der richtigen Ausbildung  
Selbstselektion in Studiengänge: Ingenieurwissenschaften 20%, Naturwissenschaften 37%, Humanmedizin 64%, Sprache 70%)
- **51,9% Hochschulabsolventen** sind weiblich
- **Selbst-Selektion** von Frauen ins Berufsleben, in Führungspositionen der Wissenschaft

## Defizit Theorien



- Frauen fehlen die notwendigen Eigenschaften und Fähigkeiten („**Fix the women**“-Ansätze“)
- **Fehlende Begabungen** (z.B. Larry Summers und „mathematische Begabungen“)

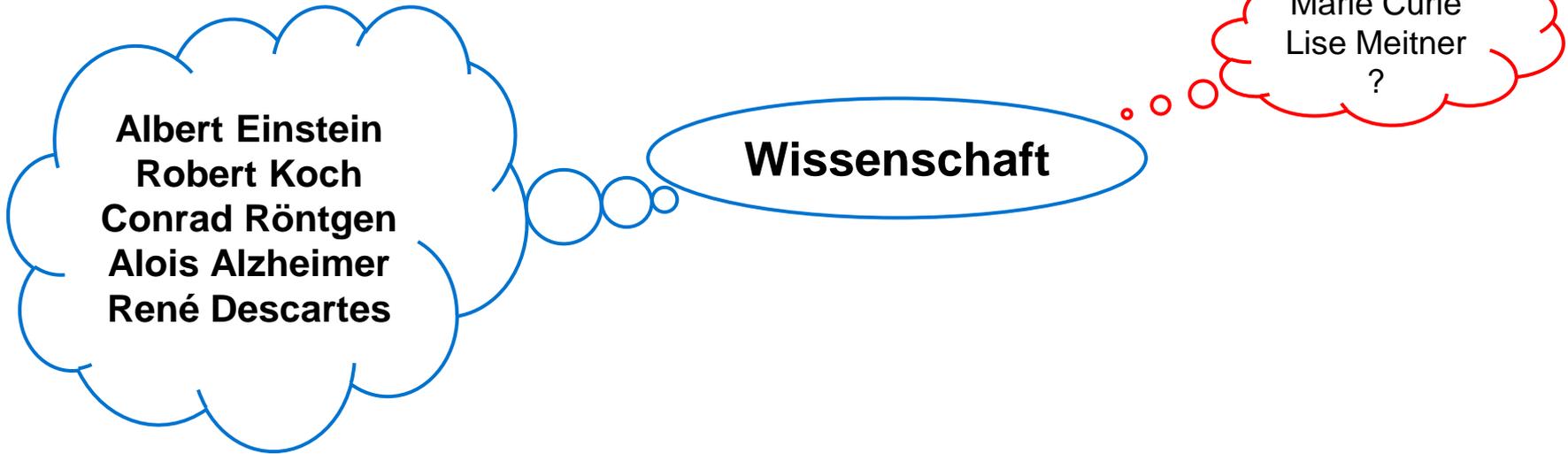
## Stereotype



- Frauen werden aufgrund von gesellschaftliche „**Rollenerwartungen**“ anders (zu ihrem beruflichen Nachteil) eingeschätzt und bewertet
- Werden befördert durch Betonung „**weiblicher**“ und „**männlicher**“ Eigenschaften und Führungsstile

Quelle: Heilman, 2012

## 2. Stereotype über Frauen, Männer und Wissenschaft



- **Wissenschaft** wird nach wie vor als eher **männliches Betätigungsfeld** angesehen
- Dies gilt umso mehr, je höher die wissenschaftliche Position („**think manager, think male**“-Phänomen)

**Double-bind:** Frauen „kämpfen“ gegen die Männlichkeit der Wissenschaft und die Männlichkeit des Berufsbildes „Professor“ an

Quelle: Nosek et al. (2009); Schein (1973)

### Stereotype über Manager/Hochschullehrer

- Selbstbewusst
- Rational
- Kompetitiv
- Objektiv & Rational

### Stereotype über Frauen „sozio-emotional“

- Rücksichtsvoll
- Freundlich
- Hilfsbereit
- Mitfühlend
- Interpersonale Sensitivität



