

Universität Hamburg
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Master of Arts – Human Resource Management
Studienfach: Studienprojekt zur Personal- und Organisationsforschung
2016 / 2017

Projektabschlussbericht
Diversity Management im Spannungsfeld der Personalauswahl
*Eine Untersuchung nach dem Triangulationsansatz am Beispiel der Diversity
Dimension Geschlecht*

Eingereicht von: “21 runners”
Blume, Miriam (6867018)
Bork, Julia (6870787)
Kraim, Leonie (6809492)
Wolf, Luise (6869479)

Dozentinnen: Frau Prof. Dr. Daniela Rastetter
Frau Dr. Anna Mucha
Frau Prof. Dr. Anne Rosken

Hamburg, 22.08.2017

Inhaltsverzeichnis

I. Abbildungsverzeichnis	3
II. Abkürzungsverzeichnis	4
III. Tabellenverzeichnis	5
IV. Abstract.....	6
1. Einleitung.....	7
2. Theoretische Aspekte des Forschungsprojekts	8
2.1 Theoretische Aspekte und Forschungsstand	8
2.1.1 Das Anforderungsprofil und person-environment-fit	9
2.1.2 Verzerrungseffekte in der Personalauswahl	10
2.1.3 Unternehmensumwelt	12
2.1.4 Richtlinien aus Unternehmensleitbild und -vorgaben.....	13
2.1.5 Unternehmenskultur.....	13
2.1.6 Diskriminierung	14
2.1.7 Diversity	15
2.1.8 Entwicklung und aktueller Forschungsstand von Diversity Management in Unternehmen	16
2.2 Forschungsziel	18
2.3 Anwendung und Praxisrelevanz.....	19
3. Methodische Aspekte des Forschungsprojekts.....	20
3.1 Beschreibung der Erhebungsmethoden.....	20
3.1.1 Experiment.....	20
3.1.2 Interview	22
3.2 Beschreibung der Stichprobe.....	24
4. Darstellung und Diskussion der Ergebnisse	24
4.1 Datenauswertung Experiment.....	24
4.2 Datenauswertung und Diskussion Interview.....	27
4.2.1 Einstellung und Werte des Recruiters	28
4.2.2 Anforderungsprofil.....	29
4.2.3 Erwartungen der Fachbereiche	31
4.2.4 Richtlinien aus Unternehmensleitbild & -vorgaben	33
4.2.5 Unternehmenskultur.....	34
4.2.6 Unternehmensumwelt	36
4.2.7 Diversity Management als eigener Faktor im Spannungsfeld	39
4.3 Beantwortung der Hauptforschungsfrage.....	43
5. Kritische Reflektion des methodischen Vorgehens.....	45
6. Fazit.....	46
V. Quellenverzeichnis.....	50
VI. Anhang.....	55
VII. Eidesstattliche Erklärung.....	70

I. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Determinanten im Spannungsfeld des Recruiters	8
Abbildung 2: Passung einer Person im Arbeitsumfeld	10
Abbildung 3: Diversity Dimensionen	16
Abbildung 4: Das Spannungsfeld des Recruiters mit dem Faktor DiM	40

II. Abkürzungsverzeichnis

DiM	Diversity Management
GG	Grundgesetz
HR	Human Resources
UV	Unabhängige Variable
AV	Abhängige Variable
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
o. J.	ohne Jahr; Jahreszahl der Quelle nicht angegeben
I 01-06	Interviewter Nummer eins bis sechs

III. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Häufigkeiten der Geschlechter auf Rang 1.....	27
--	----

