

## **Friederike Höher, Peter Höher**

### **Personalprozesse – (K)Ein diskriminierungsfreier Raum?**

Menschliches Arbeitsvermögen in Kennzahlen zu fassen, zu messen und zu beurteilen, scheint in Zeiten von Human Capital Management (HCM)<sup>1</sup> den Glauben an eine Steuerbarkeit des nicht Steuerbaren zu suggerieren. Welche Bedeutung hierbei Prozesse der Diskriminierung haben, bleibt häufig ausgeblendet. Der folgende Fachbeitrag bezieht sich auf verschiedene Aspekte der kontextgebundenen Sichtung und Bewertung menschlichen Arbeitsvermögens in der Wertschöpfungskette Human Resource Management (HRM). Diese Wertschöpfungskette beschreibt das Bündel prozesshafter und instrumenteller Aktivitäten der Personalwirtschaft<sup>2</sup>. Wir wählen hierbei den Begriff Arbeitsvermögen<sup>3</sup>, um in der HRM-Prozesskette sowohl Aspekte der Personalbeurteilung<sup>4</sup> als auch Verfahren diskutieren zu können, die sich – sei es zur Selektion oder zur Entwicklung - der Potenzialdiagnostik und Kompetenzmessung instrumentell oder prozesshaft bedienen. Im Folgenden werden - nach einer Klärung des Diskriminierungsbegriffes, der Entfaltung der Problematik und Reflexion empirischer Befunde - gängige Standards für Personalbeurteilung, Potenzialdiagnostik und Personalauswahl (selektiv bzw. entwickelnd) im Hinblick auf weitest mögliche Diskriminierungsfreiheit insbesondere unter geschlechtsspezifischen Aspekten vorgestellt.

#### **1. Was ist Diskriminierung?**

Diskriminierung erscheint uns zunächst in der semantischen Konnotation negativ assoziiert zu werden. Das Wort „diskriminieren“ wurde im 19. Jahrhundert mit der Bedeutung „trennen, absondern“ aus dem Lateinischen ins Deutsche übernommen. Zugrunde liegt „discrimen“, lateinisch für „Trennendes, Unterschied“. Weitere Bedeutungen sind: „Scheidelinie, Abstand, Entfernung, Zwischenraum, Unterscheidung“, aber auch: „Entscheidung, Entscheidungskampf, die (entscheidende) Gefahr, Krisis, Bedrängnis“. Das Wortfeld reicht von der „Wahrnehmung eines Unterschieds“ bis zur „Handlung in einer entscheidenden Situation“ (Kittsteiner, 1996, S. 28). Mit der Verwendung des Begriffes im Deutschen hat er offenbar von Beginn an zugleich eine negative Konnotation nicht nur im Sinne von „jemanden unterschiedlich behandeln“, sondern auch im Sinne von „jemanden herabsetzen“ (vgl. Duden Herkunftswörterbuch). Im Lexikon sinn- und sachverwandter Wörter wird Diskriminierung mit Beleidigung gleichgesetzt (Duden).

---

<sup>1</sup> Vgl. Scholz et al (2005); Dürndorfer et al. (2005); Dürndorfer / Friederichs (2004); Heidecker (2003).

<sup>2</sup> wie z.B. Personalmarketing, personalintegrative Aktivitäten, Personalentwicklung und –betreuung mit Vergütungs-, Ziel- und Beurteilungssystemen, bis hin zur Personaltrennung oder begleiteten Ausstiegsszenarien, wie Out Placement bzw. New Placement.

<sup>3</sup> Wir verstehen Arbeitsvermögen als sichtbares und messbares Ergebnis der individuellen physisch-psychischen Disposition in einem lernökologisch förderlichen System, also auch als Potenzial und Ressourcen. Ursprünglich stammt der Begriff von Karl Marx, so wie ihn Pfeiffer (2004) bei der Darstellung der Kategorien für die Analyse der Arbeit als „die im Subjekt zur Form gekommene lebendige Arbeit“ verwendet.

<sup>4</sup> als Regelbeurteilung mit einer retrospektivischen Bewertung von Leistungsvermögen (Kompetenz), Leistungsverhalten, -bereitschaft (Motivation o.ä.), Ergebnis-Output in einem ein- bis dreijährigen Beurteilungszeitraum verbunden mit Aussagen einer prognostischen Potenzialperspektive.

In der Soziologie wird Diskriminierung als Ungleichbehandlung, d.h. „ungleiche, herabsetzende Behandlung anderer Menschen verstanden“ (Hartfiel, 1976). Sie stellt sich entlang bestimmter Konstruktionen her wie z. B. Rasse, Geschlecht (gender), Alter oder Herkunft und nimmt Bezug auf Gruppenzugehörigkeit:

„Discrimination (is) the process by which a member, or members, of a socially-defined group is, or are, treated differently (especially unfairly) because of his/her/their membership of that group. To be selected for less favourable treatment, a social group may be constructed by reference to such features as race, ethnicity, gender or religion.“ (Jary/Jary, 1991, S. 166)

Diskriminierung drückt sich nicht nur im ungleichen, herabsetzenden Verhalten aus, sondern auch im Vorenthalten von Ressourcen oder Gratifikationen gegenüber einer bestimmten sozialen Gruppe (vgl. Giddens 1993: 741). In diesem Sinne ist bewusst vorgenommene Diskriminierung „ein Mittel im Kampf um Erringung und Konsolidierung von Herrschaftspositionen bzw. zur Ausschließung anderer von sozialen Chancen und Einflussmöglichkeiten.“ (Hartfiel, 1976, S. 132)

Der Diskriminierungsbegriff erhält seine Bedeutung erst im Zusammenhang mit postulierten Gleichheitsgrundsätzen in einer Gesellschaft:

„Social discrimination is obviously existent in a society which confesses basic principles of equality yet does not practice them in their daily application.“ (Fairchild, 1968, S. 280). Diskriminierung geschieht besonders auch in alltäglicher Situation (Markefka, 1990, S. 83).

Hartfiel differenziert vor dem Hintergrund gesellschaftlich gültiger Gleichheitsgrundsätze zwischen sozial legitimer Ungleichbehandlung<sup>5</sup> und sozial illegitimer, normativ unzulässiger. „Entscheidend ist (...) die Differenz zwischen sozialen Normvorstellungen und Leitbildern über die Beziehungen zwischen Menschen mit verschiedenen sozial relevanten Merkmalen und Eigenschaften einerseits und der sozialen Wirklichkeit gegenseitiger Einstellungen und Verhaltensweisen andererseits.“ (Hartfiel, 1976, S. 132) Wir ergänzen, dass es nicht nur um Leitbilder, Werte und Normen, sondern um Rechte, u.a. des Verbots von Benachteiligung und um Gleichberechtigung geht.

In diesem Zusammenhang ist der Begriff der *positiven Diskriminierung* zu verstehen, der mit *reverse discrimination* oder *affirmative action* gleichgesetzt wird, als „social policies encouraging favourable treatment of socially disadvantaged `minority` groups, especially in employment, education and housing.“ (Jary/Jary, 1991, S. 484) In Deutschland hat 1986 z.B. das sog. Benda-Gutachten positive Aktionen<sup>6</sup> zum Ausgleich von mittelbarer Diskriminierung für verfassungskonform erklärt (Benda, 1986). Die Erwartung, dass mit einer Quote auch spezielles Wissen und spezielle Erfahrungen durch Mitglieder der geförderten Gruppe in die entsprechenden Arbeitsbereiche eingebracht werden – „Weiblichkeit“ als Ressource - , ist theoretisch und empirisch schwer zu erbringen, so dass die Begründung für derartige Aktionen

---

<sup>5</sup> Legitimierte Diskriminierung wird in der Literatur in Zusammenhang mit der Benachteiligung von Juden im faschistischen Deutschland gesehen (z. B. Markefka, 1990, S. 82)

<sup>6</sup> wie z.B. leistungsbezogene Quoten im öffentlichen Dienst

nur durch den formalen Ausschluss dieser Gruppe zu rechtfertigen ist (vgl. Stiegler, 1998, S. 16).<sup>7</sup>

Auch wenn die Dinge häufig zusammen gedacht werden – und hier wechseln wir wieder zu einem verhaltensbasierten Verständnis von Diskriminierung: Der Diskriminierungsbegriff muss von Vorurteilen unterschieden werden:

„It can be the case, that individuals who are prejudiced against others do not engage in discriminatory fashion even though they are not prejudiced against those subject to such discrimination; conversely, people may act in a discriminatory fashion even though they are not prejudiced against those subject to such discrimination.“ (Giddens, 1993, S. 741)

Im ersten Fall - soziale Vorurteile ohne soziale Diskriminierung - kann das Verständnis darauf beruhen, dass ein Vorurteil eher schwach oder aber die soziale Kontrolle sehr stark ist. Markefka nennt hier das Beispiel Antisemitismus im Nachkriegsdeutschland (ders. 1990, S. 89). Für den zweiten Fall - soziale Diskriminierung aus anderen Gründen als Vorurteilen - steht das Beispiel, dass ein Unternehmer nur Frauen einstellt, um billigere Löhne zu zahlen. (ebenda) Zu nennen sind hier außerdem Fälle positiver Diskriminierung. Einen Kausalzusammenhang zwischen geäußerten Vorurteilen und diskriminierendem Verhalten anzunehmen ist daher empirisch nicht haltbar. (vgl. Markefka, 1990, S. 90ff) Vorurteile machen zwar auf ein Handlungspotenzial aufmerksam, sie begründen jedoch nicht real dokumentiertes Diskriminierungsverhalten. Neben Vorurteilen sind dafür ebenso soziale Distanzierungsmuster relevant, wie sie u. a. von Triandis/Triandis (1960) erforscht sind. Für Deutsche scheint der Beruf das entscheidende Distanzmuster zu sein, für Amerikaner die Rasse als wichtigstes Differenzierungsmerkmal (vgl. Markefka, 1990, S. 85).

Aus juristischer Perspektive stellt sich die Frage, wodurch Diskriminierung von anderen Ungerechtigkeiten zu unterscheiden ist. Eine Diskriminierung kommt demnach nur in Betracht, wenn die Zurücksetzung in einem besonderen persönlichen Merkmal der diskriminierten Person begründet liegt: Hautfarbe, Geschlecht, Nationalität, Glaube usw. – wenn also eine bestimmte Gruppenzugehörigkeit zum Anlass genommen wird, um Menschen, die diese Merkmal aufweisen, zurückzusetzen. (vgl. Wolf, 1996, S. 128)

Während unmittelbare, direkte Diskriminierung auf Basis des gültigen Rechts in Deutschland weitestgehend abgeschafft sein dürfte, verlangt eine mittelbare, strukturelle Diskriminierung, obwohl ebenfalls durch eine Reihe von Rechtsvorschriften verboten (Colneric, 1998), weiterhin unsere Aufmerksamkeit. Der Begriff der strukturellen Diskriminierung ist von Einstellungs- und Verhaltensdimensionen der AkteurInnen abgekoppelt und nimmt kontextuelle, organisationale und gesellschaftliche Bedingungen, in die das Handeln von Einzelnen oder Gruppen eingebettet ist, in den Blick. Es sind gewisse strukturelle Bedingungen, die bestimmten gesellschaftlichen Gruppen Chancengleichheit beim Zugang zu Ressourcen erschweren. Teilzeitarbeit erschwert z.B. den Aufstieg in

---

<sup>7</sup> Erst ab einer Quote von mehr als 30 Prozent gelingt es einer Minderheitengruppe, ihren speziellen Status zu minimieren und Einfluss auszuüben (Stiegler, 1998, S. 16; Krumpholz, 2005, S. 26).

Führungspositionen und benachteiligt daher Frauen mit ihrem hohen Anteil an Teilzeitarbeit mittelbar.

Aufmerksamkeit ziehen des Weiteren subtile Mechanismen im Alltagshandeln auf sich, die Ungleichbehandlungen und Benachteiligungen zur Folge haben und die von den Betroffenen nur schwer kommuniziert und kaum bewiesen werden können.

Daraus ergibt sich in der Diskussion des Arbeitsvermögens als Anforderung an eine diskriminierungsfreie Sichtung und Beurteilung von menschlichem Verhalten und Potenzial: Sie sollte vor allem jene subtilen, indirekten und strukturellen Benachteiligungen erschweren oder gar unmöglich werden lassen, die sich in eine unreflektierte Beurteilungspraxis einschleichen können und die zur Folge haben, dass bestimmten Gruppen ein Zugang zu Ressourcen (Stellen, Gehalt, Führungspositionen, Teilzeit etc.) erschwert wird. Anders sind Maßnahmen positiver Diskriminierung im Rahmen der Personalauswahl zu bewerten, die vorausgegangene negative Diskriminierungen ausgleichen sollen. Es geht daher nicht um eine generell diskriminierungsfreie Auswahl bzw. Bewertung von Personal, sondern um ein Aufdecken und Ausschließen negativ diskriminierender Praktiken bei gleichzeitiger Option für positive Diskriminierung, die ebenfalls im Rahmen eines Managing Diversity mit dem Ziel, die Vielfalt der Personalressource zu nutzen, Sinn macht, - nicht nur vor dem Hintergrund des Ausgleichs bereits erfahrener mittelbarer Diskriminierungen unter dem Aspekt der Gerechtigkeit.

Zu berücksichtigen sind dabei zwei Formen von Gerechtigkeit (vgl. Weuser, 2004, S. 48)

- a) Die Verfahrensgerechtigkeit: Die Instrumente und Verfahren der Personalbeurteilung und –auswahl sind fair - und
- b) der Verteilungsgerechtigkeit, die in unserer Gesellschaft auf „Leistungsgerechtigkeit“ basieren soll. Sofern das Kriterium „Leistungsgerechtigkeit“ erfüllt ist, wird eine gleichgewichtige Verteilung z.B. verschiedener demografischer Gruppen auf Positionen und Stellen erwartet, bzw. dass alle unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Alter oder anderen Diversity-Dimensionen (hierzu vgl. Gardenswartz / Rowe, zit. in Plett, 2002, S. 111) gleiche Chancen haben.

Im Folgenden wird zwar schwerpunktmäßig Bezug genommen auf geschlechtsspezifische Diskriminierungseffekte bzw. deren Vermeidung. Dies soll im Rahmen des politisch aktuellen horizontalen Ansatzes von Antidiskriminierung<sup>8</sup> jedoch als exemplarisch verstanden werden.

---

<sup>8</sup> Der horizontale Ansatz besagt, dass verschiedene Aspekte von Diskriminierung gemeinsam angegangen werden, so dass nach der jahrelangen Bearbeitung von Diskriminierung aus den je speziellen Perspektiven von Frauen, Behinderten, Schwulen, MigrantInnen etc. nun Ansätze entwickelt werden, die vielen Betroffenen gleichermaßen zu gute kommen können. Grundlage hierfür sind der Amsterdamer Vertrag 1997, Art. 13 sowie die bisher verabschiedeten Antidiskriminierungsrichtlinien des Europäischen Rates 2000/78, 2000/43, 2002/73. Dieser Ansatz ist aus Sicht zielgruppenspezifischer Selbstorganisationen und Politikansätzen umstritten (vgl. Cizmesija / Pagels, o. J.) und soll u. E. in Ergänzung einer ebenso notwendigen zielgruppenspezifischen Antidiskriminierungspolitik verstanden werden.

