

Diversitätsfaire Personalauswahl

Leitfaden der Koordinationsstelle für Geschlechterstudien und Gleichstellung der Universität Graz

Einleitung

Je diverser die Angehörigen einer Universität in Bezug auf Alter, Geschlecht, regionale und soziale Herkunft, physische und psychische Fähigkeiten, sexuelle Orientierung und Lebensformen, Aussehen und Werthaltungen sind, desto mehr unterschiedliche **Kompetenzen** und **Erfahrungen** sind in der Universität vorhanden. Das erhöht deren **Kreativität** und **Anpassungsfähigkeit** und kann den produktiven Umgang mit Konflikten stärken, weil **unterschiedliche Denkweisen**, Erfahrungen und Einstellungen miteinander in **Austausch** kommen.¹

Der Leitfaden umfasst Empfehlungen entlang des zeitlichen Ablaufs einer Personalauswahl:

- Anforderungsprofil
- Ausschreibung
- Vorauswahl
- Bewerbungsgespräch
- Beurteilung und Entscheidungsverfahren

1 Anforderungsprofil

Folgende **unbewusste Mechanismen** und darunterliegende **Vorurteile** können die Diversitätsfairness in der Personalauswahl einschränken und die Chance verringern, gut passende BewerberInnen zu finden:

- Suche nach Personen, deren Meinung, Werte und Ansichten den eigenen ähneln² (z. B. der Sichtweise, Wissenschaft als Berufung und nicht als Profession oder Erwerbsarbeit zu sehen) und Formulierung von Anforderungen, die von den eigenen bzw. bereits vorhanden Stärken geprägt sind
- Wahrnehmung anderer Personen, die nicht die eigenen Meinungen, Werte und Ansichten teilen, als „Typen“ anstatt als Individuen mit Kompetenzen, Stärken und Schwächen³ (so sind z. B. sind nicht alle Menschen deutscher Herkunft pünktlich oder gut organisiert)
- stereotypes, unhinterfragtes Verständnis von Kompetenzen⁴ (z. B. kann unter Belastbarkeit oder Kommunikationsstärke sehr Unterschiedliches verstanden werden)
- stereotypes, unhinterfragtes Zuschreiben von Kompetenzen zu Professionen⁵ (so sind z. B. nicht alle ErziehungswissenschaftlerInnen sozial kompetent und nicht alle TechnikerInnen ausschließlich sachorientiert)

Wir schlagen daher vor, bereits bei der Formulierung von Anforderungsprofilen folgende **Empfehlungen** zu berücksichtigen, um Diversitätsfairness zu erhöhen und Ihr Anforderungsprofil so zu formulieren, dass Sie möglichst viele passende BewerberInnen finden:

- Reflektieren Sie Ihr **Verständnis** von für Sie relevanten **Kompetenzen** und die entsprechenden Anforderungskriterien: Definieren Sie ...
 - ... Belastbarkeit nicht als Fähigkeit und Bereitschaft zu hohem Arbeitsumfang und Arbeitstempo, sondern z. B. als Sozialkompetenz im Umgang mit Konflikten
 - ... Einsatzbereitschaft nicht als hohe zeitliche Verfügbarkeit, sondern z. B. als Fähigkeit im Umgang mit Mehrfachbelastungen oder biografischen Herausforderungen
 - ... Kommunikationskompetenz nicht als Bündel rhetorischer Fähigkeiten, sondern z. B. als Fähigkeit und Bereitschaft zur Bezugnahme auf andere im Gespräch sowie zur Aufnahme von Redebeiträgen anderer Personen
 - ... Führungsfähigkeit nicht als Durchsetzungskraft, sondern z. B. als Vermittlungsfähigkeit oder als Fähigkeit und Bereitschaft, Kommunikationsstrukturen zu gestalten.
- Erweitern Sie Ihr Anforderungsprofil: Suchen Sie nach Personen, die die bereits vorhandenen **Kompetenzen** in Ihrem Team **ergänzen oder erweitern**.
- Formulieren Sie die Anforderungen im **Mehr-Augen-Prinzip**, tauschen Sie sich über Ihre Erwartungen mit möglichst unterschiedlichen Personen aus. Besetzen Sie daher Ausschussgremien möglichst heterogen (entlang mehrerer Diversitätskriterien wie z. B. Alter, Personal-kategorie, Herkunft).
- Gehen Sie davon aus, dass auch jemand „ins Team passt“, die_der andere sozio-demografische Merkmale aufweist oder einen anderen biografischen Hintergrund hat als Sie bzw. Ihre KollegInnen.