IV. Abstract

Diversity Management (DiM) ist in den letzten Jahrzehnten in den Gesellschaft, Politik und Wirtschaft stark an Bedeutung gewonnen. Politische Debatten und gesetzliche Vorgaben erhöhen den sozialen Druck auf Unternehmen und somit auf die Personalauswahl. So implementieren immer mehr Unternehmen Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt. Bislang blieb eine kritische Auseinandersetzung mit der Auswirkung von DiM auf die Personalauswahl aus. Die folgende Forschungsarbeit untersucht, inwiefern diese Entwicklungen Einfluss auf die Arbeit der Recruiter nehmen. Sie umfasst die Analyse, welchen Stellenwert die Diversity Dimension Geschlecht im Vergleich zu Qualifikationen bei der Besetzung von Führungspositionen einnimmt und welche Rolle DiM in der Personalauswahl spielt. Recruiter befinden sich dabei in einem Spannungsfeld, welches mit ihren Determinanten Einfluss auf ihre tägliche Arbeit nimmt. Zur Messung dieses Einflusses wird eine Triangulation aus Experiment (N= 31) und Interview (N= 6) durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass das Geschlecht in der Theorie zwar eine nachgelagerte Rolle im Vergleich zu den Qualifikationen bei der Besetzung von Führungspositionen spielt, Frauen jedoch bei gleichen Qualifikationen gegenüber dem Mann bevorzugt werden. Die Wirkung und Beeinflussung von DiM konnte hierbei als eigener Faktor im Spannungsfeld interpretiert werden: 1) DiM Maßnahmen des eigenen Unternehmens nehmen Einfluss auf die Auswahlentscheidung des Recruiters. 2) Erwartungen sowie Vorgaben aus der Unternehmensumwelt wirken auf die Personalauswahl. 3) Recruiter nutzen die Darstellung des DiMs als Instrument in der Außenkommunikation, um den gesellschaftlichen und politischen Ansprüchen gerecht zu werden und die Unternehmensattraktivität zu steigern. Die Verankerung des Vielfaltsgedankens in Unternehmensleitbild- und -kultur zeigt einen Weg auf, DiM ganzheitlich und zielführend zu betreiben.

1. Einleitung

„Wir legen gesteigerten Wert darauf, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.“ (PwC, o. J.). Ein Zitat der Unternehmensberatung PwC, die im Zuge der DAX 30 Initiative „Frauen in Führungspositionen“ seit dem Jahre 2011 gemeinsam mit den großen deutschen Unternehmen eine freiwillige Selbstverpflichtung zur Erhöhung des Frauenanteils formuliert hat (BMFSFJ, 2011). Diese Initiative ist nur ein Beispiel für die in den letzten 20 Jahren steigende Bedeutung des Themas Vielfalt im Arbeitskontext und zeigt die Relevanz der geschlechtsspezifischen Diversity (Süß & Kleiner, 2005). Diese Art der Vielfalt ist verstärkt in den Diversity-Programmen der Unternehmen vertreten und äußert sich in der gleichen Behandlung beider Geschlechter am Arbeitsplatz. Zum Beispiel ist seit Anfang 2016 die Frauenquote in Aufsichtsräten gesetzlich verankert und im Juli 2017 wurde das Entgelttransparenzgesetz zur Gleichstellung von Mann und Frau erlassen (BMFSFJ, 2016; BMFSFJ, 2017).

Um Vielfalt zu erreichen, bieten Unternehmen vielfältige Programme und Maßnahmen an. So bietet bspw. PwC verschiedene Events und Workshops an, um für Frauen den Weg in Führungspositionen reizvoller und leichter zu gestalten (PwC, o. J.). Auch der Energiekonzern E.ON bietet Diversity Trainings und Mentoringprogramme an. E.ON kommuniziert auf seiner Webseite, die eigene Verpflichtung „[...] auf der Auswahlliste („Shortlist“) jeweils mindestens einen Mann und eine Frau als potenzielle Nachfolger für frei werdende Führungspositionen zu benennen.“ (E.ON, o. J.). Diese Maßnahmen zeigen, dass die Personalauswahl ein entscheidendes Instrument darstellt, um Vielfalt in Unternehmen zu erhöhen. Nur wenn Recruiter¹ eine vielfaltfördernde Personalauswahl betreiben, können Diversity-Programme gelebt werden und das Bewusstsein sowie der sensible Umgang mit Vielfalt im Arbeitsalltag etabliert werden. Doch welchen Einfluss haben diese Maßnahmen auf den Personalauswahlprozess? Welche Konsequenzen sind denkbar, wenn Vielfalt mit aller Kraft gefördert wird und andere Aspekte wie bspw. Qualifikationen in den Hintergrund treten? Diesen Fragen widmet sich die folgende Forschungsarbeit und fokussiert dabei Recruiter, die sich in ihrer Arbeit in einem Spannungsfeld befinden, auf das, unter anderem, auch verstärkt das Thema Vielfalt einwirkt.