### Stereotype über Männer „leistungsorientiert“

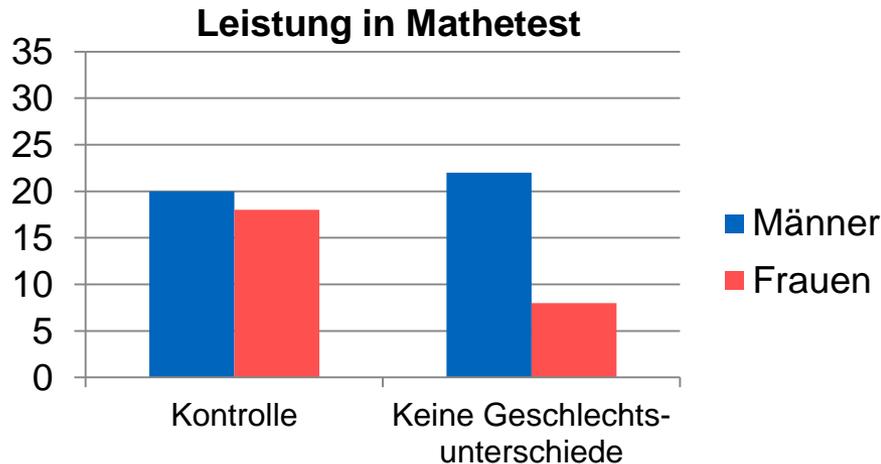
- Wettbewerbsorientierung
- **Think manager, think male!**  
durchsetzungsfähigkeit
- Streben nach öffentlicher  
Anerkennung (Ehrgeiz)

Quellen: Eagly, & Karau, 2002; Heilman, 2001

## 2. Stereotype über Frauen, Männer und Wissenschaft

### Konsequenzen auf der individuellen Ebene

- **Geringere Leistung** in stereotyp männlichen Domänen & **weniger Interesse und Identifikation** („Stereotype threat“)
- **Spencer, Steele, & Quinn (1999):**

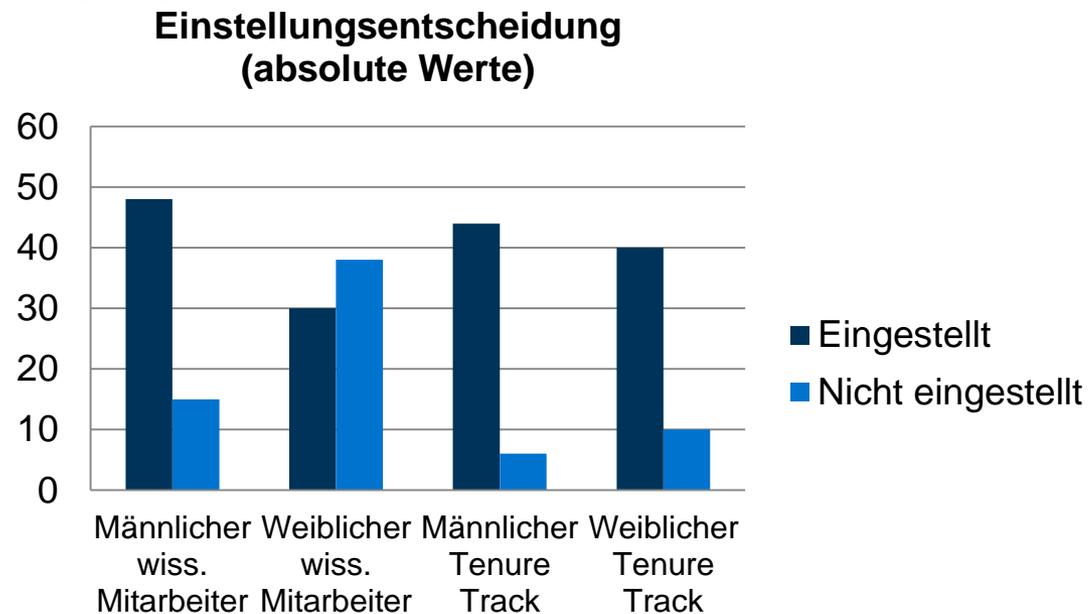


### Konsequenzen auf der organisationalen Ebene

- Frauen haben v.a. zu Beginn ihrer Karriere **geringere Einstellungswahrscheinlichkeiten** als Männer
- Bei erfolgreicher Arbeit im Team wird **Frauen weniger Anteil am Erfolg zugeschrieben** als Männern
- Frauen werden **mehr stereotyp-konforme Aufgaben** zugeteilt: Frauen sind i.d.R. stärker in Lehre eingebunden als Männer
- **Weibliche Forscher müssen 2,5 mal mehr Veröffentlichungen vorweisen als männliche u Grants bewilligt zu bekommen (Wenneras & Wold, 1997)**

Quelle: Ceci & Williams (2011); Heilman & Haynes (2005); Nosek et al. (2009); Steinpreis et al. (1999)

- **Studie von Steinpreis et al. (1999):**
  - Akademiker **bekamen identische Lebensläufe männlicher bzw. weiblicher Bewerber** für eine Stelle als wissenschaftlicher Mitarbeiter / für eine Tenure Track Position vorgelegt



