

## 5 versteckte Wege wie Gender Bias das Recruiting sabotieren kann

*(©Melanie Vogel / FEMALE-RECRUITING.com)* Unbewusste Vorurteile sind so tief verwurzelt, dass wir sie oft nicht erkennen. Das Geschlecht bzw. die Art und Weise, wie wir Geschlechter wahrnehmen und über sie denken, beeinflusst die Art und Weise, wie wir Arbeitssuchende bewerten. Selbst wenn wir überzeugt davon sind, dass Recruiting-Prozesse frei von Stereotypen und Vorurteilen sind, so sind es in letzter Instanz Menschen, die auf Menschen treffen. Und die Art und Weise, wie sie Werte und Traditionen mit den Rollenbildern von Männern und Frauen verbinden, nehmen unbewussten Einfluss auf jeden Auswahlprozess. Ob wir wollen oder nicht. Auf fünf Wegen können sich Benachteiligungen in Auswahlprozesse einschleichen.

### 1. Weg: Versteckte Benachteiligungen durch Algorithmen

Algorithmen, die aus „Big Data“ generiert werden, sind nicht fair und vorurteilsfrei, weil die Menschen, die sie programmieren, nicht zu 100 Prozent fair sein können. Niemand kann das. Wir alle haben unsere Vorlieben und Abneigungen – das ist menschlich! Algorithmen sind daher extrem anfällig für die Übernahme stereotyper und vorurteilsbehafteter Verhaltensweisen und Beurteilungen. Algorithmen sind nicht neutral. Sie übernehmen Vorurteile und Stereotype derer, die sie programmieren. [Kürzlich veröffentlichte Studien in den USA](#) sagen voraus, dass mehr als 80% der Unternehmen in fünf Jahren Künstliche Intelligenz zur Leistungsbeurteilung nutzen und beim Personalrecruiting einsetzen werden. Vicente Ordóñez, Informatikprofessor an der University of Virginia, stellte vor einiger Zeit fest, dass Künstliche Intelligenzen einen [signifikanten genderbezogenen Verzerrungseffekt](#) zeigten, der durch Machine-Learning-Algorithmen sogar noch verstärkt wurde. Bestimmte Bilder wurden jeweils einem Geschlecht zugeordnet. Wenig überraschend ordneten die Programme Tätigkeiten wie Kochen oder Waschen als „typisch weiblich“ ein. Solche wie Sport oder Schießen war auch bei der KI Männersache.

### 2. Weg: Versteckte Stereotype in Stellenanzeigen

Männer und Frauen haben stereotype Annahmen über sich selbst. Männer bewerten sich selbst als **agentischer** (beispielsweise als energischer, selbstsicherer, entscheidungsfreudiger, dominanter, durchsetzungsfähiger oder bestimmender) und Frauen bewerten sich selbst als **kommunaler** (beispielsweise als kommunikativer, emotionaler, verständnisvoller, verantwortungsbewusster, freundlicher oder aufrichtiger) im Vergleich zum anderen Geschlecht. Dies hat auch Auswirkungen darauf, was Männer und Frauen bei einer Position suchen und wovon sie sich in Stellenanzeigen angesprochen fühlen. Studien der TU München zeigen, dass insbesondere Stellenanzeigen für Führungspositionen viele agentische Begriffe enthalten. Frauen bewerben sich allerdings eher für Karrieremöglichkeiten, wenn diese viele kommunale Begriffe wie kommunikationsfreudig, teamorientiert, verantwortungsbewusst usw. enthalten. Der Grund dafür ist nicht etwa, dass sie sich Stellen, die mit agentischen Worten ausgeschrieben werden, nicht zutrauen. Der Grund ist eher, dass sie sich zu Stellen, die mit kommunalen Worten ausgeschrieben werden, mehr zugehörig fühlen, also eine größere Passung zu diesem Unternehmen wahrnehmen.

### 3. Weg: Unterschiedliche Wahrnehmung und Bewertung von Leistung

In einer Langzeitstudie begleitet Catalyst seit 1996 karriereorientierte MBA-Absolventen weltweit renommierter Business Schools. Die Studie bezieht sich auf eine Stichprobe von 3.345 Männern und Frauen, die seit ihrem Abschluss ununterbrochen in Vollzeitpositionen in Unternehmen tätig waren. Festgestellt wurde: Auch wenn Männer und Frauen die gleichen Voraussetzungen mitbringen, werden Frauen bereits beim Berufseinstieg benachteiligt. So betrug die Lohndifferenz schon beim ersten Job der befragten MBA-Absolventen 4.600 Dollar (3.500 Euro) und wuchs im Laufe ihrer Karriere auf rund 31.300 Dollar (24.000 Euro). Grund dafür ist nicht die weit verbreitete Annahme, Frauen würden zu geringe Ansprüche stellen, denn fast ebenso viele Frauen (47%) wie Männer (52%) aus der Untersuchungsgruppe forderten bereits beim ersten Vorstellungsgespräch ein höheres Gehalt. Zudem fällt auf, dass **Frauen eher für zurückliegende Leistungen bezahlt werden, während im Gehalt für Männer bereits Vorschusslorbeeren enthalten sind**. Diejenigen Männer, die häufiger den Job

wechselten, verdienten mehr als der Durchschnitt ihrer männlichen Kollegen, während es sich für Frauen im Vergleich eher auszahlte, einem Arbeitgeber treu zu bleiben.