Zunächst wird die theoretische Grundlage gelegt, indem dieses Spannungsfeld beschrieben sowie auf Diskriminierung und die Entwicklung des Diversity Managements, im Weiteren DiM abgekürzt, eingegangen wird. Anschließend werden das Forschungsziel und die Praxisrelevanz aufgezeigt. Eine darauffolgende Beschreibung des methodischen Forschungsvorgehens legt den Grundstein für die anschließende Durchführung der

¹ In der Ausarbeitung umfasst dieser Begriff sowohl weibliche als auch männliche Personen. Da es sich um einen englischen Begriff handelt, wird dieser nicht an das Geschlecht angepasst.

Feldarbeit, deren Ergebnisse daraufhin ausgewertet und diskutiert werden. Eine Reflektion des Forschungsvorgehens und ein kritischer Ausblick runden die Ausarbeitung ab.

2. Theoretische Aspekte des Forschungsprojekts

Zu Beginn wird übergreifend das Spannungsfeld, in dem sich Recruiter in ihrer Arbeit befinden, erläutert. Im Anschluss daran werden die Determinanten, welche mit dem Forschungsthema in Verbindung stehen, näher beleuchtet. Zudem wird der aktuelle Forschungsstand beschrieben, das Forschungsziel definiert, das methodische Vorgehen vorgestellt und ein Ausblick auf die Praxisrelevanz gegeben.

2.1 Theoretische Aspekte und Forschungsstand

Recruiter nehmen bei der Personalauswahl aufgrund ihres Fachwissens eine entscheidende Rolle ein. Sie haben die Kenntnisse, über welche Kanäle geeignete Kandidaten/Kandidatinnen zu finden sind und agieren gleichzeitig als Spezialisten/Spezialistinnen in der Analyse und Bewertung von Bewerberinformationen. Diese werden im Zuge verschiedenster Personalauswahlprozesse gewonnen. Innerhalb des Prozesses muss der Recruiter allerdings viele Faktoren und Erwartungen berücksichtigen. Abbildung 1 zeigt die unterschiedlichen Determinanten, welche auf die Arbeit der Recruiter einwirken. Dabei lässt sich feststellen, dass sich der Recruiter in einer Art Spannungsfeld befindet, in welchem er versucht, verschiedene Erwartungen sowie Einflussfaktoren zu berücksichtigen (Laher, 1998).