## 2. Voraussetzungen und Einflussfaktoren der Potenzialdiagnostik

### 2.1 Leistungsprinzip und Leistungsmessung

In Diagnostik und Personalbeurteilung fließen zunächst einige stillschweigende Voraussetzungen ein, die in der Praxis selten grundsätzlich reflektiert werden (vgl. Fried/Wetzel/Baitsch, 2000, S. 1 ff). Eine dieser Voraussetzungen ist das Leistungsprinzip als Orientierungsrahmen, das als gerechtes Verteilungsprinzip dem wirtschaftlichen Handeln zugrunde gelegt wird und damit – so die Annahme - andere Kriterien der Zuweisung von Gratifikationen (z.B. Herkunft, Rasse, Geschlecht) ausschließt. Dass diese Kriterien aber nach wie vor eine große Rolle spielen, zeigen u.a. die PISA-Studien, aus denen deutlich hervorgeht, dass die soziale Herkunft in Deutschland die Bildungskarrieren und damit Leistungsmöglichkeiten und Zukunftschancen wesentlich beeinflusst. Ein soziologischer Blick auf Karriereverläufe macht deutlich, dass deutsche Manager zum größten Teil aus dem gehobenen bzw. Großbürgertum kommen. Für die Besetzung von Führungspositionen ist nicht Leistung Ausschlag gebend, sondern „der herkunftsspezifische Habitus der Kandidaten“. (Hartman, 2001, S. 30ff)

Auch die geringe Präsenz von Frauen in Führungspositionen lässt sich kaum mit deren mangelnder Qualifikation und Leistung erklären. Sofern also andere Kriterien und Mechanismen als allein die unter Beweis gestellte Leistung wirksam sind, erfüllt die Orientierung am Leistungsprinzip auch die ideologische Funktion der Verschleierung dieser Mechanismen und der dahinter liegenden Machtstrukturen. Gerade die ausschließliche Fixierung auf (individuelle) Leistung bei Ausblenden der Bedingungen ihrer Erbringung kann dazu beitragen, subtile Diskriminierungsmechanismen und strukturelle Benachteiligungen *nicht* zu erkennen.<sup>9</sup>

Die Personallehre geht im Allgemeinen davon aus, dass Leistung weitest gehend erfassbar und mit objektiven, zuverlässigen und genauen Methoden messbar und bewertbar ist<sup>10</sup>. Als Leistung gilt dabei zum einen das Ergebnis der Arbeit, sog. Output-Merkmale, die sich an Zielen orientieren<sup>11</sup>, zum anderen der Prozess der Leistungserbringung, insbesondere dann, wenn nach den verhaltensorientierten Variablen zur Identifikation von LeistungsträgerInnen gefragt wird. Insbesondere bei

---

<sup>9</sup> So wird gerne vergessen, dass eine karriereträchtige Top-Performance im Beruf in der Regel eine weitest gehende Freistellung von familialen und reproduktiven Tätigkeiten voraussetzt. Elisabeth Beck-Gernsheim (1980) bezeichnete diesen Zusammenhang mit dem Begriff 1,5-Personen-Karriere, der darauf aufmerksam macht, dass pro Karriere mindestens noch eine halbe Kraft für den „privaten“ Teil der Arbeit gebraucht wird. Feministische Ökonominen entwickelten daher in den 80er Jahren einen erweiterten Arbeitsbegriff, der neben der Leistungserbringung im Beruf ebenfalls die gesellschaftliche Reproduktionsarbeit (bis heute meistens von Frauen erbracht) und zivilgesellschaftliches Engagement erfasst, so dass sowohl andere Werte wie z. B. Kollektivismus, Solidarität und Menschlichkeit als auch weitere Kompetenzen, z. B. die sog. Familienkompetenz in den Blick kommen.

<sup>10</sup> Vgl. hierzu die – aus unserer Sicht – berechtigte Kritik an dieser Darstellungsweise z.B. durch Neuberger 2000, S. 19, aber auch S. 22-27 und S. 34ff.

<sup>11</sup> Es gelten klassische Zahlenziele (Umsätze, Erträge, Kosteneinhaltung), inhaltlich-qualitative Ziele (Konzept- und Strategieentwicklung), Verbesserungsziele (Effizienzsteigerung, Qualität, Reklamationsenkung), Innovationsziele (Entwicklung von Produkten, Erschließen neuer Geschäftsfelder), Personalentwicklungsziele (Kompetenzverbesserung) u. a. (vgl. Jochmann, 1999, S. 13)

der Beurteilung von Leistungsergebnissen besteht die Gefahr, Verhalten aus dem sozialen Kontext heraus zu lösen sowie Leistung allein einer Person - als eine konzeptualisierbare relativ stabile Eigenschaft - zuzuschreiben und nicht Beziehungen zu beurteilen (Neuberger 2000, S. 54). Dies ist jedoch eine Fiktion, da die Leistung Einzelner in einer arbeitsteilig organisierten Wirtschaft immer auch von vorausgegangenen Leistungen anderer und den zur Verfügung stehenden Mitteln abhängig sowie durch die aktuelle soziale Situation beeinflusst ist. Damit müsste eine Bewertung einen Interaktionsprozess in den Blick nehmen und Leistung als „Koproduktion“ (Neuberger 2000, S. 22) verstehen, dazu gehören die Führenden bzw. Geführten, der Kontext, die Geschichte, geltende implizite und z.T. explizite Normen etc.

## 2.2 Potenzialdiagnostik

In einem sich rasch wandelnden organisationalen Umfeld sind die Potenziale der Person, „die ungenutzten Möglichkeiten, ein Kräfte-Reservoir, schlummernde Energien, Ressourcen, die uns innewohnende Kraft, natürliche Reserven“ (Peters / Sebald, 1998, S. 13), wichtiger als das aktuelle Leistungsverhalten, um Aussagen über ihre Lern-, Entwicklungs- und Anpassungsfähigkeit machen zu können. Positionsunabhängige, ungerichtete Potenzialanalysen kommen dabei zur Anwendung, wenn die Konzentration auf eine vorhersehbare Entwicklung und Perspektive der Karriereplanung nicht möglich ist.<sup>12</sup>

„Während früher unspezifisch nach Führungs- und Aufstiegspotenzialen gefragt wurde, stellt sich heute die Frage nach generellen Veränderungspotenzialen für noch nicht beschriebene Zielfunktionen in der Zukunft.“ (Jochmann, 1999, S. 22)

Erfolgsfaktoren für Potenzialausschöpfung und Lerneffizienz sind (nach Jochmann 1999, S. 7, eigene Erweiterungen):

- Analysevermögen (intellektuelles Potenzial, schnelle Auffassungsgabe, differenzierte und tiefer gehende Informationsverarbeitung)
- systemisches, vernetztes Denken (d. A.)
- Reflexionsfähigkeit und Selbstbeobachtung Veränderungsbereitschaft (Toleranz, Offenheit, Neugier)
- Leistungsmotivation
- Zielorientierung (gutes Selbstmanagement, Veränderungsziele konkret beschreiben können)

## 2.3 Kompetenzmessung

Voraussetzung für eine verantwortungsvolle Kompetenzdiagnostik ist eine klare Definition von Kompetenz, doch dies ist nicht so einfach, wie man angesichts der umfassenden Literatur zum Thema erwarten könnte. Eine klare, geschweige denn einheitliche Definition von Kompetenz gibt es nicht. Erpenbeck / Rosenstiel (2003, S. XXIX) unternehmen hier allerdings eine geeignete Integration, indem sie Kompetenz als Dispositionen selbstorganisierten Handelns auffassen. Dispositionen sind dabei

---

<sup>12</sup> Auch hierbei ist üblicher Weise der Blick auf einzelne Individuen eingeeengt, ihre Interaktionszusammenhänge werden kaum Berücksichtigt.

innere Voraussetzungen, in die sowohl individuelle Anlagen als auch Lern- und Entwicklungsergebnisse einbezogen sind.

Der Kompetenzbegriff umfasst demnach verschiedene Dimensionen, deren Untergliederungen so vielfältig sind wie der Kompetenzbegriff selbst und häufig nicht klar voneinander getrennt werden können (Jöns, 2005, S. 47). Wir stellen hier ein in der Personalarbeit gebräuchliches Modell vor:

- Wollen (Sinnentnahme<sup>13</sup>, Motive, Werte und andere Aspekte der Persönlichkeit)
- Können (Methoden)
- Wissen (Fachwissen)
- Dürfen (Umfeld, soziale Erlaubnis, Anforderung, formale Kompetenz)

Der Bereich der Motive und Werte wie die Persönlichkeit gelten dabei als relativ stabile Verhaltensvoraussetzungen, als allgemeine Prädispositionen für Verhalten (Prädiktorstrukturen wie z.B. Extraversion). Intelligenz, allgemeine Leistungsmotivation, soziale Kompetenz und Selbstvertrauen gelten als relativ stabil. Wenn es zu Veränderungen kommt, so geschieht dies meist aufgrund einschneidender, traumatischer persönlicher Erfahrungen, Fehlanpassungen an aktuelle Anforderungen können durch Führung und Training kaum ausgeglichen werden. Methodenwissen lässt sich dagegen u.a. durch Selbststudium und Trainings aneignen, ebenso Fachwissen in verschiedenen Settings und mit unterschiedlichen Medien mehr oder weniger schnell. Aus den Umfeldkomponenten ergeben sich Ansatzpunkte zur Beeinflussung der Selbstorganisationsprozesse der Person. Relevant sind dabei z.B. folgende Fragen: Ist das Anspruchsniveau der Arbeit angemessen, herausfordernd und Sinn stiftend? Welche Entscheidungs- und Durchsetzungskompetenz, welche Definitionsmacht und welcher Verantwortungsspielraum wird einer Person zugestanden? Wie komplex ist die zu bewältigende Situation?

Obgleich Eigenschaften eines Menschen am häufigsten als Kriterien für die Beurteilung herangezogen werden, ist ihre Verwendung für die Beurteilung und Diagnostik von wissenschaftlicher Seite abzulehnen (vgl. Lueger, 1996a, S. 402). Eigenschaften sind nicht direkt beobachtbar, sondern theoretische Konstrukte, die aus Verhalten interpretiert werden. Verhalten ist jedoch mehrdeutig, kontextuell und kulturell gebunden und lässt häufig verschiedene Interpretationen zu: Mit gesenktem Blick zu sprechen, kann als Schüchternheit interpretiert werden oder aber in einem anderen kulturellen Kontext als Respekt und Höflichkeit. „Beurteiler neigen dazu, mehrdeutige Verhaltensweisen so zu interpretieren, dass sie mit ihren (eigenen d.A.) kognitiven Strukturen übereinstimmen.“ (Lueger, 1996b, S. 430)

Grundsätzlich ist es möglich, Kompetenzen und Potenziale sowohl quantitativ wie auch qualitativ zu messen. Bei quantitativen Verfahren werden sie wie naturwissenschaftliche Größen behandelt. Ziel ist eine numerische Beschreibung der erfassten Konstrukte über die Zuweisung von Zahlenwerten und die Ableitung normorientierter statistischer Aussagen. Übergeordnetes Ziel ist dabei, die Prognose des zukünftigen Handelns einer getesteten Person, so dass das eigene Handeln (z.B. eine personalpolitische Entscheidung) entsprechend angepasst werden kann.

---

<sup>13</sup> vgl. Frankl/Lukas 2005, S. 18

Eingesetzt werden Messverfahren, die möglichst einer Objektivität angenähert messen sollen, vorwiegend Experimente, Tests und Fragebögen.

Qualitativem Vorgehen liegt dagegen die Überzeugung zugrunde, dass Kriterien grundsätzlich nicht objektiv messbar, sondern situations- und interaktionsgebunden sind. Zwar werden auch Verfahren eingesetzt, die Kompetenzen quantifizieren und skalieren, der Fokus liegt hier aber auf einem weiter gehenden Kompetenz- bzw. Potenzialverständnis und dem Erkennen von Strukturen, Vernetzungen und Wechselwirkungen. Die kommunikative Situation und Interaktionsgebundenheit, in der Beobachtungen, Ergebnisse und Erfahrungen mitgeteilt werden, sind nach diesen Ansätzen das eigentlich Wichtige, nicht die erhobenen Daten für sich. Eingesetzt werden vorwiegend unstrukturierte Beobachtungen und Befragungen sowie biographische Methoden (vgl. Erpenbeck / Rosenstiel, 2003). Insbesondere um Aussagen über die Selbstorganisationsfähigkeit bzw. das entsprechende Potenzial treffen zu können, kommt qualitativem Verfahren eine besondere Bedeutung zu:

„Das menschliche Subjekt als vermittelndes Glied zwischen wissensorientierter Kompetenz und praxisgestützter Performanz kann nämlich nicht allein durch anonyme `objektive´ Regeln und Messungen erschlossen werden. Das Selbst und seine Selbstorganisation erfordern auch eine verstehensorientierte Erfassung.“ (Erpenbeck / Rosenstiel, 2003, S. XXI)

Es ist zu bedenken, dass es sich bei all den für die Beurteilung relevanten Begriffen wie „Leistung“, „Potenzial“ und „Kompetenz“ um soziale Konstruktionen handelt<sup>14</sup>, die von Entscheidungs- und MachträgerInnen - häufig unter Einbeziehung externer Beratung - und bestenfalls auf Basis wissenschaftlicher Kriterien (ebenfalls wiederum soziale Konstruktionen) festgelegt werden. Ein Beitrag zur Vermeidung subtiler Diskriminierungen besteht darin, den Prozess und die Kriterien der Konstruktbildung transparent zu gestalten – ein Aspekt „sozialer Validität“ (Schuler / Stehle, 1983). Ein passender Ansatz sind hier spezifische Anforderungsanalysen bzw. modulare Funktionstypenprofile als Grundlage für Personalentscheidungen.

## **2.4 Aufgaben- und Anforderungsanalyse**

Das Ziel einer Aufgaben- und Anforderungsanalyse ist die detaillierte Beschreibung von beobachtbarem und leistungsrelevantem Verhalten vor dem Hintergrund von Systemstrategien und zugehörigen Konzepten. Dieses erfolgskritische Verhalten lässt sich klassisch u.a. ableiten aus Aufgaben,

- die für übergeordnete Arbeitsziele wichtig sind
- die häufig vorkommen
- schwierig durchzuführen sind
- schwierig zu erlernen sind.

Im Rahmen dynamischer, zukunftsöffener Funktionstypenprofile werden nicht nur aktuelle positionsspezifische Anforderungen berücksichtigt (Bottom-Up-Ansatz), sondern ebenfalls abgeleitete Verhaltenskriterien aus Corporate Identity (die u.a. in einem Leitbild Aussagen zur Chancengerechtigkeit, Gleichstellung oder Diversity enthalten kann), Strategie und unternehmenspolitischen Anforderungen (Top-Down).

---

<sup>14</sup> Lueger (1992) spricht von „psychischen Konstruktionen von Urteilen über Mitarbeiter“.



Die Durchführung reicht dabei von eher intuitiver Einschätzung der erwarteten Anforderungen aufgrund eigener Erfahrung bis hin zu sehr differenzierten, verschiedene Anforderungsbereiche umfassenden wissenschaftlichen Methoden. Zum Einsatz kommen Fragebögen zur Positions- und Anforderungsanalyse, die Critical-Incident-Technique, die Einbeziehung wissenschaftlicher Ergebnisse über relevante Anforderungsbereiche (vgl. Krumbach, 1999, S. 87ff) sowie 360°-Befragungen (z. B. Jöns e.a., 2005, S. 48ff).