**Ohne klaren Nachweis** exzellenter wissenschaftlicher **Leistung** wurden **Frauen** **weniger häufig eingestellt**

- ❖ Aktuelle Schlagzeilen und Zahlen zu Frauen und Männern in der Wissenschaft
- ❖ Gründe für die Unterrepräsentation von Frauen in der Wissenschaft
- ❖ Best Practice: Genderblindes Recruitment - Maßnahmen auf individueller und organisatorischer Ebene

- Keine oder **unpräzise Formulierung von Anforderungen** an künftige Stelleninhaber
- **Bewertung** von Bewerbungsunterlagen **ohne** vorher festgelegtes **Kriteriensystem**
- **Unstandardisierte Interviews**; verschiedene Fragen für verschiedene BewerberInnen
- **Eingeschränkte Potenzialdiagnostik**
- Entscheidung wird „**aus dem Bauch heraus**“ getroffen



- **Ungenügende Ausschöpfung des BewerberInnenpools** durch „männliche“ Stellenanzeigen
- **Keine getrennte Sichtung** von Qualifikationen und geschlechtsrelevanten Informationen
- **Rein männliches Interviewerteam**
- **Ge-genderte Sprache** im Interview
- **Zeitdruck** / Ablenkungen
- Bewertung **ohne strukturierten Abruf**
- **Keine Notizen**
- **Keine Rechtfertigung** des Entscheidungsprozesses

**Objektivität:** Unabhängigkeit von Beurteiler und äußeren Rahmenbedingungen

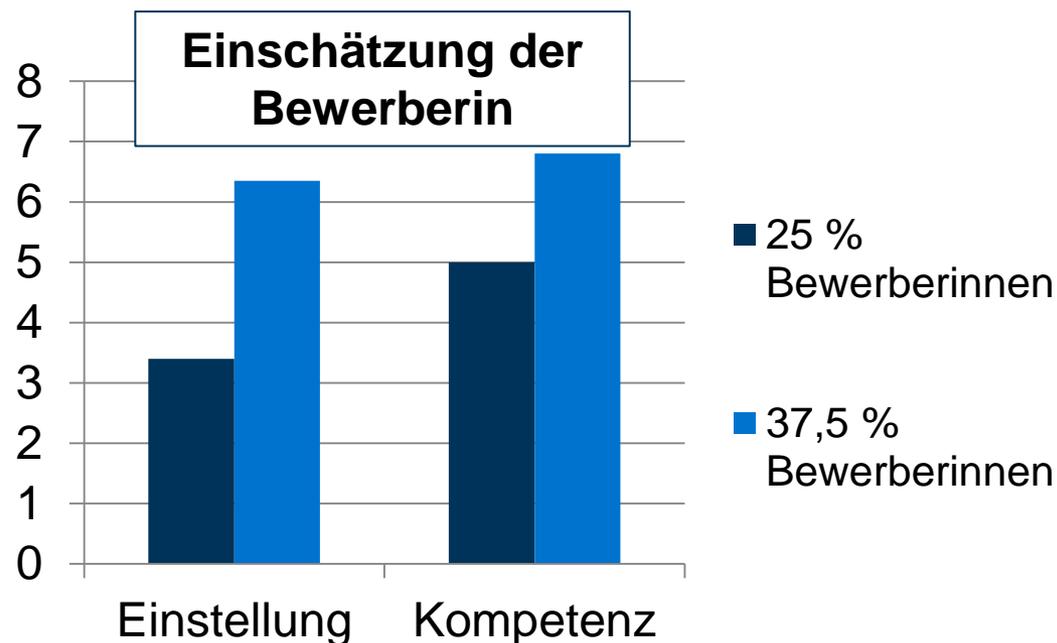
**Reliabilität:** Genaue Messung, die bei Wiederholung zum selben Ergebnis kommt

**Validität:** Messung dessen, was man messen will

- **Wie kann man diese sicherstellen?**
  - Standardisierung des gesamten Auswahlprozesses
  - A priori-Festlegung von Beurteilungskriterien
  - Multimodale Erfassung erfolgskritischer Merkmale



- Ziel: Erreichen einer **heterogenen Bewerbergruppe** (ideal: Mindestens 25 % weiblich) => **kein Token-Status für weibliche Bewerber!**
- **Studie von Heilman (1980):**
  - Besetzungsentscheidung für Managementposition je nach prozentualem Anteil der Frauen im Bewerberpool