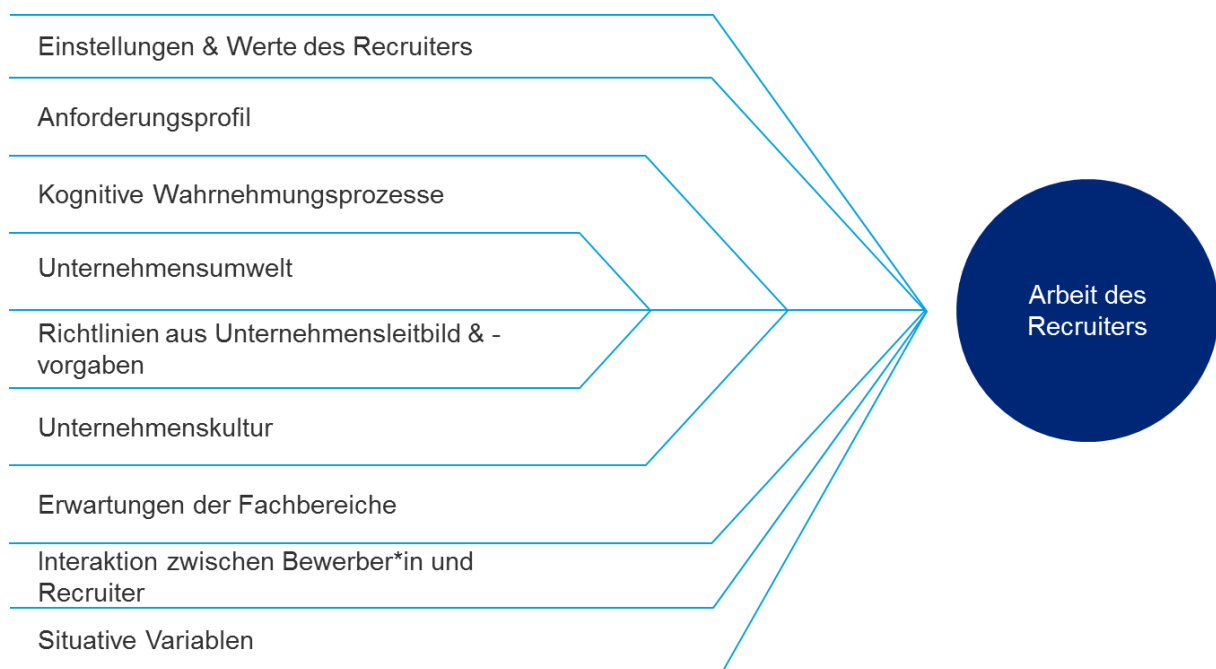


Abbildung 1: Determinanten im Spannungsfeld des Recruiters, eigene Darstellung in Anlehnung an Laher, 1998

Die für die Fragestellung relevanten Faktoren des Spannungsfelds werden nun näher erläutert, um anschließend das Forschungsziel und die Forschungslücke zu definieren.

2.1.1 Das Anforderungsprofil und person-environment-fit

Jeder Stelle sind gewisse Ziele, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sowie auch Rechte und Pflichten zugeordnet. Das Anforderungsprofil geht detailliert darauf ein, welche Qualifikationen von Bewerbern/Bewerberinnen erwartet werden. Ein Anforderungsprofil besteht nach Weuster (2012) aus unterschiedlichen Komponenten. Die erste ist das Bildungsprofil, welches die Schul- und Hochschulbildung sowie die Berufsausbildung enthält. Eine weitere Komponente, das Berufserfahrungsprofil, enthält neben der bisherigen Funktion bzw. der Stelle und den Aufgaben der Bewerber*innen auch die Unternehmensart und die Branche der relevanten Berufserfahrung. Darüber hinaus ist das Persönlichkeitsprofil von Bedeutung. Hierbei spielt häufig das Big-Five-Modell eine Rolle. Das Modell besteht aus fünf Persönlichkeitsdimensionen, die laut Weuster (2012) oft bei der Personalauswahl berücksichtigt werden: (1) Gewissenhaftigkeit, (2) Extraversion, (3) Neurotizismus, (4) Verträglichkeit, (5) Offenheit für Erfahrungen (Stemmler, 2016). Die Big-Five Persönlichkeitsmerkmale werden häufig im Auswahlgespräch gemessen, indem vergangenheits- oder zukunftsbezogene Fragen gestellt werden. Hier ist zu bedenken, dass nicht alle Eigenschaften und Merkmale beobachtbar sind (Weuster, 2012). Weiterhin sind innerhalb des Anforderungsprofils ergänzende Aspekte wie bspw. die zeitliche Verfügbarkeit, die Reisebereitschaft und -fähigkeit, die räumliche Mobilität sowie Sprachkenntnisse zu berücksichtigen.