In jedem Fall ist es wichtig, die Anforderungen verhaltensnah zu formulieren, um eine klare Beurteilungsbasis zu haben. Die Umsetzung in Testkonstruktionen (z.B. Selbstbefragungsinstrumente, Interviews, Assessment Center) geschieht dann auf Basis von Verhaltensankern (beobachtbares bzw. beschreibbares Verhalten). Für die professionell beobachtende bzw. bewertende Person ist es eine Grundvoraussetzung, zwischen beobachtetem Verhalten und Zuschreibung bzw. Interpretation, (etwa Geschlechter stereotypisierender Art als „doing gender“), zu unterscheiden. Beobachtet werden kann z.B., dass jemand leise spricht, eine Zuschreibung ist es, wenn das als typisch (weiblich) für die Probandin, aber unpassend für den Probanden gilt und zu entsprechenden Bewertungen oder Abwertungen führt.

Für die Kompetenzmessung werden Soll-Profile, die sich aus den gegenwärtigen bzw. zukünftigen Anforderungen ableiten lassen, und Ist-Profile, die die Ausprägung der Kompetenzen bei den Individuen erfassen, erstellt, die dann idealer Weise durch Personalentwicklung in Übereinstimmung gebracht werden. Im Sinne einer Partizipationsregel (Weuster, 2004, S. 48) sollen relevante Akteure/innen an der Erarbeitung der Stellenprofile beteiligt sein, z.B. die entsprechenden Führungskräfte, VertreterInnen der Personalentwicklung, Betriebsrat, Beauftragte für Chancengerechtigkeit (Projektgruppe). So ist auch gewährleistet, dass die daraus abgeleiteten verhaltensbasierten Kompetenzprofile möglichst unternehmensspezifisch und passgenau ausgestaltet sind.

## **2.5 Leistungsbeurteilung**

Beim Thema Leistungsbeurteilung als Bestandteil der Personalbeurteilung herrscht eine breite Begriffsvielfalt. Die nachstehenden Begriffe werden in Theorie und Praxis zum Teil synonym verwendet, zum Teil wird ihnen eine andere Bedeutung gegeben:

- Mitarbeiterbeurteilung
- Personalbeurteilung
- Leistungsbeurteilung
- Persönlichkeitsbeurteilung
- Potenzialbeurteilung
- Entwicklungsbeurteilung usw.

Unter Leistungsbeurteilung wird im Allgemeinen die Bewertung eines Organisationsmitgliedes im Leistungsergebnis hinsichtlich bestimmter Kriterien seines Leistungsverhaltens verstanden, aufgrund von Informationen über Leistungsverhalten, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft durch einen im Arbeitsalltag wahrnehmenden Beurteilenden (vgl. Lueger, 1996a, S. 392), in der Regel der / die Vorgesetzte. Darüber hinaus liegt eine Vergangenheitsorientierung vor, anders bei Potenzial- oder Entwicklungsbeurteilungen in einer Zukunftsorientierung.

In der Praxis erfolgt sie in regelmäßigen Abständen, in der Regel in einem Abstand von ein bis drei Jahren, häufig kombiniert mit Zielvereinbarungen für den kommenden Zeitraum. Im öffentlichen Dienst handelt es sich dagegen um ein beamtenrechtlich speziell geregeltes Verfahren als Regelbeurteilung.

Personalbeurteilungen stellen die Grundlage für diverse personalpolitische Entscheidungen dar: für horizontale und vertikale Versetzungen, Kündigungen, Personalentwicklungsmaßnahmen, Zielvereinbarungen und Lohn- bzw. Gehaltszahlungen bis hin zur Evaluierung der Personalarbeit und Personalplanung. Dabei stehen Selektionsziele im Widerspruch zu Förderzielen, die die beurteilende Führungskraft in Rollenkonflikte bringen kann. Letztlich dienen Beurteilungen (nach Lueger, 1996a, S. 395f) auch der Stabilisierung von Macht- und Herrschaftsstrukturen im Unternehmen, indem Vorgesetzte Mitarbeitende durch ihre Beurteilungen sanktionieren bzw. Männer Frauen.

Die Leistungen von MitarbeiterInnen werden für den Beurteilungszeitraum zusammenhängend erfasst. D.h., dass sich eine Beurteilung nicht nur auf einige wenige Anstrengungen des Mitarbeitenden konzentrieren darf, sondern alle in diese Zeitperiode fallenden, beobachtungsfähigen Leistungen in einem Gesamtbild berücksichtigt werden. Damit müssen Führungskräfte als Beurteilende ihrer Führungsverpflichtung nachkommen und sich regelmäßige beobachtungs- und beurteilungsfähige Situationen schaffen.

In der Praxis werden sowohl Leistungsoutputs als auch Leistungsverhalten und Eigenschaften beurteilt (zur Problematik der Kriteriumswahl s.u.).<sup>15</sup> Als Beurteilende agieren in erster Linie die direkten Vorgesetzten, in erweiterten Verfahren aber auch KollegInnen, im 360°-Feedback ebenfalls externe und interne KundInnen. Dadurch wird die traditionelle Top-Down-Perspektive um weitere Blickwinkel ergänzt, und qualitative Aspekte wie Arbeitsklima, Kooperation und Engagement kommen neben quantitativ orientierten Zielsystemen in den Blick. Das Bild wird vollständiger, aber nicht unbedingt genauer (vgl. Neuberger 2000, S. 24f.), da z.B. der Interaktionsprozess im Verständnis von Führung als Koproduktion ungenügend beachtet und damit i.d.R. nicht bewertet wird.

„Das 360°-Feedback eignet sich auch unter Umständen zur Aufdeckung versteckter Diskriminierungen und zur Abschreckung vor solchen Taten, indem das Feedback insbesondere Frauen, diskriminierten Gruppen und Minderheiten die Möglichkeit gibt, mehr Öffentlichkeit herzustellen.“ (Bahners, 2005, S. 59)

Allerdings ist es vor Interessen geleiteten Verzerrungen nicht sicher. Lueger warnt daher mit Recht vor seinem Einsatz in „Nullsummen-Situationen“, in denen es zwischen Beurteilenden und Beurteilten um Konkurrenz um eine knappe Ressource (Fortbildung, Stelle, Zulagen) geht. (Lueger, 1996a, S. 399) Außerdem hängt der Nutzen des Verfahrens von der professionellen Einführung und von psychologischen Beobachtungs- und Beurteilungstrainings bzw. Feedback-Schulungen ab.

Ein Ziel der 360°-Beurteilung ist die Identifikation und Beseitigung von Schwächen im Führungsverhalten. Selbst wenn ein Verfahren die offiziellen Ziele (z.B. objektive

---

<sup>15</sup> Nach Fersch (2002, S. 42) zählt die Beurteilung von Eigenschaften zur Persönlichkeitsbeurteilung. Krell (2001, S. 39f) lehnt qualitative Kriterien als Ursache von Diskriminierungen ab.

Beurteilungen) verfehlt, kann es dennoch wegen seiner latenten Funktionen wertvoll und nützlich sein. Zum Beispiel kann die nicht ausgesprochene Disziplinierungsfunktion (sich in Antizipation der Beurteilung ‚zusammen zu reißen‘) wichtiger sein als eine informelle Rückmeldung. (Neuberger 2000, S. 12) Der ideologische Nutzen wäre damit hoch.

Bei der Leistungsbeurteilung werden systematische Methoden und Verfahren verwendet, summarische, analytische oder Mischformen<sup>16</sup> bzw. qualitativ-analytische Verfahren. (vgl. Fersch, 2002, S. 50ff) Zielsetzungsverfahren (MbO) bieten den Vorteil, dass sie Prozess steuernde Informationen für leistungsbezogenes Handeln liefern und zur Leistungsbeurteilung in einem interaktiven Zielsetzungsprozess beitragen, ohne dass die vorgesetzte Person einzelne Merkmale zu bewerten hat. Als Basis dienen neben Zielerreichungsgraden auch Critical Incidents. Beurteilungskriterien und Leistungsstandards werden in gemeinsamer Abstimmung zwischen Vorgesetztem und MitarbeiterIn festgelegt, dies bringt für die zu Beurteilenden Transparenz über die Leistungserwartungen und ermöglicht einen Interessenaushandlungsprozess (vgl. Kühne/Oechsler, 1998, S. 142ff; Lueger 1996a), in dem Angehörige von Minderheitengruppen ihre Anliegen einbringen können. Es verringert sich dadurch die Möglichkeit der Diskriminierung, „da der Vorgesetzte bei seiner Beurteilung sowie bei darauf basierenden Entscheidungen (...) zu einer sachlichen Argumentation, d.h. Orientierung an den Aufgaben und Zielen, gezwungen wird.“ (Kühne/Oechsler, 1998, S. 144)

Konsequent weiter gedacht führt das zur Vorgesetztenbeurteilung. Nach Ansicht von Kühne/Oechsler erfordert diskriminierungsfreie Beurteilung eine Vorgesetztenbeurteilung (ebenda 145).

Zusammenfassend lässt sich als Anforderungen an Personalbeurteilung formulieren: Die Beurteilungskriterien sind verhaltensbasiert, nicht eigenschaftsorientiert, und das Verfahren öffnet sich in Richtung Vorgesetztenbeurteilung, wobei suggeriert wird, so unsere Kritik, dass die Chance einer wirklichkeitsgetreuen, realistischen, objektiven Abbildung (z.B. des Führungsverhaltens) besteht.

## 2.6 Problematische Einflussfaktoren

Schon der Überblick über Voraussetzungen, Konstrukte und Vorgehen bei der Konstruktion von Beurteilungsinstrumenten- und Verfahren weist unter dem Gesichtspunkt indirekter Diskriminierung auf gewisse Schwachstellen hin:

- 1) Die eingangs kritisch dargestellte Orientierung an einem bestimmten, individualistischen Leistungsbegriff schließt andere, in interkultureller Perspektive auffällige Potenziale aus, beispielsweise Kollektivismus bzw. Gemeinschaftssinn, Spiritualität, soziale Unterstützungssysteme.<sup>17</sup> Unter Gesichtspunkten der Gendergerechtigkeit ist ein geschlechtsneutraler Leistungsbegriff, der sich nicht einseitig an den Anforderungen eines

---

<sup>16</sup> In summarischen Verfahren werden Mitarbeitende als Ganzes pauschal beurteilt, insbesondere bei Ziel orientierten Leistungsverfahren, bei analytischen Verfahren orientieren sich Beurteilende an zuvor festgelegten Beurteilungsmerkmalen.

<sup>17</sup> En vogue scheint aktuell in kompensatorischer Hinsicht das Thema „Lernen von Afrika“ (vgl. ManagerSeminare 1 / 2006, S. 64ff).

männlichen Rationalitätsmodells als Norm gebenden Maßstab orientiert, gefordert (vgl. Kühne/Oechsle, 1998, S. 141). Neuerdings wird als Herausforderung für die Potenzialdiagnostik postuliert, dass sie vor dem Hintergrund des demographischen Wandels verstärkt die Potenziale derjenigen Gruppen zu erkennen hat, die bisher in den Organisationen vernachlässigt wurden: von Frauen, älteren Menschen und Personen mit Migrationshintergrund bzw. AusländerInnen. (Kersting 2006)

Hier hilft eine kritische Reflexion der verwendeten Konstrukte und eingesetzten Instrumente auf Kulturstandards bzw. auf eigenkulturspezifische Beschränkungen und Einseitigkeiten bzw. deren Anpassung für einen bestimmten kulturellen Kontext, um der Vielfalt des menschlichen Potenzials eher gerecht zu werden. Da aber zu bedenken ist, dass in die Konstruktion jedes Instrumentes bestimmte Vorannahmen einfließen, lassen sich Wahrnehmungsbeschränkungen und –verzerrungen nie vollständig vermeiden. Dennoch sollte versucht werden, Instrumente und Prozesse möglichst so zu gestalten, dass sie keine Objektivität vorgaukeln (Fried/Wetzel/Baitsch, 2000, S. 10).

- 2) Eher intuitions- und erfahrungsgeladene Verfahren der Arbeits- und Anforderungsanalyse dürften am ehesten Rollenzuschreibungen und Vorannahmen unhinterfragt transportieren. In der Regel sollen dabei erfahrene Personen die Anforderungen an einen Positionsinhaber / eine Positionsinhaberin aufgrund ihrer Kenntnisse im Unternehmen und im jeweiligen Tätigkeitsbereich einschätzen. Der / die Vorgesetzte spielt dabei eine besondere Rolle. An dieser Stelle können sich Orientierungen z.B. am bisherigen Positionsinhaber bzw. –inhaberin oder an denen in ähnlichen Positionen einschleichen. Sollte eine Führungsposition zu besetzen sein, und diese sind in deutschen Unternehmen überwiegend von deutschen, mittelalten Männern aus dem gehobenen Bürgertum besetzt, besteht die Gefahr, dass unreflektiert die Kriterien „männlich“, „deutsch“, „nicht zu jung“, „nicht zu alt“ „gleiche Herkunft“ usw. in die Auswahlentscheidung einfließen können.

Das Kriterium „Ähnlichkeit“<sup>18</sup> spielt in diesem Kontext eine Rolle, weil es – neben körperlicher Attraktivität<sup>19</sup> – Sympathie begründet. Dabei geht es um Ähnlichkeit hinsichtlich soziodemographischer Daten sowie Einstellungen und Werthaltungen zwischen Beurteilenden bzw. Führungskräften und Beurteilten, denn durch Ähnlichkeit entsteht Vertrauen. Dass dies letztlich nicht zu rationalen Personalentscheidungen führt, gerade im Topmanagement, belegt Hartmann anschaulich. (Hartmann 2001, S. 30ff)<sup>20</sup> Krumpholz spricht sogar von

---

<sup>18</sup> Ähnlichkeit impliziert Differenz. Der differenztheoretische Ansatz in der Geschlechterforschung, der Grundlage für die meisten empirischen Untersuchungen ist, wird in der dekonstruktivistischen Geschlechtertheorie allerdings in Frage gestellt (vgl. Stiegler 1998, S. 7ff). Der theoretische Diskurs würde an dieser Stelle zu weit führen, hierzu u.a. Frey (2003), Wetterer (1995).

<sup>19</sup> Der Zusammenhang zwischen attraktivem Aussehen und positiver Beurteilung wird in Untersuchungen als klein eingeschätzt (Fried/Wetzel/Baitsch, 2000, S. 19). Allerdings scheint Attraktivität auf dem Bewerbungsfoto Frauen und Männer gegenüber weniger attraktiven BewerberInnen (gleichermaßen) zu begünstigen. (Kay, 1998, S. 125f)

<sup>20</sup> s. auch den „Similar-to-me-Effekt“, der bewirkt, dass Menschen, die dem Beurteilenden ähnlich sind, möglicherweise besser bewertet werden. (Krell, 2001, S. 40)

„systemkonservativer Reproduktion von Organisationen nach wahrgenommener Ähnlichkeit (dies. 2005, S. 25).

