



# LEUPHANA

UNIVERSITÄT LÜNEBURG

## INFORMATIONSBLETT ZUM THEMA STEREOTYPE BEURTEILUNG IN DER PERSONALAUSWAHL

In Personalauswahlverfahren müssen Bewerber\*innen bestehende Erwartungshaltungen erfüllen, die in Anforderungsprofilen/ Stellenausschreibungen/ Profildokumenten festgehalten sind. Eine Studie von van den Brink et al. (2010) belegt, dass Mitglieder von Berufungskommissionen die fachliche Exzellenz von Bewerberinnen<sup>1</sup> häufiger in Frage stellten als die Exzellenz männlicher Bewerber. In dieser Studie zeigt sich weiterhin, dass Kommissionsmitglieder Informationen aus eigenen Netzwerken stärker vertrauten als formalen Bewerbungsunterlagen. Für Wissenschaftlerinnen bedeutet dies in der Konsequenz, dass sie ihre Expertise und Exzellenz deutlicher zeigen müssen als ihre Mitbewerber. Starke Strukturierungen von Berufungsverfahren und eine Professionalisierung von Auswahlprozessen wirken diesen Benachteiligungen ebenso wie denen von weiteren marginalisierten Gruppen entgegen.

Stereotype werden als eine zentrale Ursache dafür gesehen, dass qualifizierte Frauen und Personen, die als Frauen gelesen werden, in der Wissenschaft nicht in gleichem Maße in leitenden Positionen eingestellt werden wie ihre männlichen Kollegen.

Einfluss auf eine Entscheidung für oder gegen eine Person haben häufig der sog. Unconscious Bias (übersetzt: unbewusste Befangenheit bzw. Voreingenommenheit) oder eine unbewusste stereotype Beurteilung. Beide stehen für die intuitive Zuschreibung von Eigenschaften und Verhaltensweisen aufgrund von Geschlechtszugehörigkeit (Gender Bias) bzw. Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen (vgl. Peuss et al. 2015, S. 35). Das Denken in stereotypen Mustern beeinflusst „unsere Erwartungen wie Menschen sind, sein sollten und nicht sein dürfen [...]“ (Welpel et al. (o. J.), S. 8, vgl. auch vgl. Eckes 2003).<sup>2</sup>

Das Wissen um Erwartungshaltungen und der damit einhergehenden Gefahr der stereotypen Bewertung schützt jedoch nicht davor. Begünstigend wirken bspw. Aspekte wie das Arbeiten unter Zeitdruck. „Anders ausgedrückt, es ist eine Frage, über Stereotypwissen zu verfügen, aber eine andere, dieses Wissen in einem bestimmten Kontext zu nutzen“ (Eckes 2008, S. 178). Aus diesem Grund sind eine ständige (Selbst-)Überprüfung im jeweils entsprechenden Fall und strukturierte Auswahlprozesse nötig.

Um eigene Vorannahmen erkennen und reflektieren zu können, wurde an der Harvard University ein „Impliziter Assoziationstest“ in verschiedenen Sprachen entwickelt: <https://implicit.harvard.edu/implicit/germany/background/index.jsp>. Der European Research Council (ERC)<sup>3</sup> verweist im Zusammenhang von Gender Bias auf ein [Video des katalanischen Instituts CERCA](#)<sup>4</sup>.

Witzig/ Seyfarth (2020) führen aus, dass implizite Vorannahmen nicht nur individuelle Muster, sondern soziale Praxis mehrere Personen sind, die u. a. auch in Berufungsverfahren Wirkmäch-

---

<sup>1</sup> In den hier zitierten Studien beziehen sich die Forschungsergebnisse mehrheitlich auf das biologische Geschlecht (Frauen und Männer). Sie zeigen, dass Stereotype eine zentrale Ursache dafür sind, dass qualifizierte Frauen sowie Personen, die als Frauen gelesen werden, häufiger diskriminiert werden und vor mehr Herausforderungen in ihrer Karriereentwicklung zu bewältigen haben als ihre männlichen Kollegen. Die Gendersternchen(\*)-Schreibweise wird im Folgenden verwendet, wenn die Forschungsergebnisse sich auf Wissenschaftler\*innen beziehen.