Über das Anforderungsprofil hinaus spielt der person-environment fit eine Rolle bei der Besetzung einer Position. Dieser definiert die Passung zwischen Person und Arbeitsumfeld, welche übergeordnet aus verschiedenen Passungen entsteht. Innerhalb der Personalauswahl wird besonders die Eignung des Bewerbers/der Bewerberin für eine bestimmte Rolle und ihren Aufgaben (*person-job fit*), die Eignung für die Organisation (*person-organization fit*) sowie die Kompatibilität der Person mit dem jeweiligen Team (*person-group-fit*, *person-team-fit*) beurteilt. Die folgende Abbildung 2 verdeutlicht den Zusammenhang der verschiedenen Passungen (Weuster, 2012).

Umweltpassung einer Person (person-environment fit)					
Aufgaben- erfüllung	Kooperationsleistung				
	Passung				
▼	▼				
Stelle Aufgaben	Organisation	Gruppe Team	Vorgesetzte*r	Kunden Externe Branche	Arbeitswelt
<i>person-job-fit</i>	Person- organization fit	Person-group fit person-team fit	Person- supervisor fit	Person- customer fit / industry fit	Person-work world fit
▲	▲				
Ausbildung Erfahrung	Eigenschaften (dispositional fit), Ziele, Werte, Überzeugungen, Persönlichkeitsmerkmale				

Abbildung 2: Passung einer Person im Arbeitsumfeld, eigene Darstellung in Anlehnung an Weuster, 2012

Der *person-job fit* ist definiert als Beziehung zwischen den Merkmalen einer Person und der Stelle bzw. der Aufgaben, die innerhalb einer Stelle ausgeführt werden. Innerhalb des *person-job fits* werden zwei grundlegende Konzeptionen unterschieden. Zum einen handelt es sich um die Passung zwischen den Anforderungen der Stelle und den Fähigkeiten der Person, zum anderen tritt der *person-job fit* auf, wenn die Bedürfnisse, Wünsche oder Vorlieben der Person durch die Stelle erfüllt werden. Der *person-team fit* konzentriert sich auf die zwischenmenschliche Kompatibilität von Einzelpersonen zu ihren Arbeitsgruppen. Demografische Variablen wie Nationalität, Alter und Geschlecht als leicht beobachtbare Attribute werden dabei mit tiefliegenden Merkmalen wie Werte und Ziele kontrastiert (Kristof-Brown, 2005).

Um ein faires Such- und Auswahlverfahren für eine Vakanz durchzuführen, ist ein Anforderungsprofil unentbehrlich. Liegt ein solches nicht vor, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit von Fehlern, die auf vage Profilkennntnis, Sympathie oder das Vordringen von Stereotypen zurückzuführen sind (Weuster, 2012). Die mögliche Folge ist eine Fehlbesetzung, welche mitunter einen erhöhten Kosten- und Zeitaufwand mit sich bringt.

2.1.2 Verzerrungseffekte in der Personalauswahl

Im Zuge des Personalauswahlprozesses kann es zu Urteilsfehlern und Wahrnehmungsverzerrungen auf Seiten der Beurteiler*innen kommen, welche meist unbewusst geschehen und durch verschiedene (sozial-) psychologische Prozesse ausgelöst werden (Kauffeld & Grohmann, 2014). Unbewusste Wahrnehmungsmuster spielen hierbei

eine entscheidende Rolle. Erst das Zusammenspiel aus Wahrnehmung, Interpretation und Bewertung zur Meinungsbildung verdeutlicht die Problematik solcher unbewussten Prozesse. Aufgestellte Überzeugungen basieren auf scheinbar objektiven Wahrnehmungen, welche jedoch bereits durch individuelle Einflüsse geprägt wurden und somit subjektiver Art sind (Stracke, 2015). Die eigene Wahrnehmung muss demnach kritisch hinterfragt werden, um diesen unbewussten Einfluss in der Meinungsbildung zu vermeiden und anderen Einstellungen Raum zu geben (Voß, 2011). Folglich können unbewusste Wahrnehmungsmuster die Bewertung von Bewerbermerkmalen beeinflussen, sodass selbst sachliche Informationen subjektiv bewertet werden. Urteile, die gefällt werden, können somit auf systematischen Urteilsverzerrungen basieren (Kanning, 2015). Im Folgenden werden typische Beispiele solcher Effekte in Personalauswahlverfahren kurz erläutert:

Halo-Effekt

Die Komplexität von Eindrücken wird reduziert, indem ein herausstechendes Merkmal des Bewerbers/der Bewerberin fokussiert wird, andere Eigenschaften überdeckt und diese in Richtung des Merkmals verzerrt (Voß, 2011). Beurteiler*innen nehmen demnach eine ähnlich positive oder negative Bewertung von nicht zusammenhängenden Merkmalen vor und vernachlässigen dabei die individuelle Prüfung relevanter Eigenschaften bezüglich der Passung auf das Anforderungsprofil (Kanning, 2015).

Stereotype

Bei dem Effekt der Stereotype werden Bewerber*innen nicht als Individuen, sondern als Vertreter*innen einer sozialen Gruppe bewertet (Bierhoff, 2006). Die der Gruppe zugeschriebenen Eigenschaften werden somit auf das Individuum projiziert (Kanning, 2015). Es wird demnach eine pauschalisierte Bewertung vorgenommen. Dies kann bspw. bezüglich des Geschlechts, Bildungsgrads oder der Nationalität auftreten.

Gender Bias

Ähnlich zu dem Effekt des Stereotypen existiert ein geschlechtsbezogener Verzerrungseffekt, wobei dem jeweiligen Geschlecht bestimmte Stereotypen zugeordnet werden. Das Geschlecht des Bewerbers/der Bewerberin nimmt somit Einfluss auf die Entscheidung des Recruiters. So konnten Studien aufzeigen, dass in Personalauswahlprozessen vor allem das männliche dem weiblichen Geschlecht, ohne Berücksichtigung der Qualifikationen, vorgezogen wird (Schein, 2001). Eine Studie der National Academy of Sciences stellte bspw. fest, dass Recruiter bei gleichen Qualifikationen doppelt so häufig einen Mann statt eine Frau einstellen würden (Wittenberg-Cox, 2014). Dieser Gender Bias lässt sich zudem bei Führungsprototypen nachweisen (Sczesny, 2003). So beschreibt die implizite Führungstheorie, dass Menschen mentale Modelle darüber

entwickeln, was eine Führungskraft ausmacht (Johnson, 2008). Der daraus gebildete Führungskraftprototyp fungiert unbewusst als schematisches Kategorisierungsmuster, das auf den Wahrnehmungsprozess wirkt. Studien zeigen dabei, dass Führungsprototypen eher mit dem männlichen Geschlecht assoziiert werden. Dies kann bspw. an den Dimensionen Stärke und Intelligenz festgestellt werden (Powell, Butterfield & Parent, 2002). Interessant ist allerdings eine mögliche Aufweichung dieser Assoziationen durch die Präsenz von weiblichen Führungskräften, wie eine Studie von van Quaquebeke im Jahre 2010 zeigt. Durch die Präsentation von Bildern bekannter weiblicher Führungskräfte ist mittels eines Implicit Association Tests eine Verbesserung der kognitiven Verbindung des Konzeptes „Frau“ und „Führung“ nachgewiesen. Zwar kann das Konzept „Mann“ und „Führung“ immer noch schneller assoziiert werden, jedoch findet eine nachweisliche Angleichung der Geschwindigkeit vom weiblichen Geschlecht statt (van Quaquebeke, 2010).

Diese geschilderten systematischen Urteilsverzerrungen stellen die größte Gefahr der professionellen Personalauswahl dar, weil eine verzerrungsfreie Betrachtung der Passung von Kompetenzen zu dem gesuchten Profil nicht mehr möglich ist (Kanning, 2015).

Neben diesen Urteilsverzerrungen können auch ungünstige Rahmenbedingungen die objektive Personalauswahl nachteilig behindern (Kanning, 2015). Beispiele sind Stress und Zeitdruck, Informationsüberschuss oder soziale Einflüsse. Ein sozialer Einfluss kann zudem Druck auf den Beurteiler/die Beurteilerin ausüben. Beispiele hierfür können politische Debatten sowie gesellschaftliche Normen bezüglich Gleichberechtigung sein.