Aus den genannten Gründen sind wissenschaftliche Verfahren der Arbeits- und Anforderungsanalyse bei der Erstellung von Funktionstypenprofilen vorzuziehen, sofern der Aufwand gerechtfertigt ist. Andernfalls sollte mindestens eine Sensibilisierung auf die Problematik bei PersonalentscheiderInnen und Vorgesetzten vorausgesetzt werden können. Dieses ist keinesfalls selbstverständlich, es wäre am ehesten im Kontext einer transkulturellen Organisation denkbar (KOBRA, 2000). Wir betrachten die so entwickelte Sensibilität bzw. Reflexivität als einen Aspekt von Diversity-Reife (Thomas, 2001) bzw. Gender-Kompetenz.

### **3. Eigendynamische Aspekte der Wahrnehmungs- und Urteilsbildung**

Die Urteilsfähigkeit eines Menschen ist trotz aller Einforderungen von Objektivität bei der Beurteilung nur begrenzt gegeben und durch eine Reihe von Wahrnehmungsverzerrungen und Einflüssen bestimmt. Beurteilende können demnach die Leistung einer anderen Person nicht „wirklich“ und „objektiv“ wahrnehmen, sondern nur durch in seiner Person selbst oder in der sozialen Situation liegenden Gründen verzerrt. Verzerrungen und Umstrukturierungen sind Ausdruck „eigendynamischer Organisationstendenzen des kognitiven Systems der beobachtenden Person“ (Kittsteiner, 1996, S. 32).

Schon das Wort „wahrnehmen“ weist auf den Verzerrungscharakter von Wahrnehmungsvorgängen hin, wie Lueger (1996b, S. 422) veranschaulicht. Die wahrnehmende Person „nimmt“ etwas aus der Umwelt heraus, bildet die Umwelt also nicht in sich ab, sondern unterscheidet und selektiert und erklärt dann den „genommenen“ Teil der Umwelt für wahr und somit wirklich. Da dieser Prozess zudem noch weiteren Wahrnehmungsverzerrungen unterliegt, sei der Begriff „Falschnehmung“ oft angemessener zur Bezeichnung der Konstruktion von Wirklichkeit.

„In einem ganz allgemeinen Sinn wird man jedes `Sehen´ als `diskriminierendes Sehen´ bezeichnen können; es sollen für das Handeln ja gerade die wichtigen Informationen bereitgestellt werden. Man muss z.B. `Muster´ erkennen können, Formen und Figuren, die sich von einem Hintergrund abheben. Das Sehen ist vom Interesse gesteuert: Wichtiges wird wahrgenommen, Unwichtiges kaum bemerkt. Das Sehen ist emotional eingefärbt, und es ist kulturell konnotiert: In den Sehvorgang gehen bereits gemachte, wieder zu `Bildern´ verdichtete Schemata ein.“ (Kittsteiner, 1996, S. 33)

Dies führt zu der Konsequenz, „dass für die Beurteilung nicht das tatsächliche Leistungsverhalten eines Mitarbeiters wesentlich ist, sondern die innere Abbildung (kognitive Repräsentation) des Beurteilers vom zu beurteilenden Mitarbeiter.“ (Lueger, 1996b, S. 425)

Insbesondere die persönliche Art der Informationsverarbeitung, die eigene Selbstwahrnehmung und unbewusste Vorgänge beeinflussen die Wahrnehmung und Urteilsbildung, ebenso Emotionen und Stimmungen. Die im Folgenden dargestellten

Einschränkungen und Verzerrungen der Wahrnehmungs- und Urteilsbildung sind bekannt (vgl. Fried/Wetzel/Baitsch, 2000, S. 12ff, Lueger, 1996b, S. 425ff):

### 3.1 Kognitive Verarbeitung und selektierende Orientierungen

Da Menschen nicht uneingeschränkt alles Beobachtete aufnehmen können, sind der Wahrnehmung bestimmte Selektionsfilter vorgeschaltet, die Komplexität reduzieren und die Beobachtung lenken (im Sinne von Vigilanz und Wahrnehmungsabwehr). Es handelt sich um Gedächtnisinhalte, die „antizipierende Schemata“ zur Verfügung stellen, Ordnungsrahmen für die Wahrnehmung, die aus früheren Informationen und Erfahrungen hervorgegangen sind. Es sind innere Bilder, die als „mentale Bilder bei der Wahrnehmung äußerer Objekte mitarbeiten“. Sie verändern sich in Richtung Prägnanzbildung, und im Sinne der „Affektlogik“ sind sie „Repräsentanten Affekt getöner Gefühls- und Denkfunktionen“ (Kittsteiner, 1996, S. 30f)<sup>21</sup>. Diese Selektionsfilter führen zu Informationsreduktion, wodurch einerseits die Leistungskapazität erhöht, andererseits Wahrnehmungsverzerrungen vorgegeben sind. Zu den „Filtern“ zählen kognitive Konstrukte verschiedener Art:

- Erwartungen (z.B. über Leistungsverhalten aufgrund von Vorkenntnissen oder Erfahrungen mit der Person),
- Hypothesen,
- Personenschemata (vorgefasste Meinungen darüber, wie bestimmte Personentypen, z.B. Mütter oder Manager „nun mal sind“),
- Implizite Persönlichkeitstheorien (z. B. Theorie X / Theorie Y von McGregor, 1960),
- Stereotype als sozialisationsbedingte, kulturell abhängige, allgemein verbreitete Annahmen über bedeutsame Eigenschaften einer Personengruppe oder bestimmte Tätigkeitsfelder und Berufsbilder.

Die Wahrnehmung orientiert sich an diesen kognitiven Mustern in der Weise, dass gespeicherte Schemata und Kategorien möglichst bestätigt und davon abweichende Informationen ausgeblendet werden, und sie können die Interaktion im Sinne selbst erfüllender Prophezeiungen beeinflussen.

### 3.2 Stereotype

Insbesondere Geschlechterstereotype gelten als die Wahrnehmung wesentlich prägende, Rollen konstituierende und die Kommunikation beeinflussende Orientierungen. Das männliche Stereotyp lässt sich durch Aktivität, Kompetenz und Fähigkeit charakterisieren, das weibliche durch Emotionalität und Soziabilität, womit eine grundlegende Differenz der Geschlechter konstruiert wird (doing gender). Durchweg gibt es traditionell mehr positive männliche Eigenschaften als weibliche, und die Stereotype werden durch die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung immer wieder bestätigt. (vgl. Alfermann, 1993, S. 304) Neuere Untersuchungen lassen jedoch auf einen Wandel hoffen: So wird die „Karrierefrau“ heute nicht mehr so negativ angesehen, im Gegenteil. Frauen, die zielstrebig, ehrgeizig und leistungsorientiert auftreten, werden weiterhin soziale Fähigkeiten attestiert. Aus dem „weiblichen Dilemma“ wird dann sogar ein Vorteil für Frauen: Fachlich qualifizierte Frauen werden für sozial kompetenter gehalten als fachlich qualifizierte Männer. (Steffens/Mehl zit. in Westerhoff, 2006, S. 29) Allerdings wirkt sich das nicht auf

---

<sup>21</sup> Zur Bedeutung innerer Bilder s. Hüther (2005), zur emotionalen konstruktivistischen Grundlage der Erzeugung von Wirklichkeit s. Arnold (2005)

bessere berufliche Chancen für Frauen aus. Nach einer anderen Untersuchung halten insbesondere männliche Topmanager das traditionelle Rollenstereotyp aufrecht, wonach sie Frauen zwar für diplomatisch, konsensorientiert und bescheiden halten, jedoch halten weniger als zehn Prozent von ihnen diese Eigenschaften für unerlässlich (German Consulting Group zit. in Westerhoff, 2006, S. 30). Die alten Stereotype wirken also noch immer.<sup>22</sup>

Je weniger Informationen im Urteilbildungsprozess zur Verfügung stehen, desto mehr wird die Urteilsbildung also von Stereotypen geleitet, so dass diese um so eher die Leistungserwartungen von Männern und Frauen bestimmen dürften, und dies führt implizit dazu, dass Erfolg bei Männern im allgemeinen eher erwartet wird als bei Frauen. (Alfermann, 1991, S. 306). In der Beurteilungssituation können Stereotype als selbsterfüllende Prophezeiung wirksam werden.

### 3.3 Attribution

Hier geht es um die bewusste, subjektive Ursachenzuschreibung für ein Leistungsergebnis: Liegt die zugeschriebene Ursache für ein gutes Ergebnis in Umweltfaktoren (es war eine sehr leichte Testaufgabe) oder in den Kompetenzen oder Anstrengungen der Person (sie ist besonders fähig)? Im Attribuierungsprozess kann es zu bestimmten Fehleinschätzungen kommen u.a. Fehleinschätzung durch Unkenntnis oder Konsensunterstellung, erwartungsbedingte oder hedonistische Verzerrungen, Verzerrungen durch Sympathie oder Auffälligkeit (vgl. Fried/Wetzel/Baitsch, 2000).

---

<sup>22</sup> Das zeigt in einer Studie der Einfluss der Sprache auf die Urteilsbildung: In einer repräsentativen Untersuchung mit LehrerInnen über Internetnutzung wurden verschiedene Stimuluspersonen vorgestellt, die anhand von Eigenschaften beurteilt werden sollten. Es handelt sich dabei um a) eine Person, die dem Internet gegenüber aufgeschlossen ist; b) eine zweite, die ihm skeptisch gegenüber steht; c) eine dritte, die das Netz nur im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit nutzt und d) eine vierte, die keine Erfahrung mit Computer und Internet hat. In der Hälfte der Untersuchung wurde eine Stimulusperson jeweils als Mann, in der anderen Hälfte als Frau präsentiert. Dieses führte zu „verstörenden“ Ergebnissen: „Insgesamt wurden die Personen negativer bewertet, wenn sie als Frauen dargestellt wurden. Männliche wie weibliche Versuchspersonen identifizierten sich eher mit einer männlich als mit einer weiblich dargestellten Person. Wurde eine Person als Mann präsentiert, so war es auch wahrscheinlicher, dass diese Person als die ‚sympathischste‘ der vier Stimuluspersonen ausgewählt wurde. (...) Männer beurteilten alle Stimuluspersonen dann negativer, wenn sie als Frau präsentiert wurden.“ Das Urteil der Frauen war differenzierter, auch wenn ihr Urteil für die Geschlechtsgenossinnen im Durchschnitt schlechter ausfällt. Die Ergebnisse bestätigen Erkenntnisse früherer Stereotypenforschung: „Die Unterscheidung nach Mann und Frau ist nur dann relevant, wenn es das Einzige ist, was über die Person bekannt ist. Liegen weitere Informationen vor, etwa über den Beruf der Person, so verwässert sich die Unterscheidung Mann-Frau.“ (Mardsen, 2004)

Signifikante geschlechtsspezifische Unterschiede sind hinsichtlich der Selbstattribution der Beurteilten nachgewiesen: „Männer erwarten eher Erfolg und führen ihn daher auf stabile Ursachen (insbesondere hohe Fähigkeit) zurück, den unerwarteten Misserfolg hingegen auf variable Ursachen, insbesondere Pech und mangelnde Anstrengung. Frauen würden dementsprechend einen Erfolg mit Glück oder hoher Anstrengung, einen Misserfolg mit fehlender Fähigkeit erklären.“ (Alfermann, 1993, S. 307) Diese Unterscheidung von Fähigkeitsattribution bei Männern versus Anstrengungsattribution bei Frauen gilt gleichermaßen für Selbst- wie Fremdattribution.

Die dargestellten Ergebnisse dürfen jedoch nicht überbewertet werden, da in eine Beurteilungssituation weitere Kontext gebundene Variablen eingehen (Aufgabe, Fremderwartungen in der Konsequenz selbsterfüllender Prophezeiungen u.a.). „Es erscheint derzeit fraglich, ob die Selbstattribution überhaupt einen Beitrag zu Erklärung der Geschlechterunterschiede im beruflichen Bereich liefern kann, und ob die Gründe dafür nicht vielmehr in grundsätzlichen strukturellen Bedingungen zu suchen sind, wie etwa der geschlechtstypischen Rollenverteilung.“ (Alfermann, 1993, S. 309)

### 3.4 Weitere Einflussfaktoren

*Stimmungen und Emotionen, Befürchtungen wie Wünsche und Selbstbewusstsein* der beurteilenden Person beeinflussen den Bewertungsprozess und das Ergebnis. Die beurteilende Person neigt dazu, das Leistungsverhalten anderer aufgrund von Kriterien zu beurteilen, die für sie selbst bedeutsam sind, weil sie sich darin als besonders kompetent (oder schwach) erlebt, mit dem Effekt, dass diese Kriterien bei der anderen Person besonders mild oder hart bewertet werden (Lueger, 1996b, S. 439). Betrachten wir den Beurteilungsprozess unter psychoanalytischen Gesichtspunkten, bedeutet dies, „dass (...) Anteile der eigenen Persönlichkeit im anderen beurteilt werden.“ (Lueger, 1996b, S. 446)

In Assessment Centern kommen außerdem *gruppendynamische Effekte* zum Tragen. Die abschließende, gemeinsame Gesamtbeurteilung der BeobachterInnen kann aufgrund gruppendynamischer Prozesse Verzerrungen unterliegen. Andererseits ergibt der Einsatz mehrerer BeobachterInnen auch eine wechselseitige Kontrolle und ein erweitertes Wahrnehmungsspektrum.

*Soziale Erwünschtheit*, nach der Menschen die Interaktion so gestalten, dass sie von anderen bestätigt und anerkannt werden, wirkt sich im Beurteilungsprozess in der Weise aus, dass es eher unauffälliges, Rollen konformes Verhalten fördert. Dabei wird die Erfüllung der sozialen Erwünschtheit nicht besonders honoriert, während die Verletzung kultureller und gesellschaftlicher Regeln zu ungünstigen Bewertungen führt (Fried/Wetzel/Baitsch, 2000, S. 19).<sup>23</sup> Es zeigt sich, dass Frauen ebenso wie

---

<sup>23</sup> Fried/Wetzel/Baitsch erwähnen hierzu einige Beispiele aus empirischen Untersuchungen: „So wird (...) ein offensives Kommunikationsverhalten (Unterbrechen, Strukturieren des Gesprächsverlaufs, Widersprechen) bei Männern als ordnendes und überlegtes Handeln gesehen und positiv bewertet, während die gleichen Kommunikationsmuster bei Frauen tendenziell als aggressiv und anmaßend beschrieben werden. Eine zurückhaltende Körperhaltung (Sitzhaltung, Bein- und Fußstellung, Handbewegung) wird bei Männern als Unsicherheit und Verklemmtheit interpretiert, bei Frauen hingegen als angemessen wahrgenommen.“ (2000, S. 28)



Männer non-konformes Verhalten anderer Frauen negativ bewerten (dies., 2006, S. 29).

Bei den beurteilten Personen laufen grundsätzlich die gleichen Prozesse ab, die wiederum Rückwirkungen auf die Interaktion haben, wenn auch aus einer anderen Perspektive. Einflussmöglichkeiten der zu beurteilenden Personen sind gegeben, indem diese relevante eigene Verhaltensweisen als beurteilungsfähiges Leistungsverhalten wahrnehmen, die Ursachen inneren bzw. äußeren Faktoren zuschreiben und dieses in der Testsituation entsprechend kommunizieren. Geeignete Handreichungen zur Vorbereitung auf Beurteilungssituationen liegen seit Langem vor (z.B. Frauengleichstellungsstelle der Ev.-Luth. Kirche in Bayern, 1998). Nach Einschätzung von Fried/Wetzel/Baitsch (2000, S. 18) haben Beurteilende nur wenig Möglichkeiten, Impression-Management-Verhaltensweisen der Probanden zu identifizieren – auch hierdurch kann sich eine geschlechts- und kulturspezifische Verzerrung ergeben.