2 Ausschreibung

Wenn Sie folgende Punkte in **Ausschreibungstexten** berücksichtigen, erhöhen Sie bei vielen Personen die Bereitschaft zur Bewerbung und stärken die **Attraktivität** der Universität als Arbeitgeberin⁶:

- Weisen Sie auf die Bedeutung von Diversitätsfairness bzw. auf konkrete Diversity-Initiativen an Ihrer Universität hin⁷.
- Betonen Sie Elemente von **Kooperationskultur** und Nachwuchsförderung an Ihrer Universität, weisen Sie auf die Relevanz von MitarbeiterInnenzufriedenheit oder Work-Domain-Balance und auf flexible Arbeitszeiten hin.
- Verwenden Sie gemeinschaftsbezogene (sogenannte *kommunale*) Begriffe wie „*engagiert, verantwortungsvoll, kontaktfreudig, förderlich, unterstützen, vertrauensvoll, gewissenhaft, kollaborativ, loyal, sich verpflichten, zwischenmenschlich*“.
- Vermeiden Sie hingegen Hinweise auf Konkurrenz, Anreizsysteme und Arbeitsbelastung, das senkt die Attraktivität für BewerberInnen.
- Vermeiden Sie auch Formulierungen, die die Homogenität Ihres Teams oder Ihrer Universität betonen. Solche Formulierungen senken die Bewerbungsabsicht von Personen, die einer Minorität angehören,



- Beschreiben Sie ein erweitertes Kompetenzverständnis, betonen Sie also z. B. in Ausschreibungen für Führungskräfte eher Engagement und Vermittlungsfähigkeit als Durchsetzungskraft, für NachwuchswissenschaftlerInnen eher die Sozialkompetenz als die Verfügbarkeit (siehe dazu auch **Leitfaden Kompetenzorientierte Personalauswahl**⁸).
- Berücksichtigen Sie, dass insbesondere für sehr gute NachwuchswissenschaftlerInnen möglichst hohe Beschäftigungssicherheit und gute Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie wichtige Kriterien darstellen, um sich an einer Universität zu bewerben.⁹
- Nach ersten Erfahrungen erhöht der Hinweis auf Vielfalt der Geschlechter (m/w/d) die Bereitschaft zur Bewerbung vieler Personen.¹⁰
- Ebenfalls zeigen bisherige Erfahrungen, dass sehr allgemein gehaltene Ausschreibungstexte – Open-Rank- und Open-Topic- Ausschreibungen – eher die Intransparenz und weniger die Diversitätsfairness steigern.¹¹
- Ergänzen Sie englischsprachige Ausschreibungen um Informationen zum österreichischen Wissenschaftssystem und zu den Lebensbedingungen am Standort (z. B. Wohnungssuche, Kinderbetreuung).

3 Vorauswahl

Vermeiden Sie folgende, bei der Vorauswahl häufig auftretende **Verzerrungseffekte**:

- Informationen aus persönlichen Netzwerken wird mehr vertraut als jenen aus Bewerbungsunterlagen.¹²
- Bei persönlich bekannten BewerberInnen wird Sympathie stärker bewertet als das Erfüllen des Anforderungsprofils.
- Personen, die im BewerberInnenpool eine Minorität darstellen (z. B. aufgrund von Behinderung, Geschlecht, Herkunft), werden als weniger kompetent angesehen bzw. strenger beurteilt.¹³
- Menschen mit allochthonen Namen werden seltener zu Bewerbungsgesprächen eingeladen.¹⁴
- Informationen über bisher ausgeübte Führungsfunktionen ziehen eine positivere Bewertung der Gesamtperson nach sich, so werden z. B. Personen mit Führungserfahrung auch Kompetenzen zugeschrieben, die sie laut Lebenslauf gar nicht aufweisen („Hierarchiefehler“).¹⁵
- Bei der bloßen Beurteilung von Publikationen wird durch die fehlende Berücksichtigung familiär bedingter Auszeiten oder die Einbeziehung von Selbstzitationen die Bewertung wissenschaftlichen Leistungen verzerrt.¹⁶
- Frauen erhalten seltener Einladungen zu Reviewtätigkeiten, haben schwerer Zugang zu Drittmitteln und weniger Nennungen als Einzelautorinnen oder erst- und letztgenannte Autorinnen. Diese Unterschiede haben keine Korrelation mit ihren wissenschaftlichen Leistungen, sondern ergeben sich aufgrund stereotyper Rollenerwartungen und Zuschreibungen.¹⁷
- Stereotype Zuschreibungen finden sich auch im Vergleich von Empfehlungsschreiben. Darin werden Männer unabhängig von ihrer Leistung ausführlicher und mit mehr exzellenzorientierten Worten beschrieben. Gemeinschaftsbezogene Beschreibungen, die eher Frauen zugeschrieben werden, korrelieren hingegen mit einer verminderten Einstellungswahrscheinlichkeit.¹⁸

Um diese Verzerrungen zu vermeiden, können Sie **folgendes beachten**¹⁹:

- Orientieren Sie sich am **Anforderungsprofil**.



- Je heterogener und kompetenter auch die Kommission für die Vorauswahl zusammengesetzt ist, desto fairer gestaltet sich die Auswahl.
- Sprechen Sie Ihre subjektiven Einschätzungen aus und fragen Sie andere Personen nach deren Einschätzung.
- Entfernen Sie vor dem Vorauswahlverfahren **Foto**, Hinweise auf das **Geschlecht** und idealerweise den Namen von den Bewerbungsunterlagen. Sie verringern so den Einfluss von Vorurteilen aufgrund von Aussehen, Alter, Geschlecht und Herkunft.
- Definieren Sie genau, welche Bewerbungsunterlagen inkl. Anlagen in welcher Form Sie erwarten. Bitten Sie BewerberInnen um die Angabe Ihrer z. B. fünf wichtigsten Publikationen und Projekte.
- Berücksichtigen Sie bei Empfehlungsschreiben, der Bewertung von Publikationen, von eingeworbenen Drittmitteln und bisher ausgeübten Funktionen den vorhandenen und oben beschriebenen Gender-Bias (also bisherige Führungsfunktionen nicht positiver bewerten, Selbstzitationen nicht berücksichtigen, Reviewtätigkeiten, Drittmittel, AutorInnenschaft, Empfehlungsschreiben nicht als objektive Abbildung wissenschaftlicher Leistung, sondern auch als stereotype Rollenzuschreibung sehen).
- Vermeiden Sie Verzerrungen in Bezug auf die wissenschaftliche Leistung aufgrund von Alter und Elternschaft/Care-Arbeit oder Krankheit/Behinderung, indem Sie BewerberInnen bitten, selbst ihr „wissenschaftliches Alter“ anzugeben und dabei Betreuungszeiten, Krankheiten und Teilzeitstellen zu berücksichtigen. Alternativ können diese Kriterien in strukturierten Bewertungsschemata positiv berücksichtigt werden.

4 Bewerbungsgespräch

Achten Sie in Bewerbungsgesprächen und Hearings auf folgende mögliche **kognitive Wahrnehmungsfehler** und **stereotype Erwartungshaltungen**²⁰:

- Große und gut aussehende Menschen werden oftmals besser bewertet, genauso wie Menschen mit leicht aussprechbaren Namen und solche, die als normalgewichtig wahrgenommen werden.
- Jüngeren BewerberInnen werden eher Eigenschaften wie flexibel, motiviert und dynamisch zugeschrieben, älteren Personen eher Eigenschaften wie gelassen, loyal, verlässlich und umsichtig.
- BewerberInnen aus ethnischen Minderheitengruppen werden bei Interviews genauer beurteilt.
- BewerberInnen, die aus einem AkademikerInnenhaushalt kommen, haben eine mehr als zehnfach höhere Chance zu promovieren oder auf eine Professur berufen zu werden.²¹
- BewerberInnen mit Behinderungen wird oftmals eine geringere Leistungsfähigkeit zugeschrieben. Das ist zusätzlich häufig verbunden mit der Zuschreibung von Schutzbedürfnis oder der Erwartung besonderer Tapferkeit.²²
- Aufgrund (unbewusster) geschlechterstereotyper Zuschreibungen werden von Frauen eher soziale Kompetenzen erwartet als von Männern und Gestaltungswille eher von Männern als von Frauen. Männern ohne Führungserfahrung wird eher eine Führungsposition zugetraut als Frauen ohne Führungserfahrung.²³



- Stereotype Kompetenzzuschreibungen zu wissenschaftlich tätigen Menschen und stereotype Kompetenzzuschreibungen zu Männern sind ähnlich („*Science is Male*-Phänomen“). Gleiches gilt für Zuschreibungen zu Führung und Männern („*Think-Manager-Think-Male*-Phänomen“).²⁴
- Unterschiedliche nationale Universitätssysteme befördern unterschiedliche Verhaltensweisen. So werden z. B. Direktheit, ausreden lassen oder unterbrechen international, aber auch in Europa, durchaus unterschiedlich gelebt und sagen mehr über bisher erlernten Praktiken als über entsprechende Kompetenzen einzelner Personen aus.

Um diese Verzerrungen zu vermeiden, können Sie folgende **Empfehlungen** beachten²⁵:

- Wenn Sie sehr **strukturierte Interviews** führen, lösen sich implizite Beurteilungsmaßstäbe (wie Aussehen, Alter ...) leichter auf.
- Reflektieren Sie, wie Aussehen und Attraktivität der BewerberInnen Ihre (Kompetenz-)Beurteilung beeinflusst.
- Reflektieren Sie Ihre impliziten Erwartungen an bestimmte gesellschaftliche Gruppen – wie zum Beispiel amerikanischer oder afrikanischer Herkunft. Erweitern Sie Ihre **Rollen-erwartungen** und gehen Sie davon aus, dass grundsätzlich jede Person zu Ihren Anforderungen passen könnte.²⁶
- Wenn Sie BewerberInnen internationaler Herkunft interviewen, hinterfragen Sie stereotype **Kulturzuschreibungen** – so sind nicht alle Personen aus der Türkei kollektivistisch und nicht alle Personen chinesischer Herkunft an „sozialer Harmonie“²⁷ orientiert. Achten Sie gleichzeitig darauf, nicht – ebenfalls aufgrund von stereotypen Kulturzuschreibungen – Verständnis für diskriminierendes Verhalten zu zeigen („In diesem Kulturkreis ist das eben so.“).
- Um nicht Exzellenz-Merkmale (*Science is male*) und Führungskompetenzen stereotyp vorrangig von Männern zu erwarten, definieren Sie Ihr Verständnis von wissenschaftlicher Leistung und Führung und suchen Sie Personen jeglichen Geschlechts entlang dieser Anforderungen.
- Bringen Sie untypische Rollenerwartungen bewusst zum Ausdruck²⁸: Fragen Sie Männer nach Kinderbetreuung, ältere Menschen nach ihren Visionen und Entwicklungswünschen.
- Achten Sie auf diversitäts- und geschlechtergerechte Sprache – auch bei Fallbeispielen, die von Ihnen eingebracht werden (z. B. „der Institutsleiter“, „die Sekretärin“). Vermeiden Sie auch stereotype Fragestellungen wie z. B. nur Angehörige von Minoritäten zu Ausschluss- bzw. Diskriminierungserfahrungen zu befragen.
- Vermeiden Sie Stressinterviews: Unter Stress verlieren Menschen ihre Reflexions- und Lernfähigkeit und ihre Antworten lassen keine Rückschlüsse auf die allgemeine Stressresistenz und Belastbarkeit zu, sondern zeigen nur mehr oder weniger ausgeprägte Fähigkeiten im Umgang mit vergleichbaren Bewerbungssituationen.
- Seien Sie transparent bezüglich Ihrer Erwartungen und Anforderungen.