2.1.3 Unternehmensumwelt

Unternehmen werden von ihrer relevanten Umwelt beeinflusst. Umwelteinflüsse können Gesetze, politische und gesellschaftliche Trends, Bedürfnisse von Anspruchsgruppen oder Aktivitäten der Konkurrenzorganisationen sein. Die Personalarbeit ist hiervon sowohl direkt, als auch indirekt betroffen. Ein Thema mit direktem Bezug zur Personalarbeit ist bspw. die Gestaltung von Arbeit: Die Einführung des Mindestlohns, die Flexibilisierung der Arbeitsmodelle oder der Anteil an Frauen in männerdominierten Berufen oder Führungspositionen sind Bestandteil der gesellschaftlichen und politischen Diskussion geworden und müssen in der Personalarbeit berücksichtigt werden (Roiger, 2013).

Indirekt wird die Personalarbeit zum Beispiel durch gesamtgesellschaftliche Trends beeinflusst. Der demografische Wandel, die Globalisierung oder Digitalisierung sind Themen, die sich aktuell auf das Personalmanagement und seine Aufgaben auswirken. Die attraktive Außendarstellung, also das Employer Branding, betrifft die Personalauswahl ebenfalls, da so Bewerber*innen angezogen werden (DGFP, 2013).

2.1.4 Richtlinien aus Unternehmensleitbild und -vorgaben

Nach Krems (2012) umfasst das Leitbild die Mission, die Vision und die wesentlichen Orientierungen für die Art und Weise der Umsetzung von Werten in der täglichen Arbeit. Häufig trennen Autoren das Unternehmensleitbild, als bewusste Willensäußerung des Managements, von der Unternehmensidentität, welche aus unbewussten Normen und Werten besteht (Durstberger & Most, 1997). Das Leitbild soll Unternehmensmitgliedern eine wesentliche Orientierung geben und Aufgaben sowie Funktionen innerhalb der Organisation bestimmen. Es ist mit unterschiedlichen Faktoren wie der Organisationsstrategie und -kultur verbunden. Diese Aspekte bedingen sich gegenseitig (Klaußner, 2016). Weiterhin hat das Unternehmensleitbild zwei übergeordnete Funktionen. Zum einen die nach innen gerichtete Funktion, welche Mitgliedern als eine Orientierung im Arbeitsalltag dienen soll. Zum anderen die nach außen gerichtete Funktion für die Übermittlung von Informationen an die Außenwelt. In den letzten Jahren haben immer mehr Unternehmen das Thema Gleichbehandlung in ihrem Unternehmensleitbild verankert. Ziel ist hierbei, Diskriminierung zu verhindern und Vielfalt zu fördern. Die Ausgestaltung von Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt, abgeleitet aus dem Leitbild, gestaltet sich in der Praxis jedoch schwierig. Dieser Aspekt wird im Verlauf näher beschrieben.

2.1.5 Unternehmenskultur

Der Kulturbegriff wurde aus der Ethnologie entnommen und innerhalb der Organisationsforschung auf Unternehmen angewendet (Schreyögg & Geiger, 2016). Organisationen entwickeln demnach, ähnlich wie Volksgruppen, eine eigene Kultur, welche unverwechselbare Vorstellungs- und Orientierungsmuster hat. Nach Wien und Franzke (2014) ist die Unternehmenskultur das geistige Zentrum innerhalb von Organisationen und kann als eine Ansammlung von Glauben, Werten, Ideen und Denkmustern der Mitglieder angesehen werden. Sie wird als System von informalen, impliziten, kollektiven und historisch gewachsenen sowie emotionalen Werten verstanden (Schreyögg & Koch, 2015). Nach Bleicher (2004) kann Unternehmenskultur durch kognitive (Denken) und affektive (Handeln) Prozesse entstehen. Andererseits ist Unternehmenskultur auch in der Lage, Verhalten der Mitarbeiter*innen zu steuern (Scholz zitiert aus Bonk et al. 2010). Kollektive und implizite Denkmuster in Bezug auf einen vielfaltfördernden Personalauswahlprozess könnten somit auch Recruiter unbewusst beeinflussen. Wie beschrieben verändert sich die Unternehmenskultur durch Normen und Werte der Mitarbeiter*innen. So nimmt Inglehart (1977) an, dass sich diese Werte auch über die Generationen verändern. Mit der Sozialisationshypothese postuliert er, dass sich Wertvorstellungen im Jugendalter bilden und demnach Werte generationsabhängig sind. Vor diesem Hintergrund kann auch eine Veränderung der Unternehmenskultur aufgrund des Generationenwandels angenommen