*Impression-Management* gelingt Männern besser als Frauen, denn dass Frauen sich weniger offensiv als Männer präsentieren, skeptischer hinsichtlich der eigenen Karrierechancen sind und sich selbst auch kritischer bewerten, ist seit den 70er Jahren in mehreren Studien belegt. Insbesondere in als typisch männlich geltenden Berufen unterschätzen Frauen demnach ihr Können. (vgl. Westerhoff, 2006, S. 31) Weitere Studien illustrieren geschlechtsspezifische Unterschiede: Männer reden in Bewerbungssituationen nicht nur länger als Frauen, sie haben auch weniger Probleme damit, sich selbst anzupreisen (Sieverding zit. in Westerhoff, 2006, S. 3; Süddeutsche Zeitung, 2005). Und der Anteil der „Selbstüberschätzer“ liegt bei Männern wesentlich höher als bei Frauen.<sup>24</sup>

### **3.5 Geschlechtsspezifische Effekte allgemeiner Beurteilungsfehler**

Die im Folgenden genannten Beurteilungsfehler sind in der psychodiagnostischen Literatur bekannt. Fried/Wetzel/Baitsch haben mögliche geschlechtsdiskriminierende Effekte herausgearbeitet (vgl. 2003, S. 34ff, eigene Ergänzungen):

---

<sup>24</sup> Bei einem Vergleich der tatsächlichen Verkaufsleistung von Bankkaufleuten mit deren subjektiver Einschätzung konnten zwei Drittel der Männer als leichte bis mittelschwere „Hochstapler“ enttarnt werden. (Lindemann zit. in Westerhoff, 2006, S. 31) Solche geschlechtsspezifischen Unterschiede sind möglicher Weise in entsprechenden Besonderheiten im Konkurrenzverhalten von Männern und Frauen begründet (hierzu Bischof-Köhler, 1997, S. 209ff).

<b>Beurteilungsfehler</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Geschlechtsspez. Aspekte</b>
<b>Halo-Effekt</b>	Überstrahlung einzelner Persönlichkeitsmerkmale auf andere Merkmale sowie einzelner Beurteilungsergebnisse auf die nachfolgenden	Geschlechtstereotype und Rollenmuster überstrahlen die Wahrnehmung, Attribuierung und Bewertung relevanten Leistungsverhaltens; Tendenz zum „Doing Gender“
<b>Projektion</b>	Eigene, der beurteilenden Person immanente Eigenschaften oder Fähigkeiten werden auf die zu beurteilende Person übertragen und als deren Merkmale bewertet	In geschlechterheterogenen Situationen kann insbes. bei Statusbedrohungen des / der Beurteilenden eine Benachteiligung des / der Beurteilten stattfinden
<b>Hierarchieeffekt</b>	Je höher die Stellung der Beurteilten, desto besser die Beurteilung	Verstärkt durch vertikale Segregation, wirkt zusammen mit Berufsbildstereotypen, Kontrast- u. Adaptionseffekt
<b>Abteilungseffekt</b>	Die Beurteilungsergebnisse unterscheiden sich nach Zugehörigkeit zu einzelnen Abteilungen	Wirkt in Verbindung mit Berufsbildstereotypen, verstärkt horizontale Segregation
<b>Kontrast- und Adaptionseffekt</b>	Urteilsverzerrungen, wenn nacheinander unterschiedlich leistungsstarke Personen beurteilt werden: Bei Beurteilung einer durchschnittlichen Leistung nach einer schlechten fällt die Beurteilung besser aus als nach einer guten	Diskriminierungspotenzial bei geschlechtshomogenen Arbeitsgruppen: Reine Frauengruppen werden schlechter beurteilt als gemischte und als reine Männergruppen
<b>Klebereffekt</b>	Während längerer Zeit nicht aufgestiegene MitarbeiterInnen werden eher unterschätzt	Diskontinuierliche Erwerbsbiographien und Teilzeit wirken als Basis von Klebereffekten
<b>„Schuss vor den Bug“</b>	Bewusst negative Falschbewertung	Mikropolitik zur Stabilisierung von Machtverhältnissen
<b>Motivation / Demotivation</b>	Bewusst positiv bzw. negativ verfälschte Bewertung zur (De-)Motivation der Person	Bewusste, z.B. geschlechterdiskriminierende Abwertung der Leistung führt tatsächlich zu schlechter Leistung
<b>„Wegloben“, hedonistische Verzerrung</b>	Bewusste Falschbewertung zum Nutzen der beurteilenden Person	Geschlechtsspezifisches Diskriminierungspotenzial zur Absicherung bestehender Hierarchien
<b>Reue-Effekt</b>	Fehler werden milder bewertet, wenn sie von den	Einfügen in Geschlechtsstereotype bei

	Beurteilten zugegeben werden	ausgeprägten Machtasymmetrien
<b>Kontakt- und Kommunikations-effekt</b>	Je sympathischer und attraktiver, umso mehr Kontakt, umso mehr Kommunikation, umso besser die Beurteilung	Geschlechtstypisches Kommunikationsverhalten, Sprache als Medium zur Vermittlung von Macht- und Statusasymmetrien

Maßnahmen zur Eingrenzung der Effekte für Beurteilungssituationen und Diagnostik s. weiter unten.

#### 4. Empirische Befunde und Erfahrungen

Die zuvor genannten Schwierigkeiten einer objektiven Beurteilung sind u.E. für die Schulung bzw. Sensibilisierung von Beurteilenden, z.B. Führungskräften und PersonalentwicklerInnen von Bedeutung, um den Einfluss des eigenen Denkens und Verhaltens auf den Leistungsoutput von beurteilten Personen reflektieren und darin transportierte subtile Diskriminierungsmechanismen soweit wie möglich ausschließen zu können. Geschlechtsspezifische Unterschiede im Beruf können sie jedoch nicht hinreichend erklären.

##### 4.1 Geschlechtsspezifische Besonderheiten bei der Personalbeurteilung

So sind auch die Befunde über eine unterschiedliche Leistungsbewertung entlang der Dimension Geschlecht widersprüchlich. Das auf einer empirischen Untersuchung basierende sog. Goldberg-Paradigma aus den 60er Jahren, das besagt, dass die Leistungen von Männern auf „ihren“ Fachgebieten als besser und auf „weiblichen“ Gebieten als mindestens gleich gut wie die von Frauen eingestuft werden, ließ sich in Folgeuntersuchungen nicht bestätigen. (vgl. Alfermann, 1991, S. 310). Lueger (1996b, S. 434) bezeichnet den Einfluss des Geschlechts auf Beurteilungen als „sehr, sehr gering“ und nur hinsichtlich der Tendenz, „Angehörige des eigenen Geschlechts etwas besser zu beurteilen“. Wiederum andere Untersuchungen, in denen es um Attribuierung geht, bestätigen durchaus geschlechtsspezifisch relevante Effekte (z. B. Mardsen, 2005). Offenbar werden Frauen *und* Männer mit einer typisch femininen Erscheinung weniger für Führungspositionen ausgewählt (Spreemann, 2000).

Untersuchungen im öffentlichen Dienst zeigen, dass Frauen bei Regelbeurteilungen offensichtlich systematisch benachteiligt werden: Je „höher“ die Laufbahn, umso größer ist das Beurteilungsgefälle bei Männern und Frauen. In Bereichen, in denen traditionell Frauen arbeiten, sind die Beurteilungen insgesamt schlechter (bei Männern und Frauen), und BeamtInnen werden generell besser beurteilt als Angestellte. (Schreyögg, 1998, S. 150f). Folgende Ursachen werden dafür verantwortlich gemacht:

- auf das männliche Geschlechterstereotyp zugeschnittene Beschreibungsmerkmale („durchsetzungsfähig“, „dynamisch“)

- das Anciennitätsprinzip, weshalb die oft diskontinuierlichen Berufsbiografien von Frauen als Tatbestand struktureller Diskriminierung aufgefasst werden können,
- der Hierarchieeffekt,
- Implizite Gefälligkeitsgutachten („der Familienernährer muss mehr verdienen“),
- Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler auf Basis von Erwartungen bezüglich weiblicher Geschlechterstereotype (vgl. Krumpholz, 2005, S. 23), die insbesondere Teilzeitkräfte benachteiligen.

Und auch eine aktuelle US-amerikanische Metaanalyse von Untersuchungen über Geschlechterdifferenzen stellt fest, dass populäre Rollenbilder die Untersuchungsergebnisse beeinflussen und Ergebnisse erzeugen, die unter objektiven Bedingungen nicht zustande gekommen wären (Hyde zit. in Psychologie Heute 1 / 2006, S. 18). Dies gilt selbstverständlich ebenso für Leistungserbringung und Kompetenzmessung.<sup>25</sup>

Die Einschätzung der Wirkung ethnozentristischer Stereotype in Beurteilungsprozessen wollen wir hier nur so weit thematisieren, dass Beurteilende offensichtlich Angehörige der eigenen Rasse besser beurteilen als Angehörige anderer Rassen (vgl. Lueger, 1996b, S. 435). Dem ist jedoch entgegen zu halten, dass auch der umgekehrte Prozess der Abwertung des Eigenen und idealisierenden Aufwertung des Fremden bei der Verarbeitung kultureller Differenzen nachgewiesen ist (Bennet / Hammer, o.J.)<sup>26</sup>. Die Befunde dürften also ebenso widersprüchlich sein wie hinsichtlich der Geschlechterstereotype.

#### **4.2 Empirische Ergebnisse über geschlechtsspezifische Effekte in Verfahren der Potenzialevaluation**

Die wenigen vorliegenden Forschungsergebnisse sind hier ebenfalls widersprüchlich. Bei der Arbeitsanalyse ist es vermutlich von größerer Relevanz hinsichtlich des verzerrenden Einflusses auf Beurteilungen, ob die herangezogenen Arbeitsplätze mehrheitlich von Männern oder Frauen besetzt sind, als das Geschlecht der Beurteilenden oder Beurteilten. Zum Tragen kommen demnach wahrscheinlich eher Tätigkeitsstereotype. So fließen bei Ableitung von Merkmalen „mit großer Wahrscheinlichkeit direkte und indirekte Geschlechtermerkmale ein“ (Kay, 1998, S. 120f), vor allem, da eine systematische Anforderungsanalyse in der Praxis noch häufig ein „Schattendasein“ führt (ebenda, S. 119).

Für die in der Eignungsdiagnostik eingesetzten Tests lässt sich eine direkte Benachteiligung von Frauen nicht feststellen.

---

<sup>25</sup> Hier ein weiteres Beispiel: In einer Studie über mathematische Fähigkeiten lieferten Frauen nur dann schlechtere Ergebnisse als Männer, wenn ihnen zuvor gesagt wurde, dass sie mathematisch grundsätzlich unbegabter seien. Ohne derlei Hinweise schnitten beide Geschlechter in den Test ähnlich gut ab (Steele zit. in Psychologie Heute 1 / 2006, S. 18).

<sup>26</sup> Die Untersuchung bezieht sich allerdings nicht auf Leistungsbeurteilung, sondern auf allgemeine kognitive Prozesse der Wahrnehmung und Verarbeitung kultureller Differenzen.

„Tests bzw. Testergebnisse können nicht unfair sein oder diskriminieren, sondern nur ihre Anwendung. Unterschiedliche Testergebnisse von Frauen und Männern können zwei Ursachen haben: Entweder spiegeln sie die wahren Unterschiede wider oder sie sind durch eine Verzerrung der Tests künstlich hervorgerufen. Diese Frage kann mittels einer Validitätsuntersuchung geklärt werden. Verfügt der Test über eine vergleichbare Prognosevalidität, dann sind die durch den Test festgestellten Unterschiede tatsächlich vorhanden.“ (Kay, 1998, S. 127)<sup>27</sup>

Nach einer Studie von Scholz / Schuler (1992, zit. in Fried/Wetzel/Baitsch, 2003, S. 72) soll „Maskulinität“ als ein Erfolgskriterium für Assessment Center gelten, was auf die Ausblendung „weiblicher“ Kriterien zurückgeführt wird (ebenda). Andererseits scheinen Studien durchgängig zu belegen, „dass Kandidatinnen im AC gleich oder sogar besser beurteilt werden als Kandidaten.“ (Kay, 1998, S. 130) In schriftlichen Übungen schneiden sie häufig besser ab, bei der Postkorbübung<sup>28</sup> sind sie auf 90 Prozent der Beurteilungsdimensionen besser als Männer (Welp/Welp, 2003, S. 177). Eine geringfügige Benachteiligung kann allerdings bei Gruppenübungen auftreten, wenn Frauen dabei deutlich unterrepräsentiert sind. Das Geschlecht der BeobachterInnen spielt eine nur geringe Rolle. Die bisher untersuchten Assessment Center haben sich als kaum Frauen diskriminierend erwiesen. (ebenda)

Andererseits können gruppenspezifische Effekte in ACs zu Diskriminierungen führen, die durch Konformitätsdruck und Statusdifferenzen verstärkt werden. Die geschlechtsspezifische Zusammensetzung des Beobacherteams scheint demnach doch einen gewissen Einfluss auf das Beurteilungsergebnis zu haben, hierzu ein anderes Untersuchungsergebnis: „Treten ausschließlich Männer als Beobachter auf, so ergaben sich keinerlei unterschiedliche, auf das Geschlecht der Beurteilten rückführbare Urteile. Sind Frauen im BeobachterInnenteam in der Minderheit, so wurde zu Ungunsten von Bewerberinnen entschieden. War das Verhältnis dagegen ausgewogen, so fiel das Urteil zu Ungunsten der männlichen Bewerber aus.“ (Neubauer, 1990, zit. in Fried/Wetzel/Baitsch, 2003, S. 74) Die geschlechtsheterogene Zusammensetzung von Beobacherteams als Forderung zur Vermeidung von Diskriminierung greift also zu kurz.

### **4.3 Vor- und nachgelagerte Prozesse bei Entscheidungen über Personalauswahl**

#### *4.3.1 Personalmarketing und Analyse der Bewerbungsunterlagen*

Im Zusammenhang mit Auswahl für Stellenbesetzung kommen im Vorfeld der Beurteilungssituation (Einstellungsgespräch, Kompetenzchecks etc.) bereits Prozesse zum Tragen, die mittelbares Diskriminierungspotenzial enthalten können. Als problematisch gelten dabei unter geschlechtsspezifischen Gesichtspunkten die folgenden Vorgehensweisen (vgl. Kay, 1998, S. 123):

---

<sup>27</sup> Hier finden sich auch Empfehlungen zur Testkonstruktion. Wir vernachlässigen dieses Spezialgebiet an dieser Stelle, weil in der Regel diagnostische Tests nicht eigens erstellt werden, sondern man greift auf handelsübliche Produkte zurück, die eine entsprechende Validität nachweisen sollten.

Weiterführende Literatur s. Bühner (2004)

<sup>28</sup> eine operative Management-Simulation, bei der früher Posteingangskörbe u.a. analysiert, organisiert und priorisiert werden mussten, heute sind es online-basierte E-Mail-Posteingänge und elektronische Kalendereinträge etc.