<sup>2</sup> Siehe auch [Videostream von Office of Diversity and Outreach der University of California San Francisco](#), letzter Aufruf am 05.09.2018.

<sup>3</sup> Siehe [Website des European Research Council zum Thema Working Group on Gender and Diversity Issues](#), letzter Aufruf am 05.09.2018.

<sup>4</sup> The Catalan Research Centres Institute (CERCA) is the Government of Catalonia's technical service, which is supervising, supporting and facilitating the activities of the research centres in the CERCA system. The CERCA centres diversity commission has drawn up a pioneering [protocol](#), to inform faculty, both men and women involved in evaluation panels, letzter Aufruf am 05.09.2018.

tigkeit entfalten. Sie haben ein webbasiertes Training entwickelt, das soziale Praktiken impliziter Voreingenommenheit in Berufungsfahren in kurzen Videoszenen simuliert und Lernen in lebensweltlichen Bezügen ermöglicht.

Unbewusste Vorannahmen können bezüglich zahlreicher demografischer, sozialer oder physiologischer Merkmale auftreten, sie betreffen insbesondere Alter, Geschlecht und ethnische Herkunft (siehe Kersting/ Ott 2015, S. 680 ff.). Auch wenn in den zuvor und im Folgenden genannten Beispielen auf ein binäres Geschlechterverhältnis rekurriert wird ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass Trans\*, intergeschlechtliche und nicht-binäre Personen an Hochschulen und im Verlauf ihrer wissenschaftlichen Karrieren einem erhöhten Diskriminierungsrisiko ausgesetzt sind. Beispielsweise kann mit Vornamensänderungen Reputationsverlust bzgl. der wissenschaftlichen Leistung und ein erhöhtes Bias-Risiko einhergehen (siehe AG trans\*emanzipatorische Hochschulpolitik, dgti e. V. 2017).

#### BEISPIELE FÜR IMPLIZITE VORANNAHMEN UND STEREOTYPEN

Speziell für Berufungsverfahren benennen Witzig/ Seyfahrt (2020, S. 398 ff.) thematische Cluster für situative Muster zu impliziten Voreingenommenheiten in Kommissionssitzungen. Dies sind in Verbindung mit der Kategorie Geschlecht die Themen Interdisziplinarität, Publikationsindizes, Seniorität, Familiensituation, Ko-Autor\*innenschaft, Netzwerke und Vortragsperformanz. Im Folgenden werden ausgewählte Bereiche, in denen Voreingenommenheit beispielsweise gegenüber Wissenschaftlerinnen häufig auftritt, exemplarisch skizziert.

Knoblich-Westerwick/ Glynn/ Hüge (2013) zeigen in ihrer Studie mit Wissenschaftlerinnen in der Qualifizierungszeit, dass Publikationen bei willkürlicher Namenszuordnung tendenziell wichtiger eingestuft werden, wenn sie Männern zugeschrieben werden. Dieses Phänomen zeigt sich insbesondere in Themenbereichen, in denen überwiegend Männer forschen und in denen es bereits exzellente Beiträge von Männern gibt. Das bedeutet, dass Wissenschaftler bessere Karrierechancen in diesen Themenbereichen als Wissenschaftlerinnen haben. Diese Nachteile können sich für Wissenschaftlerinnen verstärken, wenn sie aufgrund von Betreuungszeiten nicht durchgehend publizieren und forschen konnten. Die Autor\*innen der LERU-Studie (2018) betonen, dass in der Bewertung von Publikationsleistungen die Qualität der Publikationen wichtig ist und diese zeigt sich nicht ausschließlich in Quantität. Witzig und Seifahrt (2020) verweisen darauf, dass eine hohe Gewichtung scheinbar objektiver Kriterien wie die Anzahl der Publikationen gegenüber niedriger Wertung von guter Lehre oder Engagement in der akademischen Selbstverwaltung implizit Wissenschaftler\*innen mit unkonventionellen Laufbahnen oder familiären Verpflichtungen benachteiligt. Auch hat sich in den von ihnen beobachteten Kontexten einer Schweizer Hochschule gezeigt, dass Wissenschaftlerinnen mit Ko-Autor\*innenschaften oft als unselbständig und Wissenschaftler als teamfähig bezeichnet werden.