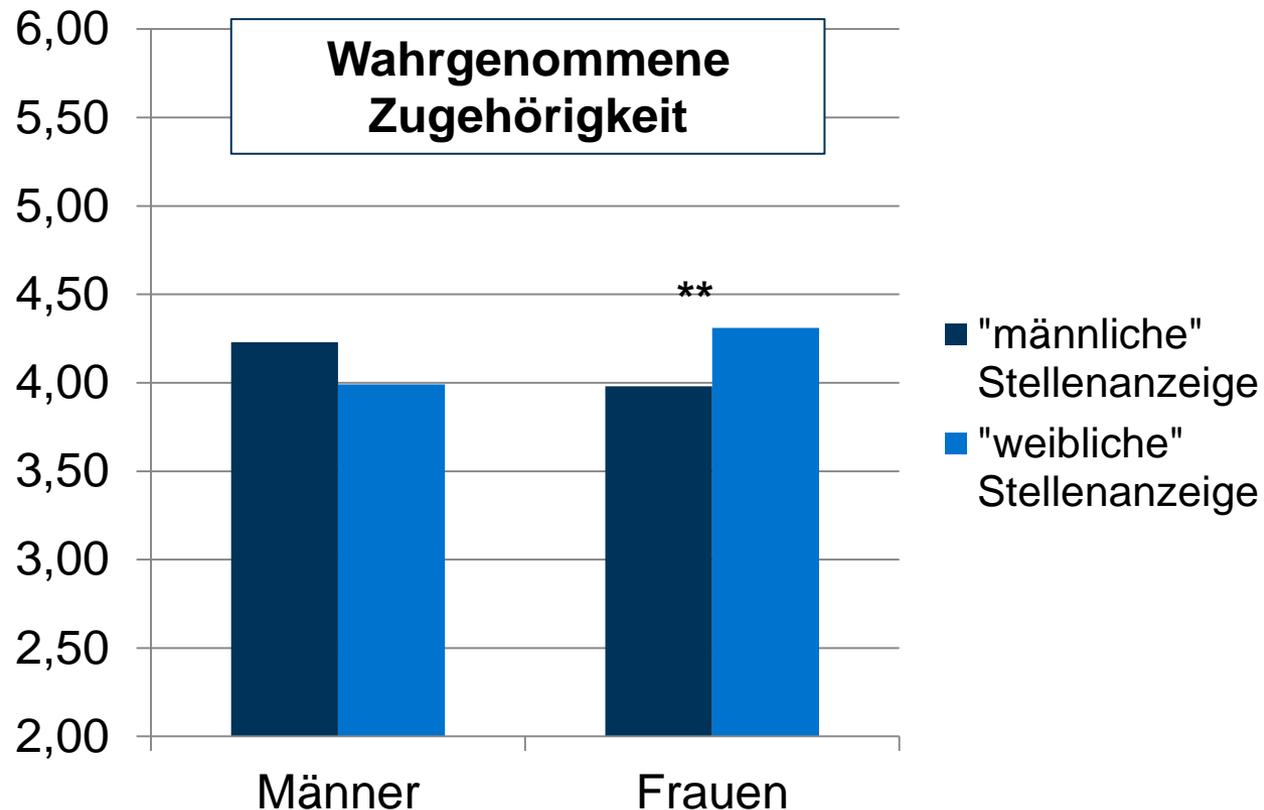


- Männliche Berufsbezeichnungen dominieren die Stellenanzeigen für Führungspositionen in D und AUT (27:1)
- **Studie von Horvath & Sceszny (in press):**
  - Probanden sahen **Stellenanzeige für eine Führungsposition** und sollten angeben, wie kompetent der/die BewerberIn war und wie wahrscheinlich sie diese einstellen würden
  - Wenn Stellenanzeige mit „Geschäftsführer“ oder „Geschäftsführer (w/m)“ übertitelt war, wurden männliche Bewerber eher eingestellt und als kompetenter gesehen als weibliche
  - Wenn Stellenanzeige mit „Geschäftsführerin / Geschäftsführer“ übertitelt war, gab es keine Präferenz für männliche Bewerber mehr – Bewerber und Bewerberinnen wurden gleich häufig eingestellt und als gleich kompetent eingeschätzt

- **Weitere Befunde:**
  - Sowohl Frauen als auch Männer **bewerben** sich eher auf **Führungspositionen**, wenn diese (durch Beidnennung) **ge-gendered** ausgeschrieben wurden
  - Gründe:
    - **Höhere** wahrgenommene **Attraktivität** von Stelle und Organisation
    - Positivere Wahrnehmung der Organisation hinsichtlich „**Gender equality**“