Der gesetzliche Diskriminierungsschutz²⁹ untersagt Fragen zu folgenden Themen: Religionsbekenntnis, Weltanschauung, sexuelle Neigung, Heirat, Familienstand, Kinder, Kinderwunsch, PartnerInnenenschaft, Schwangerschaft, Gesundheit, Vorstrafen, Gewerkschafts-, Partei oder Vereinszugehörigkeit, Schulden, persönliche Vermögensverhältnis.



5 Beurteilung und Entscheidungsverfahren

Eine passgenaue Entscheidung in der Personalauswahl gelingt umso besser und diversitätsfairer, je strukturierter die Verfahrensschritte davor gestaltet waren³⁰, je reflektierter und bewusster über Kompetenzverständnis und -erwartungen sowie Wahrnehmungen gesprochen wurde und je klarer die erhobenen Informationen in Bezug auf das Anforderungsprofil bewertet werden.

Folgende Punkte können Sie beim Entscheidungsprozess darüber hinaus beachten, um Diversitätsfairness zu gewährleisten³¹:

- „Objektive“ Bewertungsmaßstäbe wie z.B. Punktvorgabe helfen bei einem diskriminierungsfreien Vergleich der Bewerbungen. Stellen Sie nicht-quantifizierbare Anforderungen wie z. B. persönliche und soziale Kompetenzen durch nachvollziehbare Beschreibungen dar.
- Die zusätzliche **gemeinsame Reflexion** über das Zustandekommen von Einschätzungen/Entscheidungen/Bewertungsmaßstäben in heterogenen Auswahlgremien ist noch wirksamer als die reine **Strukturierung** der einzelnen Verfahrensschritte.³²
- Ein Anti-Bias-Training oder eine diesbezügliche Vorbereitung oder **Begleitung** der **Auswahlgremien** (durch ExpertInnen für Gleichbehandlung und Diversität) ist ebenfalls wirksam.³³
- Vermeiden Sie, einzelne Kriterien überproportional zu gewichten. Manchmal sticht ein bestimmtes Merkmal einer Person besonders positiv oder negativ hervor („Überstrahlungsfehler“).³⁴ Werten Sie diesen Eindruck als eine Information von vielen. Dies passiert auch, wenn z. B. eine „Leuchtturm-Person“ (aufgrund von Drittmittelumfang) aufgenommen wird und dabei andere wichtige Anforderungskriterien (wie Teamfähigkeit, Führungskompetenz ...) vernachlässigt werden.
- Achten Sie bei der Erstellung der Begründungsschreiben und Gutachten für Ihre Personalentscheidung darauf, für die ausgewählten Personen unabhängig von ihrem Geschlecht, ihres Alters, ihrer Herkunft vergleichbare Beschreibungen (positive wie negative) zu verwenden und keine Stereotype zu reproduzieren (also z. B. Auswahl bei Frauen mit ihrer sozialen Kompetenz zu begründen oder Männern Exzellenz zuzuschreiben).
- Sympathie ist ein berechtigtes Kriterium bei Personalentscheidungen, sollte aber nicht das ausschlaggebende Kriterium sein. Überprüfen Sie gleichzeitig, inwiefern eine Person tatsächlich dem Anforderungsprofil entspricht. Es kann vorteilhaft sein, emotionale Themen wie Sympathie explizit anzusprechen, um unausgesprochene, aber vorhandene Einflussfaktoren explizit zu machen.
- Strukturierte Interviews in Kombination mit weiteren Auswahlmethoden können die Diversitätsfairness erhöhen. Kombinieren Sie Bewerbungsgespräche wenn möglich mit Arbeitsproben, Rollenspiel, Gruppendiskussion oder Persönlichkeitsfragebögen („Mixed Method-Ansatz“).