In der Qualifizierungszeit, insbesondere in der Postdoc-Phase, ist die Förderung durch Mentor\*innen wichtig, bspw. durch Unterstützung in der Integration in die Scientific Community, Einbindung in die Beantragung von größeren Forschungsvorhaben und Empfehlungsschreiben für Antrags- und Bewerbungsvorhaben. Schmader/ Whitehead/ Wysocki (2007, S. 6) haben in einer Studie nachgewiesen, dass in für Männer verfasste Empfehlungsschreiben mehr hervorstechende Adjektive verwendet wurden, um sie im Vergleich zu weiblichen Kandidatinnen zu beschreiben, obwohl objektive Kriterien keine geschlechterspezifischen Unterschiede in der Qualifikation zeigen: Männer werden als exzellent und bestens qualifiziert (outstanding, rising star, best qualified etc.) dargestellt. In einer Studie von Madera et al. (2018) wird ersichtlich, dass für Wissenschaftlerinnen öfter Begriffe und Formulierungen verwendet werden, die Zweifel an ihrer Qualifizierung und Performanz zulassen (more communal and less proactive than men). Die Studie von Madera et al. zeigt auch, dass bestimmte, die wissenschaftliche Exzellenz anzweifelnde Formulierungen, Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen gleichermaßen negativ

betreffen. Allerdings sind negative Formulierungen in Empfehlungsschreiben für Wissenschaftlerinnen häufiger zu finden und damit sind sie gegenüber Wissenschaftlern in ihrer wissenschaftlichen Karriere benachteiligt. Denn dies kann dazu führen, dass die wissenschaftliche Qualität und das Potenzial bei Bewerberinnen häufiger in Zweifel gezogen werden als bei Bewerbern (vgl. auch LERU 2018, S. 13).

Weitere Verzerrungseffekte sind nach Koblich-Westerwick/ Glynn/ Hüge (ebd.) auch in Peer-Evaluationen möglich, die in allen wissenschaftlichen Bereichen eine große Bedeutung und damit auch Einfluss auf wissenschaftliche Karrieren haben. In Deutschland sind insbesondere Wissenschaftlerinnen mittleren Alters in der Postdoc-Phase betroffen (vgl. Elsevier 2015).

Netzwerke und Sichtbarkeit in der Scientific Community sind zentral für akademische Karrieren. Sie haben jeweils eigene Fachkulturen. In Stellenbesetzungsverfahren wird häufig der Begriff der Passfähigkeit verwendet. Diese ist dann gegeben, wenn neben fachlicher Expertise und Anschlussfähigkeit eine Person auch gut in die Fakultät bzw. das Institut passen würde. Eng mit Passfähigkeit ist häufig eine ganz spezifische Fachkultur verbunden, die stark von der Scientific Community geprägt ist und die anfällig für Gender Bias ist (vgl. Zimmermann 2006, Riegraf/ Gühlich 2016, Schmidt/ Kortendiek 2016).

#### STRUKTURIERTE GENDERSENSIBLE AUSWAHLPROZESSE IN STELENBESETZUNGS- UND BERUFUNGSVERFAHREN

Zu den wesentlichen Elementen eines professionalisierten Personalauswahlprozesses gehören das Erarbeiten eines Anforderungsprofil, eine bewusste und aktive Ansprache von Kandidat\*innen, die Beurteilung der schriftlichen Unterlagen anhand festgelegter Kriterien, Fairness in der Beurteilung von Arbeitsproben, strukturierte Interviews, ein standardisierter Entscheidungsprozess und ein gutes Onboarding der ausgewählten Personen. Im Folgenden werden für zentrale Aspekte Beispiele gegeben.