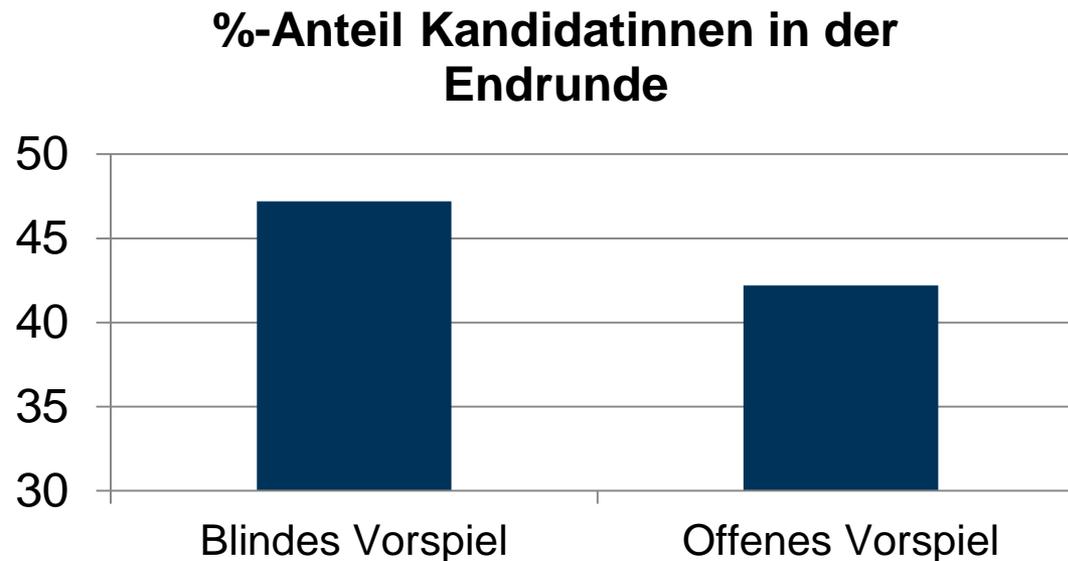


- Studie von Gaucher, Friesen, & Kay (2011):



- **Vor Sichtung der eingegangenen Bewerbungsunterlagen:**
  - Auf Anforderungsanalyse basierendes, festes Bewertungsschema erstellen
  - Grad der Erfüllung dieser Kriterien auf Skala bewerten
  - Erst nach Bewertung der individuellen Informationen Gesamturteil fällen
  - Summen- oder Mittelwertbildung über alle Kriterien
  
- **Geschlechtsrelevante Informationen** (Name, Bild, Elternschaft)  
idealerweise erst nach Bewertung der festen Kriterien betrachten, z.B.  
durch getrenntes Hochladen von Bild und Namen sowie Anschreiben und  
Lebenslauf

- **Studie von Goldin & Rouse (2000):**
  - Vergleich der Erfolgsrate weiblicher Bewerber für Orchester in den USA bei
    - a. „Blindem“ Vorspielen
    - b. „Offenem“ Vorspielen



- **Vor dem Berufungsvortrag:**

- Erstellen eines **festen Interviewleitfadens**: Gleiche Fragen für alle Bewerber in gleicher Reihenfolge
- Fragen basierend auf **Anforderungsprofil**
- Erstellen **verhaltensbezogener Beurteilungsskalen**
- Arten von Fragen:

Beste  
Vorhersage  
für  
Führungs-  
kräfte-  
auswahl →

**Deskriptiv**

„Wie viel Erfahrung haben Sie mit der Anleitung von Mitarbeitern?“

**Situativ**

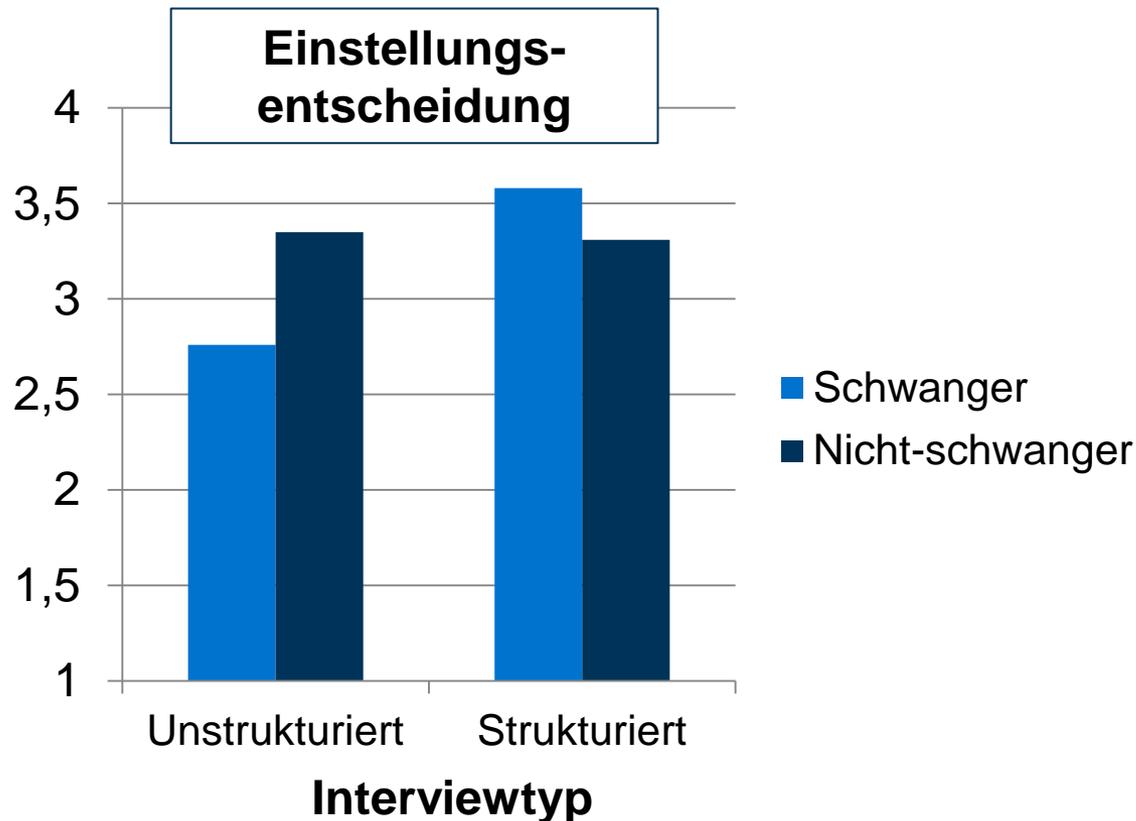
„Stellen Sie sich vor, Sie müssten eine Aufgabe an einen Mitarbeiter / eine Mitarbeiterin weitergeben. Wie würden Sie sich in dieser Situation verhalten?“

**Biografisch**

„Bitte schildern Sie eine Situation, in der Sie eine Aufgabe an einen Mitarbeiter / eine Mitarbeiterin weitergegeben haben.“

Quellen: Blickle, 2011; Conway et al., 1995; Huffcutt et al., 2001; Isaac et al., 2009; Macan, 2009

- **Vor / Während des Berufungsvortrag :**
  - **Strukturiertes vs. unstrukturiertes Interview und Biases gegenüber schwangeren Bewerberinnen (Bragger, Kutcher, Morgan, & Firth, 2002)**



- **Während des Berufungsvortrags :**
  - **Gemischtgeschlechtliches** Beurteilerteam
  - **Gleiches Beurteilerteam** bei allen BewerberInnen
  - Trennung von **Beobachtung und Beurteilung:**
    - Notizen zu Antworten während des Gesprächs
    - Beurteilung unmittelbar nach dem Interview
  - Bewusstsein, dass **Weg zur Entscheidungsfindung** vor Vorgesetzten **gerechtfertigt** werden muss
  - **Kein Zeitdruck**, keine Ablenkungen

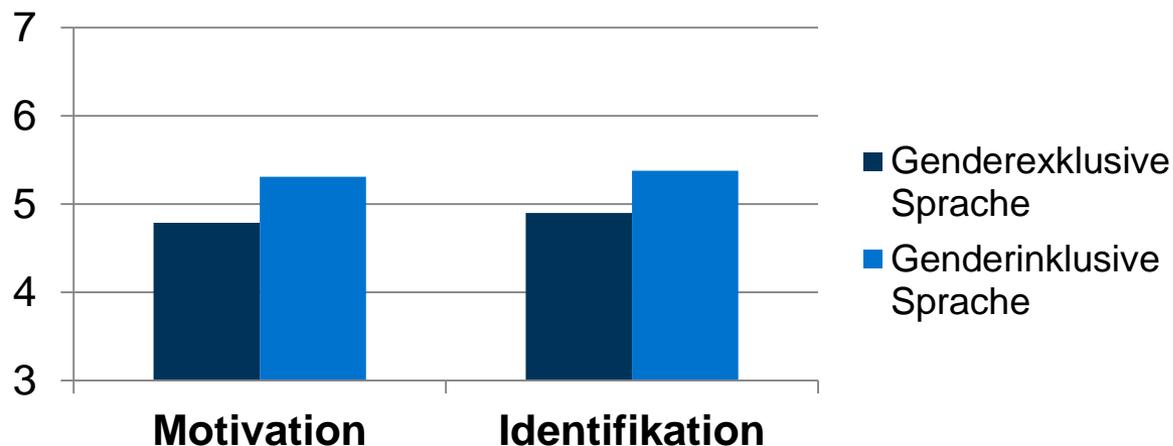
Quellen: Blickle, 2011; Bowen et al., 2000; Isaac et al., 2009; Mero et al., 2003; Huffcutt & Woehr, 1999; Sceszny & Kühnen, 2004; Wheeler & Fiske, 2005

*36% nach offener Ausschreibung berufen, 64% in „geschlossenen Verfahren“  
(davon 63%: nur eine Kandidatin/ein Kandidat)*

- **Berufungskommissionen ohne Frauen (>50%):**  
7% der Berufenen waren Frauen.
- **Berufungskommissionen mit einer Frau:**  
14% der Berufenen waren Frauen.
- **Berufungskommissionen mit zwei oder mehr Frauen:**  
22% der Berufenen waren Frauen.