4. **Weg: Männer und Frauen stellen ihre Leistungen unterschiedlich dar**

Ernesto Reuben, Paola Sapienza and Luigi Zingales von der [University of Washington](#) haben untersucht, wie Stereotype die Karriere von Frauen in der Wissenschaft beeinträchtigen. In ihren Studien stellten sie fest, dass Männer und Frauen ihre Fähigkeiten und Leistungen unterschiedlich darstellen. Wenn Recruiter daher nicht lernen, zwischen den Zeilen beispielsweise einer Bewerbung zu lesen, könnten sie Frauen zugunsten gleich qualifizierter Männer benachteiligen. Warum? Weil Männer dazu neigen, ihre Fähigkeiten überzubewerten und bei der Darstellung ihrer Leistungen zu Übertreibungen neigen, während Frauen eher geneigt sind, ihre Fähigkeiten und Leistungen unterzubewerten. Ausgehend von den Bewerbungsunterlagen beispielsweise kann daher ein männlicher Kandidat qualifizierter erscheinen als ein weiblicher Kandidat, wenn in Wirklichkeit die Frau für den Job gleich oder besser qualifiziert ist. Die Forscher empfehlen, dass sich Recruiter daher nicht nur auf das verlassen sollten, was ihnen Jobsuchende sagen. Stattdessen sollten sie die Referenzen der Kandidaten verfolgen und kritisch überprüfen, ob sie in ihren Auswahlprozessen objektive, kompetenzbasierte Bewertungen und Beurteilungen anwenden, um qualifizierte Kandidaten zu identifizieren.

5. **Weg: Versteckte Stereotype in der Wahrnehmung von Führungskompetenzen)**

Frauen machen im Regelfall die besseren Abschlüsse und sind in den meisten Fällen [hochmotiviert, Karriere zu machen](#) – also auch Führung zu übernehmen. Jedoch: In den Führungsgremien der Unternehmen und im oberen Management fehlen sie nach wie vor. Als Führungskraft am Arbeitsplatz wahrgenommen zu werden, ist für Frauen offenbar schwieriger als für Männer. [Tina Kiefer](#), Professorin für Organisationsverhalten an der University of Warwick in Großbritannien, hat das untersucht festgestellt: Selbst wenn Frauen und Männer – drehbuchartig – gleiche Wörter benutzen und gleiche Handlungen vornehmen, wurde von Versuchsgruppen nur das Führungspotenzial der Männer erkannt. In einem weiteren Versuch mit Teilnehmern eines 36-köpfigen Kompetenzwettbewerbs an der U.S. Military Academy in West Point, konnten sie feststellen, dass es keine Rolle spielte, ob sich Frauen 1) fast nie, 2) selten, 3) manchmal, 4) oft oder 5) fast immer zu Wort meldeten. Ihre Durchsetzungsfähigkeit wurde nicht erkannt und wenn sie wahrgenommen wurde, dann mit negativen Reaktionen. Dieser so genannte „Backlash-Effekt“ ist auch in anderen Studien zu Gender und Führung bereits dokumentiert. Forscher folgern daraus, dass Menschen Prototypen im Kopf haben, wie eine Führungskraft auszusehen und wie sie sich zu verhalten hat. Wenn wir Menschen vor uns sehen, fragen wir und daher unbewusst immer, ob diese Person in unser (unbewusstes) Bild einer Führungskraft passt oder nicht. Tut sie es nicht, ist der Recruiting-Prozess für Führungspositionen an dieser Stelle unterbrochen. Die Frau wird als Führungskraft nicht wahrgenommen – und damit auch nicht als zukünftiges Führungskräfte-Potenzial identifiziert. In dem Moment, wo Menschen andere Menschen unbewusst durch die Linse eigener Stereotype betrachten, kann diese Wahrnehmung nicht mehr mit einer objektiven Realität abgeglichen werden. Nilanjana Dasgupta, Professorin für Psychologie und Hirnforschung an der University of Massachusetts in Amherst stellte zusätzlich fest, dass bei Menschen, die durchweg Führungskräften ausgesetzt sind, die ihren stereotypen Wahrnehmungen einer Führungskraft entsprechen, ein sogenannter selbstverstärkender „Confirmation Bias“-Zyklus eintritt. Diese Menschen werden auch in Zukunft eher Führungskräfte wahrnehmen, identifizieren und fördern, die zu diesem Profil passen. Der einzige Weg, diesen „Confirmation-Bias“ zu unterbrechen besteht darin, (durch Quoten) konsequent mehr Frauen in Führungspositionen einzustellen, um bestehende Stereotype durch neue Erfahrungen zu eliminieren.