Impressum

Für den Inhalt verantwortlich: hochschulberatung.at Dr.in Andrea Widmann | 30.11.2020

Quellen und Literatur

¹ Czollek, Leah & Perko, Gudrun & Kaszner, Corinne & Czollek, Max (2019). Praxishandbuch Social Justice und Diversity: Theorien, Training, Methoden, Übungen. Beltz Juventa: Weinheim/Basel. | Gardenswartz, Lee & Rowe, Anita (2008): Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity. Society for Human Resource: Alexandria.

² Kersting, Martin & Ott, Michael (2015), Diversity-gerechte Personalauswahl. In: Handbuch Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder. Springer. Wiesbaden

³ Kersting/Ott 2015

⁴ Butler, Judith (2006). Die Macht der Geschlechternormen. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag. | Erpenbeck, John & Rosenstiel, Lutz v. (2017). Handbuch Kompetenzmessung. Schäffer-Poeschel: Stuttgart. | Heyse, Volker & Erpenbeck, John & Ortmann, Stefan (2019), Kompetenzen voll entfaltet: Praxisberichte zum Kompetenzmanagement. Waxmann Verlag Münster: New York.

⁵ Mai, Christian & Büttgen, Marion & Schwarzinger, Dominik (2016). Think-Manager-Consider-Female: Eine Analyse stereotypischer Ansichten über weibliche Führungskräfte und die empirische Überprüfung ihrer realen Persönlichkeit anhand der Big Five und Dunklen Triade. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf) Band 69/2, S. 119–152.

⁶ Baitsch, Christoph (2001). Über die Wirkung von Stereotypen und Vor-Urteilen bei der Kompetenzbeurteilung. In: Kadishi, Bernadette (Hrsg). Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen. Personalselektion ohne Diskriminierung. Tobler Verlag: Altstätten. S. 113-130. | Dutz, Regina & Hubner, S., & Peus, Claudia (2018). Der Einfluss der Darstellung unterschiedlicher Organisationskulturen in Stellenausschreibungen für MINT-Professuren. In: Hochschulmanagement, 03/2018, 74-80. ISSN: 1860-3025. | Erpenbeck, John & Rosenstiel, Lutz v. (2017). Handbuch Kompetenzmessung. Schäffer-Poeschel: Stuttgart. | Eyer, Beatrice (2002), Der Erwerb von Schlüsselkompetenzen aus der Familien- und Hausarbeit – Bedeutung für den Arbeitsmarkt. In: Kadishi 2001 S. 131-146. | Hentschel Tanja & Horvath, Lisa (2015), Passende Talente ansprechen. Rekrutierung und Gestaltung von Stellenanzeigen. In: Peus, Claudia & Braun, Susanne & Hentschel, Tanja & Frey, Dieter (2015). Personalauswahl in der Wissenschaft: Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis. Heidelberg: Springer. | Horvath, Lisa & Hentschel, Tanja (2018). „Gesucht: Führungserfahrener Projektleiter!“ – das geht auch anders! Sprachliche Genderfairness als Erfolgsfaktor in Personalauswahlprozessen. In: Hochschulmanagement, 3. S. 66–73. | Kersting/Ott 2015 | Kadishi, Bernadette (2002). Personalauswahl – systematisch und ganzheitlich. In: PANORAMA 2/2002 | Möller, Christina (2018). Diverse Professorenschaft? Intersektionale Erkenntnisse am Beispiel der Universitäten in Nordrhein-Westfalen. In: CEWS journal Nr. 114 | Rehbock, Stephanie & Horvath, Lisa K., & Hentschel, Tanja (2017). Geschlechtergerechtes Talentmanagement in der Wissenschaft. In: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung, 1/2017, 19-25.