- **Während des Berufungsvortrags:**
  - **Geschlechtsneutrale Sprache:** Stout & Dasgupta (2011)

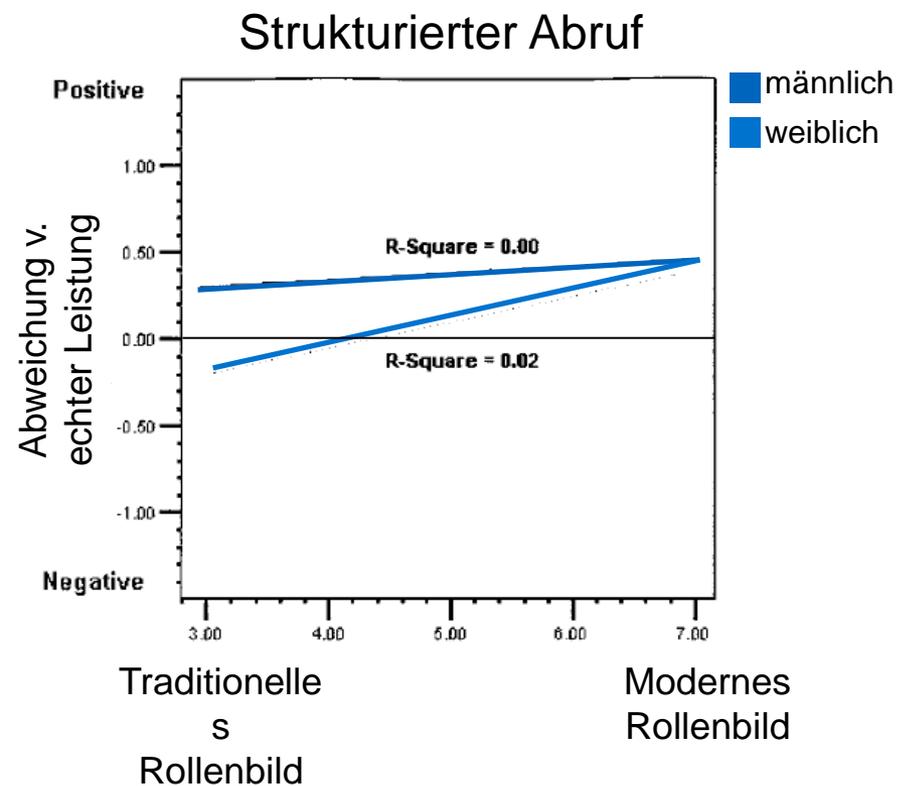
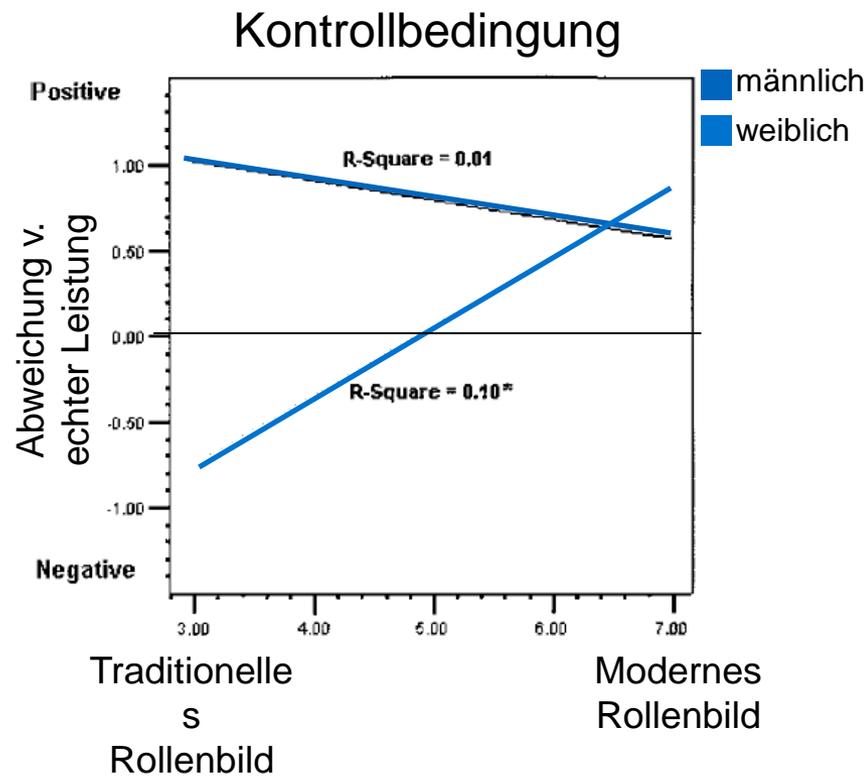
Weibliche Teilnehmer lasen ein fiktives Bewerbungsgespräch, in dem die interviewende Person bei der Stellenbeschreibung entweder nur männliche („er“; genderexklusive Sprache) oder sowohl männliche als auch weibliche Pronomen („er oder sie“; genderinklusive Sprache) verwendete