- keine geschlechtsneutrale Ausschreibung der Stelle
- interne Personalbeschaffung, sofern der Frauenanteil innerhalb des Unternehmens für die entsprechenden Positionen unterproportional ist
- Rekrutierung über den erweiterten Arbeitsmarkt, weil Frauen seltener als Männer über informelle Kanäle rekrutiert werden<sup>29</sup>
- Veröffentlichungen von Stellenanzeigen in Publikationen, die vorwiegend von Männern gelesen werden

Aus den vorliegenden Studien kann nicht unbedingt der Schluss gezogen werden, dass Männer generell bei der Hinzuziehung und Analyse von Bewerbungsunterlagen begünstigt werden. Gelegentliche, sich negativ auswirkende Zusammenhänge bestehen zwischen dem Kriterium „Frau“ und Familienstand, was dazu führt, dass Frauen eine geringe Bindung an das Unternehmen unterstellt wird (vgl. Kay, 1998, S. 125). Eine kleine, nicht repräsentative Studie, in der die Vorselektion auf Basis von Bewerbungsunterlagen entlang der Dimensionen Geschlecht und Migrationshintergrund untersucht wird, kommt dagegen zu dem Ergebnis, dass der deutsche Mann die besten Zugangschancen hat, gefolgt von der deutschen Frau. An dritter Stelle steht mit deutlichem Abstand der türkische Mann, und die schlechtesten Chancen hat die türkische Frau. Deutsche BewerberInnen haben bessere Chancen als die türkischen, und Männer haben bei gleicher Nationalität die besseren Chancen als Frauen. (vgl. Akman/Gülpinar/Huesman/Krell, 2005, S. 75)

Empfehlungen zur Vermeidung mittelbarer Diskriminierungen bei der Heranziehung von Bewerbungsunterlagen beziehen sich auf

- inhaltliche Beschränkung der Analyse auf Anforderungen, die in diesem Zusammenhang als wesentlich gelten. Das sind in der Regel formale Kriterien, es beinhaltet Verzicht auf nicht Arbeitsplatz relevante Lebenslaufdaten wie z.B. Familienstand, Herkunftsfamilie, Hobbies
- Verzicht auf Bewerbungsfotos
- Dokumentation der Auswahl anhand einer Checkliste, die übersichtsartig relevante Kriterien und deren Ausprägung bei den KandidatInnen erfasst. (vgl. Kay, 1998, S. 126)

Auch in strukturierten Einstellungsgesprächen konnten so gut wie keine Benachteiligungen von Frauen nachgewiesen werden. (Kay, 1998, S. 129)

#### *4.3.2 Entscheidung über die Stellenbesetzung*

Beispiel aus einem strukturierten Einstellungsgespräch im Rahmen eines Assessments:

Wie kann es eine 26jährige deutsche Diplom-Ingenieurin, die sich für ein Baureferendariat beworben hat, schaffen, einem Auswahlgremium zu verdeutlichen, dass sie zwei Studien abgeschlossen hat, z.T. unter Unterschreitung der Regelstudienzeit, drei Fremdsprachen neben Deutsch beherrscht, ehrenamtlich und politisch in einem Bezirksparlament tätig ist und nebenbei noch in der Bezirksliga sportlich aktiv ist. Der Verweis auf ein gutes Balancing zwischen Privat- und Berufsleben, Verzicht auf Parties am Wochenende und das Akzeptieren von Wochenendarbeit haben diese immense Kraft- und Willensanstrengung ermöglicht.

---

<sup>29</sup> Bei Rekrutierung über Empfehlungen von Mitarbeitenden besteht die Wahrscheinlichkeit, dass Verhaltensweisen, Werte und Einstellungen der dominanten Gruppe repliziert werden, da sie in der Regel BewerberInnen empfehlen, die ihnen ähnlich sind. (vgl. Friedrich, 2006)

Die Reaktion des gender-paritätisch besetzten Auswahlgremiums ist geteilt: Frauen schauen besonders kritisch auf ihre Geschlechtsgenossin, geben z.T. einer Mitbewerberin, deren Vater in derselben Behörde langjährig tätig ist, den – nicht aus dem Assessment ableitbaren – Vorzug. Männer fragen kritisch nach der fachlichen Reputation, finden diese kompetent bestätigt, machen sich dann Sorgen um Gesundheit und Privatleben der Frau und leiten die Hypothese ab: Sie wird es vermutlich bei so vielen Tätigkeiten kaum schaffen, qualitativ hochwertige Arbeit abzuliefern! - und schauen sich daraufhin männliche Mitbewerber besonders kritisch an. Die junge Frau bekommt letztlich trotzdem den Job, auch aufgrund der Interventionen der Männer im Auswahlgremium, von denen einige dem Kollegen, dessen Tochter die Nr. 2 im Auswahlverfahren war, einen „Denkzettel“ verpassen wollen.

Die Entscheidungen über die Besetzung einer Position sind letztlich, trotz vorausgegangener rationaler Verfahren, nicht selten von Mikropolitik oder von Emotionen geleitet (vgl. Hartmann 2001, S. 33). Dies gilt gerade auch für Top-Führungspositionen. Da spielen Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten eine entscheidende Rolle, weil unterstellt wird, dass sich daraus Vertrauen herstellt.

„Es ist immer wieder erstaunlich, dass letztlich Besetzungen deutlich aus dem Bauch heraus erfolgen. Der Mann wird analysiert, das Anforderungsprofil erstellt, doch letztlich läuft alles unglaublich stark über den Bauch.“ (ebenda)

Das Setzen auf Ähnlichkeit oder Gemeinsamkeit (z.B. hinsichtlich sozialer Herkunft oder Geschlecht) erschwert es Angehörigen anderer Gruppen als der dominierenden, beispielsweise Frauen, in Führungspositionen aufzusteigen.

## **5. Vorschläge zur Vermeidung subtiler Diskriminierungen in den genannten Personalprozessen**

Aufgrund der im vorigen Kapitel beschriebenen Einflussfaktoren auf Beurteilungsprozesse dürfte es deutlich geworden sein, dass eine völlig objektive Beurteilung kaum machbar sein wird.<sup>30</sup> Gleichwohl ist es möglich und auch notwendig anzustreben, Personalbeurteilungsinstrumente und weitere diagnostische Tools und Prozesse so zu gestalten, dass sie

- Wahrnehmungsverzerrungen nicht noch unreflektiert transportieren oder zusätzlich verstärken,
- Reflexionen über das eigene Leistungsverhalten der Beurteilten ermöglichen (Selbsteinschätzung),
- ein Mittel zur Begründung personalpolitischer Entscheidungen des Managements darstellen.

Gängige Qualitätsstandards (vgl. z.B. Arbeitskreis Assessment Center e.V.)<sup>31</sup> unter Berücksichtigung zukunftsöffener strategischer Change-Prozesse im Unternehmen sind

---

<sup>30</sup> „Es existiert derzeit kein solches Verfahren, das die völlige Übereinstimmung von mehreren Beurteilern ermöglicht.“ (Lueger, 1996a, S. 410)

<sup>31</sup> Der Arbeitskreis Assessment Center widmet sich in besonderer Weise dem Qualitätsanspruch der Personalarbeit und verfolgt folgende Ziele: Erarbeiten und Verbessern von Methoden der qualitativen Personalarbeit, insbesondere der Mitarbeiterauswahl und -entwicklung. Dies beinhaltet die Entwicklung von Qualitätsstandards für Assessment Center und systematische Personalentwicklung

- Neutralität, Beobachtungs- und Beurteilungskompetenz der Führungskräfte bzw. der internen und externen PersonalentwicklerInnen in Auswahl- und Beurteilungsverfahren
- Differenziertheit, Trennschärfe und Dimensionsorientierung der Verhaltensanker
- Abgeleitete Stimmigkeit von Beurteilungskriterien aus der zukunftsorientierten Geschäftsstrategie und zugehörigen Konzepten
- Überführen von Schwächen-Informationen in individuelle Fördermaßnahmen
- Kommunikative Validierung der Ergebnisse in Feedback-Gesprächen

## 5.1 Potenzialdiagnostische Tests

Einige relevante wissenschaftliche Gütekriterien der Testtheorie für psychodiagnostische Verfahren sind (vgl. Kubinger, 2003, S. 195ff)

- *Objektivität*: Verschiedene TestleiterInnen kommen bei derselben zu beurteilenden Person zum selben Resultat – eine eher theoretische Bedingung. Es geht allerdings auch um die Objektivität der Interpretation der Testergebnisse und damit um die Unabhängigkeit der Beurteilenden, für die als Einschränkung das Risiko von Beurteilungsfehlern wie o. g. gegeben ist. (vgl. Kubinger, 2003, S. 196f).
- *Reliabilität* als Exaktheit der Merkmalerfassung und Präzision der Messung: Es wird nur erfasst, was erfasst werden soll, unnötige Informationen fließen nicht ein.
- *Validität*: Das Instrument / Verfahren misst tatsächlich das, was es zu messen vorgibt. Auf inhaltlicher Ebene wird das in der Regel durch ExpertInnen überprüft.
- *Skalierung* auf Basis eines mathematischen-statistischen Modells
- *Normierung*: als ein Bezugssystem zur Relativierung der individuellen Ergebnisse der einzelnen Probanden.
- *Konsistenz*: Die eingesetzten Instrumente werden bei allen zu beurteilenden Personen (weitest gehend) gleich eingesetzt.

Hinzu kommen Testökonomie bzw. Wirtschaftlichkeit, Nützlichkeit, Zumutbarkeit und Fairness in dem Sinne, dass Tests nicht bestimmte Personengruppen infolge von deren soziokulturellem Hintergrund systematisch diskriminieren dürfen. Kubinger (2003, S. 203) nennt testimmanente Kriterien wie z.B. Testinstruktionen (z.B. sprachliche Verständlichkeit), technische Handhabung (z.B. Eingabemedium am Computer) sowie inhaltliche Details des Testmaterials (z.B. religiöse Wertmaßstäbe). Wir ergänzen: diskriminierungsfreie, inklusive Sprache sowie die Verfügbarkeit der Tests in der jeweiligen Muttersprache, Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Unterschiede bei Nutzung von Computern und Vermeiden von Stereotypisierungen auf der inhaltlichen Ebene.

Internationale Vergleichsstudien zur Einsatzhäufigkeit zuverlässiger Verfahren weisen Deutschland auf diesem Gebiet jedoch noch immer einen hinteren Platz zu. Die sog. Psychologen-Norm (DIN-Norm 33430) zu „Anforderungen an Verfahren und

---

sowie die Optimierung und Systematisierung von Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung. Er organisiert den Erfahrungsaustausch über die Durchführung von Assessment Centern und über Entwicklung sowie Implementierung von Personalentwicklungsmaßnahmen. (vgl. <http://www.arbeitskreis-ac.de/projekte/standards/pe-standards.pdf>, 01.03.2006)



deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen" wurde daher im Juni 2002 auf Initiative des Berufsverbands Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) und der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs) verabschiedet und beschreibt Qualitätskriterien und -standards für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen sowie Qualifikationsanforderungen an die an der Eignungsbeurteilung beteiligten Personen.<sup>32</sup>

Technisch und sozial valide Auswahlentscheidungen erfüllen mit Wahrscheinlichkeit die Kriterien der Gerechtigkeit und Fairness (vgl. Weuster, 2004).

Darüber hinaus halten wir eine kommunikative Validierung der Testergebnisse in einem dialogischen Feedback-Gespräch mit den beurteilten Personen für zwingend erforderlich und ein wesentliches Kriterium, um

- Missverständnisse oder Widerspruch thematisieren zu können
- Lernprozesse anzuregen, z.B. durch reflexiven Abgleich von Selbst- und Fremdbild sowie gewünschter Wirkungsweise
- Akzeptanz und Verständnis für Ergebnisse und eventuelle personalpolitische Maßnahmen zu erhöhen
- und aus beratungsethischen Gründen

## 5.2 Assessment Center

Eine sehr pauschale Empfehlung geben Welpé/Welpé (2003, S. 172), wenn sie unabhängig von der konkreten Ausgangssituation fordern, dass in den Pool der BewerberInnen gleich viele Frauen wie Männer, „mindestens 37,5 Prozent“ gehören. Dies ist anzustreben, obwohl nicht immer realistisch, z.B. wenn ACs als Teil eines Management Audits eingesetzt werden und im Management kaum Frauen zu finden sind. Dennoch liegt hier ein ernst zu nehmender Ansatzpunkt zur Vermeidung struktureller Diskriminierung vor.

Allgemeine Gütekriterien aus der Psychodiagnostik sind (vgl. Fried/Wetzel/Baitsch, 2003, S. 67 ff; Hossiep, 2003, S. 46 ff u. a.)

- Eine Anforderungsanalyse muss zwingend vorliegen, damit sich relevante Verhaltensanker ableiten lassen
- Multimethodales Vorgehen, Kombination mehrerer Instrumente und Verfahren, so dass die geforderten Verhaltensweisen mehrfach abgerufen werden können
- Situativer Ansatz, realitätsnahe Simulation zentraler beruflicher Anforderungen auf der Basis identifizierter kritischer, berufsrelevanter Ereignisse
- Verhaltensorientierung in den Übungen, um einen Rückgriff auf Eigenschaftskonstruktionen zu verhindern
- BeobachterInnenteam mit Führungskräften des Unternehmens, Mitarbeitenden der Personalabteilung, externen ExpertInnen und

---

<sup>32</sup> Im Mittelpunkt der Norm stehen: --- die Planung von berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen, --- die Auswahl, Zusammenstellung, Durchführung und Auswertung von Verfahren, --- die Interpretation der Verfahrensergebnisse und die Urteilsbildung, --- die Anforderungen an die Qualifikation der an der Eignungsbeurteilung beteiligten Personen.

vgl. <http://www.zpid.de/redact/category.php?cat=540> (01.03.2006)

Beauftragten für Chancengerechtigkeit; eine geschlechterheterogene Zusammensetzung von Beurteilerteams wird im Allgemeinen empfohlen (Welp/Welp, 2003, S. 176), obwohl sie kein Garant für Geschlechtergerechtigkeit in der Outputdimension der Verfahren sind

- Beobachterschulung ist unerlässlich, um situative Überlastungen zu vermeiden, in denen auf stereotype, vertraute Muster zurückgegriffen wird; Welp/Welp empfehlen die Einführung eines „Gender Moduls“ in die Beobachterschulung (dies., 2003, S. 176)
- Trennung von Beobachtung und Beurteilung; Aufzeichnungen über die Beobachtungen sind notwendig (Eindrücke, Zitate, Verhalten), sie werden dokumentiert, die Beurteilung erfolgt dann anschließend und nicht keines Falls gleichzeitig
- Transparenz für die Teilnehmenden - sie erhalten eine Einführung - und es besteht bei den Übungen Transparenz bezüglich der Beobachtungsintention
- Übungsinstruktionen sind klar, eindeutig, sprachlich verständlich und angemessen formuliert
- AC-Ergebnisse werden mit Selbstbild und anderen Fremdbildern (Vorgesetztenbeurteilung) abgeglichen und dienen nicht als alleinige Grundlage für Personalentscheidungen
- Sie werden in Feedback-Gesprächen als Empfehlungen formuliert
- Auch hier bestehen Rekursmöglichkeiten, die Beurteilung ist einsehbar

Um diskriminierende Effekte zu vermeiden soll beachtet werden, dass in der Anforderungsanalyse nicht einseitig männlich (z.B. Durchsetzungskraft) bzw. weiblich (z.B. Hilfsbereitschaft) konnotierte Anforderungen ausgeblendet werden, sondern dass eine breite Kriterienpalette erhalten bleibt. Eine Orientierung am Stereotyp „männliche Führungskraft“ soll unterbleiben (Welp/Welp, 2003, S. 174ff). In die Entwicklung von ACs können sich implizite Eignungstheorien einschleichen, die wiederum durch mikropolitische Prozesse z.B. zwischen EntwicklerInnen und AnwenderInnen verzerrt werden können. (vgl. Fried/Wetzel/Baitsch, 2003, S. 73). An der Durchführung der Anforderungsanalyse wie der Formulierung der Kriterien sollen alle Interessengruppen beteiligt sein (Projektgruppe). Des Weiteren gelten im Wesentlichen die o.g. Kriterien der Leistungsbeurteilung.