⁷ z. B. Universität Graz <https://diversitaet.uni-graz.at/de/>

⁸ Kompetenzorientierte Personalauswahl - ein Leitfaden der Koordinationsstelle für Geschlechterstudien und Gleichstellung der Universität Graz. 2020 <https://koordination-gender.uni-graz.at/de/publikationen/>

⁹ Beaufaÿs, Sandra (2018), Ausstieg aus der Wissenschaft – Problem oder gute Idee? In: blog interdisziplinäre geschlechterforschung, 23.10.2018, www.gender-blog.de/beitrag/ausstieg-aus-der-wissenschaft-problem-oder-gute-idee/ DOI: <https://doi.org/10.17185/gender/20181023> | Konsortium Bundesbericht

Wissenschaftlicher Nachwuchs (2017), Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017. | Krempkow, Rene (2020), Diversität und Bestenauswahl in der Wissenschaft Deutschlands. February 2020 DOI: 10.13140/RG.2.2.11012.48009

Conference: Jahrestagung des Netzwerkes Wissenschaftsmanagement „Wissenschaftsmanagement braucht Personalmanagement: Herausforderungen, Best practice und Zukunftsvisionen

¹⁰ Ergebnisprotokoll Workshop Diversitätsfaire Personalauswahl vom 28.9.2020 unveröffentlicht

¹¹ Ergebnisprotokolle Workshops Diversitätsfaire Personalauswahl vom 21. und 28.9.2020 unveröffentlicht

¹² Hentschel/Horvath 2015

¹³ Braun, Susanne; Hentschel, Tanja, Peus, Claudia & Frey, Dieter (2015), Chancengleichheit durch professionelle Personalauswahl in der Wissenschaft. In: Peus, Braun, Hentschel & Frey (2015)

¹⁴ Kersting/Ott 2015

¹⁵ Braun/Hentschel/Peus/Frey 2015 | Engel, Roland (2019). Bias-Sensibilisierung & Qualitätssicherung bei Auswahlverfahren an Universitäten. Unveröffentlichte Seminarunterlage. Karl-Franzens Universität Graz | Kersting/Ott 2015