- **Nach dem Berufungsvortrag:**
  - **Strukturierter Abruf:**
    - Für jede Frage zunächst gezielte Erinnerung an positive Antworten des Bewerbers / der Bewerberin; dann gezielte Erinnerung an negative Antworten
    - Notizen zu Rate ziehen
    - Dann Beurteilung der Antworten des Bewerbers / der Bewerberin
    - Gesamtbeurteilung durch Aufsummieren oder Mittelwertbildung über die erzielten Punkte für alle Antworten

Quellen: Blickle, 2011; Bauer & Baltes, 2002; Bauer et al., 2007

- Nach dem Berufungsvortrag:
  - Strukturierter Abruf (Bauer & Baltes, 2002)



- **Nach dem Berufungsvortrag:**
  - **Begründung** der Entscheidungsprozesse vor der eigenen Führungskraft (Brtek & Motowidlo, 2002)
    - Studierende beurteilen die Antworten von 60 Managern in einem Beurteilungsgespräch
    - Wie sehr korrelieren die Beurteilungen der Studierenden mit objektiver Leistung der Manager?

Kontrollgruppe	Verantwortlichkeit für Ergebnis	Verantwortlichkeit für Entscheidungsfindung
.16	.12	.22





**Prof. Dr. Isabell Welpé**  
**Email:** [welpe@tum.de](mailto:welpe@tum.de)

**Vielen Dank.**  
**Fragen? Kommentare?**

**Kontakt:**

Univ.-Prof. Dr. Isabell M. Welpé  
Lehrstuhl für Strategie und Organisation  
TUM School of Management  
Technische Universität München  
Leopoldstrasse 139  
D-80804 München (Germany)  
Tel. ++49/89/289-24800  
Fax ++49/89/289-24805  
[welpe@tum.de](mailto:welpe@tum.de)  
<http://www.strategie.wi.tum.de>

- Abele, A. E. (2006). Karriereverläufe und Berufserfolg bei Medizinerinnen. In: *Karriereplanung für Ärztinnen* (pp. 35-57). Springer.
- BLK (2004). *Frauen in der Medizin. Ausbildung und berufliche Situation von Medizinerinnen*.
- Byrnes, J. P., Miller, D. C., & Schafer, W. D. (1999). Gender differences in risk taking: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125(3), 367-383.
- Ceci, S. J., & Williams, W. M. (2011). Understanding current causes of women's underrepresentation in science. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(8), 3157-3162.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 45-56.
- Easterly, D. M., & Ricard, C. S. (2011). Conscious efforts to end unconscious bias: Why women leave academic research. *Journal of Research Administration*, 42(1), 61-73.
- Färber, C. (1995). Wo bleiben die Professorinnen in der Medizin? *Jahrbuch für kritische Medizin*, 14-27.
- Heilman, M. E., & Haynes, M. C. (2005). No credit where credit is due: attributional rationalization of women's success in male-female teams. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 905-916.
- [http://www.presseportal.de/pm/32294/1558349/men\\_s\\_health](http://www.presseportal.de/pm/32294/1558349/men_s_health), Stand 27.2.2012.
- Isaac, C., Lee, B., & Carnes, M. (2009). Interventions that affect gender bias in hiring: a systematic review. *Academic Medicine*, 84(10), 1440-1446.
- Jacobs, J. A., & Winslow, S. E. (2004). Overworked faculty: Job stresses and family demands. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 596(1), 104-129.
- Ledin, A., Bornmann, L., Gannon, F., & Wallon, G. (2007). A persistent problem. Traditional gender roles hold back female scientists. *EMBO reports*, 8(11), 982-987.
- Leslie, D. W. (2007). The reshaping of America's academic workforce. *Research Dialogue*, 87, 1-23.
- Lind, I., & Löther, A. (2007). Chancen für Frauen in der Wissenschaft—eine Frage der Fachkultur? Retrospektive Verlaufsanalysen und aktuelle Forschungsergebnisse. *Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften*, 29(2), 249-272.