### **5.3 Leistungsbeurteilung**

Im Fokus stehen hier Leistungsbeurteilungen mit dem Ziel, in einem zurück liegenden Zeitraum erzielte Leistungen zu sanktionieren. Für die pragmatische Umsetzung geben Fried/Wetzel/Baitsch Checklisten vor (2003, S. 43ff), an die wir aus eigener Entwicklungs- und Implementationserfahrung von Beurteilungsverfahren anknüpfen. Wir verwenden sie im Folgenden als „Gerüst“ der Darstellung und ergänzen sie um weitere Empfehlungen aus der Literatur.

- Es gibt keine Vorgaben hinsichtlich des Ergebnisses (z.B. anzustrebende Normalverteilungskurve), weil Einzelbeurteilungen dann nicht unvoreingenommen vorgenommen werden können.
- Die Anzahl der Beurteilungskriterien ist gering (vier bis sechs), weil eine größere Anzahl die Wahrnehmungskapazität der BeobachterInnen überfordern würde.

- Sie sind eindeutig umschrieben bzw. in Verhaltensanker oder Kennzahlen operationalisiert (nicht eigenschaftsorientiert). Diese verhaltensverankerten Verfahren bieten nach Ansicht von Kühne/Oechsle (1998, S. 142) am ehesten eine Garantie zur Vermeidung von möglichen Geschlechtsstereotypisierungen.
- Die Instrumente sind nach Möglichkeit an das Unternehmen angepasst, z.B. auf der Basis von spezifischen Funktionstypenprofilen und durch die Berücksichtigung unternehmensspezifischer Anforderungen.
- Sie berücksichtigen die Unterstützungsleistungen für die individuelle Leistungserbringung (Bsp. aus dem Back-Office) bzw. beziehen sich ausschließlich auf die von den Personen selbst zu beeinflussenden Parameter.
- Die Kriterien sind geschlechtsunabhängig bzw. unabhängig von Alter, Nationalität, Herkunft etc. Dabei sind insbesondere die entsprechenden Stereotypisierungen zu beachten. Sie sind geschlechtsneutral formuliert und lassen keine geschlechterstereotypisierenden Interpretationsspielräume zu (wie z.B. bei Kriterien wie Mobilität, Belastbarkeit etc.). (vgl. GenderKompetenzZentrum)
- Sie sind für alle Beteiligten transparent (s. Transparenzregel, Weuster, 2004, S. 46)
- Alle BeurteilerInnen erhalten eine Einführung in die Instrumente und damit in den Zusammenhang von Verhaltensankern und Kriterien, Sinn und Absicht der Beurteilung.
- Alle BeobachterInnen werden für mögliche Wahrnehmungsverzerrungen und Beurteilungsfehler sensibilisiert.
- Die Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte (Mitarbeitergespräche) bezieht sich auf einen längeren Zeitraum, mindestens ein halbes Jahr und basiert auf einer Mehrzahl von Beobachtungen, um Zufälligkeit zu vermeiden und Validität zu erhöhen.
- Sie beruht auf Mehrfachbeurteilungen, d.h. bezieht Einschätzungen anderer (KundInnen, KollegInnen) ein, um Validität zu erhöhen und Akzeptanz zu steigern. Lueger (1996a, S. 400) vergleicht die Gesamtbeurteilung mit einem Puzzle, zu dem Vorgesetzte/r, KollegInnen und die zu beurteilende Person „Steine“ beitragen, wobei wir deutlich auf die Gefahr sich möglicher Weise potenzierender Beurteilungsfehler hinweisen.
- Sie beziehen eine Selbstbeurteilung der Mitarbeitenden ein, idealer Weise als Verfahren ohne Merkmalsvorgabe. (Lueger, 1996a, S. 400)<sup>33</sup>
- Sie bezieht sich auf dokumentierte Daten und Ereignisse, um die Diskussion zu versachlichen, Akzeptanz zu erhöhen und den Legitimationsdruck zu verringern.
- Die Beteiligten können sich individuell vorbereiten, das reduziert Stress, so dass weniger auf stereotypisierte Problemlöseverfahren zurückgegriffen wird. Zu bedenken ist dabei andererseits, dass die Vorgabe von Beurteilungskriterien die Aufmerksamkeit auf die für die

---

<sup>33</sup> Hierbei ist allerdings der Einfluss des Selbstwertgefühls des Mitarbeiters mit dem Effekt, sich entweder strenger oder milder zu beurteilen, zu beachten. Prozessorientierte Verfahren ohne Merkmalsvorgabe bezeichnen MbO-Maßnahmen (Management by objectives), diese sind jedoch weniger ein Verfahren der Personalbeurteilung, sondern vor allem ein Führungskonzept mit hohem Partizipationsgrad der Mitarbeitenden. In der wissenschaftlichen Diskussion wird diesen Verfahren für Personalbeurteilung der Vorzug gegeben (vgl. Lueger, 1996a, S. 414f)

„Konstrukteure“ wichtigen Verhaltensaspekte lenkt, Beurteilungsbögen haben demnach auch eine „Erziehungsfunktion“. (Lueger, 1996a, S. 408)

- Die Beurteilung ist einsehbar.
- Auf Wunsch ist die Anwesenheit Dritter möglich (Betriebsrat, Beauftragte für Chancengerechtigkeit o.ä.).
- Den Ergebnissen kann widersprochen werden, z.B. durch eine schriftliche Erklärung.
- Die Beurteilenden erhalten bei der Auswertung Unterstützung (Beurteilungskonferenz, Fach-Coaching).

Für die Regelbeurteilungen im öffentlichen Dienst ergänzt Krumpholz (2005, S. 26):

- Der Leistungsvergleich findet streng innerhalb einer Hierarchiegruppe statt.
- Es werden nach Geschlechtern aufgeschlüsselte Statistiken geführt und kritisch diskutiert, vor allem mit Blick auf eine mögliche Benachteiligung von Teilzeitkräften.
- Der Aspekt „Genderkompetenz“ (s.u.) wird in die Beurteilung aufgenommen.

#### **5.4 Beurteilungsgespräche**

Ein wichtiger Schlüsselfaktor für die Beurteilung sind Beurteilungsgespräche. Bei der Vorbereitung von Seiten des / der Vorgesetzten können vorab generell folgende, die Selbstreflexion unter Gender-Aspekten anregende und strukturelle Aspekte möglicher Diskriminierung aufgreifende Coaching-Fragen herangezogen werden, die allerdings eine individuelle Vorbereitung auf die zu beurteilende Person nicht ersetzen.

#### Aufgabenverteilung

- Wer hat welche Aufgaben?
- Wie sind die anspruchsvollen Aufgaben zwischen Frauen und Männern verteilt?

#### Kommunikationsverhalten

- Mit wem spreche in meinem Bereich häufiger, sind es Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter?
- Mit wem spreche ich über welche Themen?
- Wie laufen Dienstbesprechungen? Wer redet am längsten, am häufigsten, wer wird häufiger unterbrochen?

#### Führung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

- Habe ich mit den Mitarbeiterinnen ebenso häufig wie mit den Mitarbeitern über berufliche Entwicklungsmöglichkeiten gesprochen?
- Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren auf Fortbildungen?
- Wie ist meine Einstellung gegenüber Mitarbeiterinnen mit Kindern, erhalten sie die gleiche Förderung wie Kollegen?
- Wie habe ich Kritik aufgenommen?

#### Belastbarkeit

- Welche Rolle spielt die Bereitschaft zur Mehrarbeit?
- Was heißt Belastbarkeit? Welche Maßstäbe wende ich an? Sind diese zutreffend?
- Erwarte ich, dass Frauen mit Kindern im Teildienst weniger belastbar sind als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Kinder?

(Quelle: Leitfaden der Frauengleichstellungsstelle der Ev.-Lutherischen Kirche in Bayern)

Über allgemeine Hinweise, Erfolgskriterien und Voraussetzungen für professionelle Beurteilungsgespräche bzw. Mitarbeitergespräche von der gründlichen Vorbereitung bis zur abschließenden Zusammenfassung des Gesprächs liegt eine Fülle von Literatur vor (s. Lueger, 1996a, S. 416f). Wir ergänzen hier, dass wir eine Flexibilität in der Kommunikation und das Eingehen auf sowie das passende Umgehen mit verschiedenen Kommunikationsstilen für hilfreich halten. Eine gewisse Sensibilität für z.B. geschlechtsspezifische Aspekte der Kommunikation (z.B. Tannen, 1994; Trömel-Plötz, 1992) und geschlechtsspezifisch unterschiedlich ausgeprägte Stile (vgl. Schulz von Thun, 1993)<sup>34</sup> sowie die Fähigkeit, solche Erkenntnisse selbstreflexiv zu nutzen, ist in unserem Zusammenhang hilfreich, ebenso ist es das Wissen um bzw. der Umgang mit kulturspezifisch abweichenden Kommunikationsstilen, z.B. high context und low context communication. (Thomas, 1996)

---

<sup>34</sup> Schulz von Thun identifiziert acht Kommunikationsstile, von denen drei von Frauen präferiert werden (der bedürftig-abhängige Stil, der selbst-lose und der mitteilungsfreudig-dramatisierende Stil), drei von Männern (der aggressiv-entwertende, der sich beweisende und der sich distanzierende Stil) und zwei Stile, die Männer und Frauen gleich häufig anwenden (der helfende und der bestimmend-kontrollierende Stil)

## 6. Berücksichtigung besonderer Kompetenzen

Ein völlig anderer Ansatz ist das Berücksichtigen besonderer Kompetenzen. Dieser Ansatz ist allerdings nicht vorrangig unter der Maßgabe der Vermeidung von Diskriminierungen entstanden, sondern mit dem Ziel, insbesondere auch außerhalb von Ausbildung und Beruf erworbene Kompetenzen zu nutzen. Sofern hier Kompetenzen abgegriffen werden, die bei benachteiligten Gruppen erwartet werden können, ergibt sich als Nebeneffekt eine Möglichkeit der besonderen Berücksichtigung und Förderung dieser Gruppen. Insbesondere der „Lernort Familie“ gerät dabei in den Blick, weil unterstellt wird, dass hier durchaus arbeitsplatzrelevante Kompetenzen vermittelt werden können. (vgl. die Instrumente zur Kompetenzbilanz als biographische Bestandsaufnahme und kontrolliertes Self-Assessment, Erler e. a., 2003, S. 339 ff)

Der Begriff *Gender Kompetenz*, der im Zusammenhang mit dem politischen Konzept des Gender Mainstreaming Bedeutung erhalten hat, formuliert eine Anforderung, die für beide Geschlechter gelten soll. Auch hier muss, wie vorab dargelegt, der Anspruch verhaltensbasierter Kriterien eingelöst werden, wie in der folgenden Tabelle aufgeführt, die den o.g. Untergliederungen des Kompetenzbegriffes entspricht.

## Gender Kompetenz

<b>Wissen</b> Kognitive Disposition	<b>Können</b> Erfahrungs- und Anwendungsdimension	<b>Wollen</b> Werthaltungen, Einstellungen, Motivation	<b>Dürfen</b> Situation und Rahmenbedingun- gen
Kenntnisse über <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gesellschaftliches / organisationales Diskriminierungspotenzial</li> <li>▪ geschlechtsspezifische Arbeitsteilung</li> <li>▪ gesellschaftspolitische Konzepte und Konzepte der Gleichstellungspolitik</li> <li>▪ Geschlechtsrollen, Stereotype, ihre Wirkungen und Veränderung</li> <li>▪ Fachspezifisches Gender Wissen (z. B. Gesundheit, Beschäftigungspolitik, Psychodiagnostik o. a.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geschlechterdifferenz im beruflichen Alltag produktiv nutzen können</li> <li>▪ Mit Konflikten und Missverständnissen im Geschlechterverhältnis konstruktiv umgehen können</li> <li>▪ Gender Aspekte in der Arbeit selbstständig identifizieren können</li> <li>▪ Gruppeninteressen von Männer / Frauen identifizieren bzw. berücksichtigen können</li> <li>▪ Aus früheren Emanzipationsstrategien lernen können</li> <li>▪ Das eigene Handeln kritisch reflektieren können</li> <li>▪ Fähigkeit zum Perspektivenwechsel</li> <li>▪ Dialogische Kompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offenheit und Beweglichkeit</li> <li>▪ Wertschätzung gegenüber dem anderen und eigenen Geschlecht</li> <li>▪ Sich eigener Prägungen bewusst sein, die Ausgestaltung der eigenen Geschlechterrolle reflektieren</li> <li>▪ Identifikation mit Gleichstellungszielen</li> <li>▪ Konflikte und Spannungen aushalten können</li> <li>▪ Positive Einstellung zu Innovationen und Veränderung</li> <li>▪ Lernbereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Koordinieren und kooperieren können</li> <li>▪ Mit Widerständen gegenüber Veränderung konstruktiv umgehen können</li> <li>▪ Anlässe für Gender Mainstreaming identifizieren und inszenieren</li> <li>▪ BündnispartnerInnen gewinnen können</li> <li>▪ Strategisches Denken und Handeln</li> <li>▪ Verhandlungs- und Überzeugungsfähigkeit</li> </ul>

Quelle: Gender-Institut Sachsen-Anhalt, Dr. Anne Rösger, eigene Ergänzungen

Von einigen AutorInnen wird Gender-Kompetenz als Teil der Führungskompetenz (in der entwicklungsorientierten Führung, d.A.) verstanden, als Fähigkeit zur „geschlechtsspezifischen Mitarbeiterführung“. Im Diversitäts- bzw. Gender Management sollen die geschlechtstypischen Potenziale von Männern und Frauen erkannt, aktiviert und betriebswirtschaftlich genutzt werden. (Welp/Welp, 2003, S. 132 ff)

„Gender-Kompetenz ist (...) die Fähigkeit zum Umgang mit den vielfältigen Erkenntnissen aus der Frauen - und Geschlechterforschung und mit den Erfahrungen von Frauen. Die Nutzung dieses Wissens setzt allerdings das Bewusstsein voraus, dass das Geschlechterverhältnis ein politisches Problem ist,

das der gesellschaftlichen Lösung und nicht der privaten, individuellen bedarf.“ (Stiegler, 1998, S. 24) In diesem Verständnis bezieht sich Gender-Kompetenz vornehmlich auf die Wissensdimension.