Ausschreibung	Wichtig ist eine sorgfältige Gestaltung der Ausschreibung, so dass sich alle Geschlechter bewerben. Ergebnisse einer Studie (Braun et al. 2014) deuten darauf hin, dass die Art und Weise wie Karrieremöglichkeiten in Stellenausschreibungen beschrieben werden, Einfluss auf die Bewerbungsabsicht von Frauen haben. Eine Verwendung maskuliner Wörter in Profil- und Stellenausschreibungen, wie im folgenden Satz, kann die Bewerbungsabsicht von Frauen verringern. Gleiches gilt für trans und nicht-binäre Personen: „Die Ausschreibung richtet sich an eine international ausgewiesene Forscherpersönlichkeit, die die Aktivitäten im ausgeschriebenen Forschungsbereich an der Leuphana Universität Lüneburg maßgeblich erweitert.“ Ein weiteres Beispiel für die Verwendung von männlich konnotierten Wörtern ist folgende Wortwahl zur Beschreibung der Einstellungsvoraussetzungen: „(...) analytisches Denkvermögen und entschlossenes Auftreten, außergewöhnliche Leistungsbereitschaft, ausgeprägte Zielorientierung und starkes Verantwortungsbewusstsein“. Eine eher weiblich konnotierte Wortwahl ist bspw. dann gegeben, wenn mit Einstellungsvoraussetzungen wie folgt beschrieben werden: „(...) engagiert in der Lehre, Fähigkeit zur Zusammenarbeit und fakultätsübergreifenden Kooperation und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung“.
Auswahlkommission	Das Auswahlgremium sollte geschlechtergerecht und divers besetzt sein. Es ist davon auszugehen, dass eine Perspektivenvielfalt in der Kommission Stereotypen entgegensteht, da letztere frühzeitig erkannt und ihre Wirkmächtigkeit verhindert werden kann. Die Auswahlkriterien sollten vor Ende der Ausschreibungsfrist und vor Einsicht in die eingegangenen Bewerbungen definiert werden (siehe Handreichung Berufungsverfahren an der Leuphana Universität Lüneburg 2016 und Handreichung Geschlechtergerechte Berufungsverfahren 2017).

Ansprache von Kandidat*innen	Aktive Rekrutierung durch direkte Ansprache potenzieller Kandidat*innen, insbesondere Wissenschaftlerinnen (siehe Leitfaden der Leuphana Universität Lüneburg „Aktive Rekrutierung von Wissenschaftlerinnen“).
Interview	Abstimmen von Leitfragen für die strukturierten Interviews, die auf dem Anforderungsprofil basieren. Die Beurteiler*innen sollten eine geschlechtergerechte und diversitätssensible Sprache verwenden und für ihre persönliche Verantwortung und implizite Vorannahmen sensibilisiert sind. Eine subjektiv wahrgenommene Verantwortung erhöht die Genauigkeit des Urteils.
Entscheidung	Zum Entscheidungsprozess gehören das Sammeln von allen relevanten Informationen sowie die davon getrennte und daran anschließende sorgfältige Diskussion bzw. Abwägung der Entscheidungsoptionen. Danach erfolgt eine finale Festlegung für die Besetzung der ausgeschriebenen Position.  In der Situation der Entscheidung kann es zu Fehlern kommen, wenn Beurteilende implizit bereits eine Entscheidung für eine Person getroffen haben und diese nur noch bestätigen möchten. Es gilt zu vermeiden, dass fehlende Qualifikationen von der Berufungskommission bei Männern als Entwicklungspotenzial gesehen werden, während bei Frauen und Personen, die als Frauen gelesen werden, höhere Standards hinsichtlich des Ist-Zustandes angelegt werden. Beispielsweise wird bei Bewerbern häufig das Potenzial betont, in dem im Protokoll vermerkt wird, dass sie „ <u>noch</u> keine Publikationen in A-Journals“ haben. Bei Bewerberinnen steht geschrieben „ <u>keine</u> Publikationen in A-Journals“. Diesen Vorgehensweisen wirken Sensibilisierungen, Schulungen und standardisierte Entscheidungsprozesse entgegen.

## WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Handreichung zu Berufungsverfahren der Leuphana Universität Lüneburg, Stand April 2016

Handreichung Geschlechtergerechte Berufungsverfahren und aktive Rekrutierung als Instrumente zur Erhöhung des Anteils an Professorinnen, Stand November 2017

## QUELLEN

AG trans\*emanzipatorische Hochschulpolitik, dgti e. V. (2017): [Benachteiligungen von Inter\\*- und Trans\\*personen an Hochschulen](#). Wo finden sie sich und wie sind sie zu lösen?, letzter Abruf am 05.07.2021.