- ¹⁶ Braun/Hentschel/Peus/Frey 2015 | Horvath, Lisa K. (2020), Wie umgehen mit Gender Biases in der Personalauswahl? Seminarunterlagen unveröffentlicht. | Kersting/Ott 2015 | Larivière, Vincent; Ni, Chaoqun; Gingras, Yves; Cronin, Blaise & Sugimoto, Cassidy R. (2013), Bibliometrics: Global gender disparities in science. In: Nature 504, 211–213. doi:10.1038/504211a | Zigerell, L.J. (2015), Is the gender citation gap in international relations driven by elite papers? In: Research & Politics. Volume: 2 issue: 2. Sage journals <https://doi.org/10.1177/2053168015585192>
- ¹⁷ Hanson, Brooks; Wooden, Paige & Lerback, Jory (2020). Age, gender, and international author networks in the earth and space sciences: Implications for addressing implicit Bias. In: Earth and Space Science, 7 <https://doi.org/10.1029/2019EA000930> | Lerback, Jory & Hanson, Brooks (2017), Journals invite too few women to referee. In: Nature Vol 541, S. 455-457.
- ¹⁸ Dutt, K.; Pfaff, D.L.; Bernstein, A.F.; Dillard, J.S. & Block, C.J. (2016), Gender difference in recommendation letters for postdoctoral fellowships in geoscience. In: Nature Geoscience, 9 (11), S. 805-809. | Rubini, Monica & Menegatti, Michaela (2014), Hindering Women's Careers in Academia: Gender Linguistic Bias in Personnel Selection. In: Journal of Language and Social Psychology. Volume: 33 issue: 6, page(s): 632-650. Sage journals <https://doi.org/10.1177/0261927X14542436>
Article first published online: July 24, 2014; Issue published: December 1, 2014
- ¹⁹ Hentschel/Horvath 2015 | Kampkötter, Patrick & Sliwka, Dirk (2013). Trotz subjektiver Leistungsbeurteilung zu aussagekräftigen Ergebnissen kommen. In: PERSONALquartely, Heft 2/2013, 46 - 49. | Kersting/Ott 2015
- ²⁰ Beshears, John & Gino, Francesca (2015). Der Weg zu weisen Entscheidungen. In: Harvard Business Manager August 2015. | ; Engel 2019 | Hentschel/Horvath 2015 | Kersting/Ott 2015
- ²¹ Daten für Deutschland https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/hochschulbildungs-report_2017.pdf | Krempkow, Rene (2020), Diversität und Bestenauswahl in der Wissenschaft Deutschlands. February 2020 DOI:
- ²² Ergebnisprotokoll Workshop Diversitätsfaire Personalauswahl vom 28.9.2020 unveröffentlicht
- ²³ Heilman, Madeline E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. In: Research in Organizational Behavior 32/2012. S.113–135.
- ²⁴ Abele, Andrea E. (2013). Berufserfolg von Frauen und Männern im Vergleich. Warum entwickelt sich die „Schere“ immer noch auseinander? In: Gender Heft 3/2013, S. 41–59. | Abele, Andrea E., Uchronski, Mirjam, Suitner, Caterina & Wojciszke, Bogdan (2008). Towards an operationalization of the fundamental dimensions of agency and communion. Trait content ratings in five countries considering valence and frequency of word occurrence. In: European Journal of Social Psychology 38/2008, S. 1202–1217. | Athentaedt, Ursula/Alfermann, Dorothee: Geschlechterrollen und ihre Folgen. Stuttgart 2011. | Büttgen, Marion & Mai, Christian (2016). Starke dunkle Triade: Erfüllen weibliche Führungskräfte die Anforderungen von Spitzenpositionen? In: Forschung & Lehre (4), S. 326–327. | Kirleis, Edda: Maskulinität und Femininität in Organisationen. In: Burbach, Christiane/Schlottau, Heide: Abenteuer Fairness – Ein Arbeitsbuch zum Gendertraining. Göttingen 2001, S. 99-102. | Schein, Virginia E. & Davidson, Marilyn J. (1993). Think Manager, think male. In: Management Development Review, Vol. 6 Issue: 3. | Widmann, Andrea (2016). Offen werden für demokratiepolitische Themen. Politische Bewusstseinsbildung in verpflichtenden Gender-Trainings trotz persönlichen Widerstands. In: Magazin Erwachsenenbildung.at 28/2016. Wien.
- ²⁵ Güngör, Kenan (2017). Kulturelle Vielfalt und Geschlechtergleichstellung im Klassenzimmer. In: polis aktuell Nr. 1/2017. | Hentschel/Horvath 2015.
- ²⁶ siehe z. B. Angebot der UNIKO Promovieren mit Limit <https://uniko.ac.at/themen/personal/promoli/>
- ²⁷ siehe z. B. Interkulturelle Empfehlungen der IHK <https://www.ihk-krefeld.de/>
- ²⁸ Engel, Roland 2019
- ²⁹ Gleichbehandlungsgesetz online auf <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20003395>
- ³⁰ Braun/Hentschel/Peus/Frey 2015 | Paradies, Liane; Greving, Johannes & Wester, Franz (2018): Leistungsmessung und -bewertung. 8., überarbeitete Auflage. Cornelsen: Berlin.
- ³¹ Beshears/Gino 2015 | Fried, Andrea & Wetzel, Ralf (2000). Wenn zwei das Gleiche tun ... diskriminierungsfreie Personalbeurteilung. Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann . vdf Hochschulverlag der ETH: Zürich. | Hey, Barbara & Neissl, Julia (2005). Gender Proofing des Auswahlverfahrens für ProfessorInnen an der Karl-Franzens Universität Graz. Koordinationsstelle für Geschlechterstudien, Frauenforschung und Frauenförderung. | Horvath 2020 | Scherke, Katharina (2015), Diversität und Stereotype. In: Amt der Steiermärkischen Landesregierung (Hg.), Angewandte Vielfalt – Diversität in der Praxis. NWV Verlag Wien Graz
- ³² Schleicher, D. J., Day, D. V., Mayes, B. T., & Riggio, R. E. (2002). A new frame for frame-of-reference training: Enhancing the construct validity of assessment centres. Journal of Applied Psychology, 87, 735–746.
- ³³ Angebote an der Universität Graz <https://akgl.uni-graz.at/de/fuer-mitarbeiterinnen/personalverfahren/> und <https://koordination-gender.uni-graz.at/de/gleichstellung0/>