Die Erwartungen, die an die Einbeziehung besonderer Kompetenzen wie z.B. Gender-Kompetenz vonseiten Auftraggeber für Chancengerechtigkeit geknüpft werden, müssen allerdings relativiert werden. Sie generell als Anforderungen an Beschäftigte oder Führungskräfte festzulegen, widerspricht dem hier vertretenen Ansatz organisations- bzw. positionsspezifischer Funktionstypenprofile. Für Organisationen, für die die Vorgabe Gender Mainstreaming verbindlich ist, wie z.B. den Öffentlichen Dienst, macht die Definition und Messung dieser Kompetenz allerdings Sinn. Das Gleiche gilt für Organisationen, die Frauenförderung, Diversity oder Gender-Gerechtigkeit in ihren Leitbildern bzw. Führungsgrundsätzen verankert haben bzw. in ihrer Strategie verfolgen. Hier ist es ein geeigneter Weg, diese Strategie bzw. Philosophie durch ihre Operationalisierung in Anforderungsprofilen festzulegen und zu implementieren. Doch dieser Weg wird kaum beschritten, meist bleibt es bei allgemeinen, vagen Sätzen in Leitbildern und der Delegation der Thematik in Richtung von „Beauftragten für...“, die mit wenigen Kompetenzen ausgestattet sind.

## **7. Vorläufiges Resümee**

Postulieren wir, dass eine Diskriminierung in der Bewertung von Verfahrens- und Leistungsgerechtigkeit, Messung von Kompetenz und deren Bewertung eher wahrscheinlich und an der Tagesordnung ist als deren Nicht-Eintreten, da Diskriminierung immer explizit oder implizit stattfindet, müssen wir weiterhin festhalten: In der Diskussion des Arbeitsvermögens als Anforderung an eine diskriminierungsfreie Sichtung und Beurteilung von menschlichem Verhalten und Potenzial kann es nur um das Ziel der Sensibilisierung der Beteiligten in Fragen des Aufdeckens und Erschwerens jener subtilen, indirekten und strukturellen Benachteiligungen gehen, die sich in eine unreflektierte Beurteilungspraxis einschleichen können und die zur Folge haben, dass bestimmten Gruppen ein Zugang zu Ressourcen (Stellen, Gehalt, Führungspositionen, Teilzeit etc.) erschwert wird. Welch diffiziles und widersprüchliches Unterfangen dies darstellt, machen die empirischen Ergebnisse deutlich. Die vorgeschlagenen Lösungen ermöglichen demnach nur eine Annäherung an Diskriminierungsfreiheit, garantieren können sie nicht.

Es geht daher letztlich um eine bewusste und kritisch reflektierte Subjektivität im Umgang mit Diskriminierung und nicht um den Glauben an eine generell diskriminierungsfreie Auswahl bzw. Bewertung von Personal. Trotz dieser letztendlichen Skepsis sollten die o. g. Empfehlungen berücksichtigt und entsprechende Maßnahmen im Interesse der Nutzung von Diversity als Humanressource ergriffen werden. Denn diese Maßnahmen sind u. a. auch günstig, um den Anforderungen des im August 2006 verabschiedeten Allgemeinen Gleichstellungsgesetzes (AGG) entgegen zu kommen und damit die Rechtsposition von Arbeitgebern zu verbessern. Ein Nachweis von Diskriminierungen wird umso schwieriger sein, je eher diesen Empfehlungen gefolgt wird. Die Umsetzung des AGG ist damit allerdings noch nicht erschöpfend behandelt.



## Literatur

- Akman, Saro / Gülpinar, Meltem / Huesmann, Monika / Krell, Gertraude (2005): Migrationshintergrund und Geschlecht bei Bewerbungen, in: Personalführung 10 / 2005, S. 72 - 76
- Alfermann, Dorothee (1993): Frauen in der Attributionsforschung: Die fleißige Liese und der kluge Hans, in: Krell, Gertraude / Osterloh, Margit (Hrsg.): Personalpolitik aus Sicht von Frauen – Frauen aus Sicht der Personalpolitik, München und Mering, S. 301 – 317
- Arnold, Rolf (2005): Die emotionale Konstruktion der Wirklichkeit, Baltmannsweiler
- Bahners, Christian (2005): Vorgesetztenbeurteilung mittels 360 Grad-Feedback, München und Mehring
- Beck-Gernsheim, Elisabeth (1980): Das halbierte Leben. Männerwelt Beruf – Frauenwelt Familie, Frankfurt am Main
- Benda, Ernst (1986): Notwendigkeit und Möglichkeit positiver Aktionen zugunsten von Frauen im öffentlichen Dienst. Rechtsgutachten erstattet im Auftrag der Senatskanzlei – Leitstelle Gleichstellung der Frau – der Freien Hansestadt Hamburg, Freiburg
- Bennet, Milton J. / Hammer, Mitchell, R. (0. J.): Intercultural Development Inventory
- Bischof-Köhler, Doris (1997): Geschlechtstypische Besonderheiten im Konkurrenzverhalten: Evolutionäre Grundlagen und entwicklungspsychologische Fakten, in: Wunderer, Rolf / Dick, Petra (Hrsg.): Frauen im Management, Neuwied, S. 209 – 241
- Cizmesija, Anton / Pagels, Nils (o. J.): Sinn und Zweck eines horizontalen Ansatzes in der Antidiskriminierungsarbeit, HOPI – Horizontal Project for Integration / Projekt der Europäischen Union zur Entwicklung von Strategien zur horizontalen Bekämpfung von Diskriminierung
- Colneric, Ninon (1998): Was Personalverantwortliche über das Verbot der mittelbaren Geschlechterdiskriminierung wissen sollten, in: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden, S. 47 - 59
- Dürndorfer, Martina / Friederichs, Peter (2004): Human Capital Leadership. Hamburg: Murmann Verlag
- Dürndorfer, Martina u.a. (2004): Human Capital Management in deutschen Unternehmen. Eine Studie von Gallup und der Value Group. Hamburg: Murmann Verlag
- Erler, Wolfgang / Gerzen-Saß, Annemarie / Nußhardt, Christine / Saß, Jürgen (2003): Die Kompetenzbilanz – ein Instrument zur Selbsteinschätzung und beruflichen Entwicklung, in: Erpenbeck, Lutz / von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart, S. 339 - 352
- Erpenbeck, John / v. Rosenstiel, Lutz. (Hrsg.) (2003): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, Stuttgart
- Fairchild, Henry Pratt (1966): Dictionary of Sociology and Related Sciences, Totowa - New Jersey
- Fersch, Josef M. (2002): Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarungen in Unternehmen. Praxiserprobte Instrumente zur systemorientierten Mitarbeiterführung, Wiesbaden
- Frankl, Viktor E./Lukas, Elisabeth (2005): Der Seele Heimat ist der Sinn. Logotherapie in Gleichnissen von Viktor E. Frankl. Zusammengestellt und kommentiert von Elisabeth Lukas. München: Kösel-Verlag, 2. Auflage
- Frauengleichstellungsstelle der Ev.-Luth. Kirche in Bayern (1998): Handreichung zur Vorbereitung von Beurteilungen und Beurteilungsgesprächen, München
- Frey, Regina (2003): Gender im Mainstreaming. Geschlechtertheorie und –praxis im internationalen Diskurs, Königstein / Taunus
- Fried, Andrea / Wetzels, Ralf / Baitsch, Christof (2000): Wenn zwei das Gleiche tun... Diskriminierungsfreie Personalbeurteilung, Zürich
- Friedrich, Colette (2006): Einfluss einer Diversity-Strategie auf informelle Wege der Rekrutierung, in: Personalführung 11 / 2006, S. 36 - 45
- GenderKompetenzZentrum: [www. Genderkompetenz.info](http://www.Genderkompetenz.info)
- Giddens, Anthony (1993): Sociology, Cambridge
- Hartfiel, Günter (1976): Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart
- Hartman, Michael (2001): Karriere durch Leistung: Mythos oder Realität? In: Personalführung 11 / 2001, S. 30 - 37
- Heidecker, Michael (2003): Wertorientiertes Human Capital Management. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag
- Hüther, Gerald (2005): Die Macht der inneren Bilder, Göttingen
- Jary, David / Jary, Julia (1991): Dictionary of Sociology, Glasgow

- Jochmann, Walter (1999): Innovationen im Assessment-Center. Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change Management, Stuttgart
- Jochmann, Walter (1999): Modelle zur Beurteilung von Persönlichkeit, Potentialen und Leistungsverhalten, in: ders. (Hrsg.) (1999): Innovationen im Assessment-Center. Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change Management, Stuttgart, S. 3 – 28
- Joerden, Jan C. (Hrsg.) (1996): Diskriminierung – Antidiskriminierung, Berlin, Heidelberg
- Jöns, Ingela / Jonas-Klemm, Stefanie / Habich, Tamara e. a. (2005): Entwicklung zielgruppenspezifischer Kompetenzprofile, in: Personalführung 9 / 2005, S. 46 - 53
- Kasper, Helmut / Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.) (1996): Personalmanagement, Führung, Organisation, Wien
- Kay, Rosemarie (1998): Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen, in: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden, S. 115 – 112
- Kersting, Martin (2006): Steigender Bedarf, höhere Qualität. Stand, Herausforderungen und Perspektiven der Managementdiagnostik, in: Personalführung 10 / 2006, S. 16 - 27
- Kittstein, Heinz D. (1996): Diskriminierendes Sehen, in: Joerden, Jan C. (Hrsg.): Diskriminierung – Antidiskriminierung, Berlin, Heidelberg S. 28 – 38
- Krell, Gertraude (2001): Chancengleichheit und Fairness in der Leistungsbeurteilung, in: Personalführung 11 / 2001, S. 38 - 43
- Krell, Gertraude (Hrsg.) (1998): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden
- Krell, Gertraude / Osterloh, Margit (Hrsg.) (1993): Personalpolitik aus Sicht von Frauen – Frauen aus Sicht der Personalpolitik, München und Mering
- Krumbach, Peter (1999): Aktuelle Methoden und Einsatzgebiete der Anforderungsanalyse, in: Jochmann, Walter: Innovationen im Assessment-Center. Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change Management, Stuttgart, S. 87 – 108
- Krumpholz, Doris (2005): Wahrnehmung von Frauen bei Einstellung und Beurteilung, in: GiP H. 5 / 2005, S. 23 - 27
- Kubinger, Klaus D. (2003): Gütekriterien, in: Kubinger, Klaus D. / Jäger, Reinhold S. (2003): Schlüsselbegriffe der Psychologischen Diagnostik, Weinheim, Basel, Berlin, S. 195 – 204
- Kubinger, Klaus D. / Jäger, Reinhold S. (2003): Schlüsselbegriffe der Psychologischen Diagnostik, Weinheim, Basel, Berlin
- Kühne, Doris / Oechsler, Walter (1998): Beurteilungsverfahren sind nicht geschlechtsneutral, in: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden, S. 135 - 148
- Lueger, Günter (1992): Die Bedeutung der Wahrnehmung bei der Personalbeurteilung. Zur psychischen Konstruktion von Urteilen über Mitarbeiter, München und Mering
- Lueger, Günter (1996a): Personalbeurteilung, in: Kasper, Helmut / Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation, Wien, S. 389 – 420
- Lueger, Günter (1996b): Personalarbeit und Wahrnehmung, in: Kasper, Helmut / Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation, Wien, S. 421 - 450
- ManagerSeminare H. 94, 1 / 2006: Lernen von Afrika. Beratung Abroad, S. 64 - 67
- Mardsen, Nicola: Geschlechtsneutrale Sprache, Fachhochschule Heilbronn, Projekt idee::SE, software ingeneering, 27. 05. 2004
- Marefka, Manfred (1990): Vorurteile – Minderheiten –Diskriminierung. Ein Beitrag zum Verständnis sozialer Gegensätze, Neuwied
- Neubauer, Rainer (1990): Frauen im Assessment-Center – ein Gewinn? In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 1 / 1990, S. 29-36
- Neuberger, Oswald (2000): 360°-Feedback. Alles fragen? Alles sehen? Alles sagen? In: ders. (2000): Schriftenreihe Organisation & Personal. Band 9. München und Mering: Rainer Hampp Verlag,
- Peters, B. / Sebals, D. (1998): Potenzial-Management: Wir können mehr! – Unternehmenspotentiale identifizieren und managen, Zürich
- Pfeiffer, Sabine (2004): Arbeitsvermögen. Ein Schlüssel zur Analyse (reflexiver) Informatisierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Plett, Angelika (2002): Managing Diversity – Theorie und Praxis der Arbeit von Lee gardenswartz & Anita Rowe, in: Bruchhagen, Verena / Höher, Friederike / Koall, Iris (Hg.): Vielfalt statt lei(d)tkultur. Managing Gender & Diversity, S. 99 - 112
- Psychologie Heute, 33. Jg. H. 1 / 2006, Weinheim
- Scholz, Christian u.a. (2005): Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit. Luchterhand (Hermann), 2. Auflage
- Schreyögg, Friedel (1998): Praxisbeispiel Stadt München: Beurteilungsverfahren sind nicht geschlechtsneutral, in: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden, S. 149 - 154

- Schuler, H. / Stehle, W. (1983): Neue Entwicklungen des Assessment-Center-Ansatzes – beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 27 (1), S. 33 – 44
- Schulz von Thun, Friedemann (1993): Miteinander reden, Bd. 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, Reinbeck bei Hamburg
- Spreemann, S. (2000): Geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führung. Der Einfluss einer maskulinen oder femininen äußeren Erscheinung, Hamburg, zit. in: Krumpolz, Doris (2005): Wahrnehmung von Frauen bei Einstellung und Beurteilung, in: GiP H. 5 / 2005, S. 24
- Steffens, M. / Mehl, B. (2003): Erscheinen Karrierefrauen weniger sozial kompetent als Karrieremänner? Zit. in Westerhoff 2006
- Stiegler, Barbara (1998): Frauen im Mainstreaming: politische Strategien und Theorien zur Geschlechterfrage, Bonn
- Süddeutsche Zeitung 06. 04. 2005: Er gibt an, sie gibt auf. Warum sich Frauen in Bewerbungsgesprächen schlechter verkaufen als Männer
- Tannen, Deborah (1993): Du kannst mich einfach nicht verstehen. Warum Männer und Frauen aneinander vorbeireden, Hamburg
- Thomas, R. Roosevelt (2001): Management of Diversity. Neue Personalstrategien für Unternehmen, Wiesbaden
- Triandis, Harry C. / Triandis, Leigh M. (1960): Race, Social Class, Religion and Nationality as Determinants of Social Distance, in: Journal of Abnormal and Social Psychologie 61, S. 110 - 118
- Trömel-Plötz, Senta (1992): Frauen-Sprache: Sprache der Veränderung, Frankfurt am Main
- Welp, Ingelore / Welp, Isabell (2003): Frauen sind besser, - Männer auch. Das Gender-Management, Wien
- Westerhoff, Nikolas (2006): Dort, wo die Männer sind, ist die Macht, in: Psychologie Heute H. 1/2006, S. 28 – 32
- Wetterer, Angelika (Hg.) (1995): Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen, Frankfurt / Main, New York
- Weuster, Arnulf (2004): Gerechtigkeit und Fairness bei Auswahlverfahren, in: Personalführung H. 10 / 2004, S. 44 – 49
- Wolf, Gerhard (1996): Strafbarkeit wegen „Diskriminierung“, in: Joerden, Jan C. (Hrsg.): Diskriminierung – Antidiskriminierung, Berlin, Heidelberg, S. 125 – 143
- Wunderer, Rolf / Dick, Petra (Hrsg.) (1997): Frauen im Management, Neuwied