Eckes, Thomas (2003): Geschlechterstereotype. Frau und Mann in sozialpsychologischer Sicht. In: Linck, Gundula/ Pasero, Ursula (Hrsg.). Frauen. Männer, Geschlechterverhältnisse (Schriftenreihe). Herbolzheim.

Eckes, Thomas (2008): Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In: Becker, Ruth/Kortendiek, Beate: Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Wiesbaden, S. 171- 182.

Elsevier (Hrsg.) (2015): [Mapping Gender in the German Research Arena](#). By Lei Pan, PhD, Judith Kamalski, PhD and Elizabeth Kalinaki | 5 November 2015, letzter Abruf am 05.07.2021.

Kersting, Martin/ Ott, Michael (2016): Diversity-gerechte Personalauswahl. Wie man die Personalauswahl gestalten muss, um Potenziale in allen Gesellschaftsgruppen zu erkennen. In: Genkova, Petia/ Ringeisen, Tobias (Hrsg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder. Wiesbaden. S. 679-692.

Knobloch-Westerwick, Sylvia/ Carroll, Glynn J./ Huges, Michael (2013): The Matilda Effect in Science Communication: An Experiment on Gender Bias in Publication Quality Perceptions and Collaboration Interest. Science Communication. 35 (5), p. 603-625.

LERU, League of European Research Universities (2018): [Implicit bias in academia: A challenge to the meritocratic principle and to women's careers – And what to do about it](#). Gvozdanovic, Jadranka (lead author)/ Maes, Katrien (second author). Leuven, letzter abruf am 05.07.2021.

Madera, Juan M./ Hebl Michelle R./ Dial., Heather/ Martin, Randi/ Valilan, Virginia (2019): Raising Doubt in Letters of Recommendation for Academia: Gender Differences and Their Impact. Journal of Business and Psychology (2019) 34, p. 287-303.

Peus, Claudia/ Braun, Susanne/ Hentschel, Tanja/ Frey, Dieter (2015): Personalauswahl in der Wissenschaft. Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis. Heidelberg.

Riegraf, Birgit/ Grulich, Julia (2016): Solidarität und Macht in Organisationen – Die Stärke formeller und informeller Netzwerke in der Wissenschaft. In: Schmidt, Uta C./ Kortendiek, Beate (Hrsg.): Netzwerke. Im Schnittfeld von Organisation, Wissen und Geschlecht. Studien Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW Nr. 23, Universität Duisburg-Essen: Essen, S. 80-91.

Schmader, Toni/ Whitehead, Jessica/ Wysocki, Vicky H. (2007): A Linguistic Comparison of Letters of Recommendation for Male and Female Chemistry and Biochemistry Job Applicants. In: Sex Roles (2007) 57 (7-8), p. 509-514.

Schmidt, Uta C./ Kortendiek, Beate (Hrsg.) (2016): Netzwerke im Schnittfeld von Organisation, Wissen und Geschlecht. Studien Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW Nr. 23. Koordinations- und Forschungsstelle Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW. Universität Duisburg-Essen. Essen.

Welppe, Isabell M./ Peus, Claudia/ Braun, Susanne/ Brosi, Prisca/ Shaughnessy, Brooke/ Hentschel, Tanja/ Lotzkat, Gesche/ Ritzenhöfer, Lisa/ Schwarzmüller, Tanja: (o. J.) [Gendergerechte Personalauswahl und -beförderung](#). Handreichung für EntscheidungsträgerInnen in Wirtschaft und Wissenschaft. München, letzter Abruf am 10.06.2022.

Witzig, Verena/ Seyfahrt, Felix (2020): **Exzellenz, Diversität oder Effizienz? 'Implicit bias' in Berufungsverfahren als Zielkonflikte sozialer Praktiken.** In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung (ZFHE) Jg. 15/ Nr. 3 (Oktober 2020), S. 391-411.

Zimmermann, Karin (2006): Berufungsverfahren zwischen Affiliation und Human Resources – **Auf dem Weg in ein „Akademisches Personalmanagement“?** Zeitschrift für Hochschulentwicklung (ZFHE) Jg. 1/ Nr. 2 (Juni 2006), S. 85-94.