werden.

2.1.6 Diskriminierung

Wird eine Person oder Personengruppe aufgrund bestimmter Persönlichkeitsmerkmale, wie z.B. Geschlecht, Alter, Herkunft oder Religion im Vergleich zu einer anderen Person oder Personengruppe benachteiligt, so wird von Diskriminierung gesprochen (Scherr, 2012). Der Ursprung einer jeden Diskriminierung liegt in der Missachtung des Gleichheitsgebots, das tief in dem deutschen demokratischen Rechtsstaat verankert ist. Artikel 3 des Grundgesetzes (GG) schreibt eine Gleichbehandlung Aller vor dem Gesetz vor, geht explizit auf die Gleichberechtigung von Mann und Frau ein und verbietet eine Benachteiligung aufgrund bestimmter Merkmale wie bspw. Geschlecht oder Sexualität (Art. 3 GG). Zudem wird eine Gleichbehandlung der Geschlechter durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz gestärkt. Die Diskriminierungstheorie der Soziologie unterscheidet dabei verschiedene Gründe und Ursachen einer Benachteiligung. So stehen sich bspw. die individuelle und institutionelle Diskriminierung gegenüber. Institutionelle Diskriminierung geht nicht auf das Verhalten einzelner Personen oder Organisationen zurück, sondern bezieht sich auf ein gesellschaftliches Phänomen. Ausgelöst wird dieses durch das netzwerkgesteuerte Handeln von Institutionen (Scherr, 2012). Die ungleiche Bezahlung von Männern und Frauen in der gleichen Position kann hier als Beispiel angeführt werden. Weiter wird die unmittelbare von der mittelbaren Diskriminierung differenziert. Unmittelbare oder auch direkte Diskriminierung liegt vor, wenn eine Person im Vergleich zu einer anderen Person schlechter behandelt wird. Gelten scheinbar neutrale Vorschriften, die allerdings bestimmte Personen benachteiligen, wird von einer mittelbaren Diskriminierung gesprochen.

Obwohl unserer Rechtsstaat Diskriminierung unterbindet und sich auch die Gesellschaft für eine Gleichbehandlung einsetzt, zeigen Studien, dass gerade die Personalauswahl nicht frei von Benachteiligung ist. Blommaert untersuchte im Jahre 2013 in einem Laborexperiment in den Niederlanden, ob fiktive Bewerber aufgrund ihrer Herkunft in der Personalauswahl durch Studierende in der Rolle von Recruitern diskriminiert werden. Die Ergebnisse zeigen, dass bei der Frage, welche Bewerber*innen mit gleicher Qualifikation aber unterschiedlicher Herkunft die Studierenden zu einem Vorstellungsgespräch einladen würden, sie sich mit dreimal so hoher Wahrscheinlichkeit für einen einheimischen Kandidaten als für einen Kandidaten mit anderer Herkunft entschieden (Blommaert, 2014). Ebenfalls konnte gezeigt werden, dass Personen mit positiven Erfahrungen mit interkulturellen Kontakten weniger diskriminierten. Liebkind (2016) untersuchte neben der Diskriminierung auf Basis der Ethnie zudem, ob eine Benachteiligung von Frauen und Männern in jeweils stereotype behafteten Berufen vorhanden ist. Die Ergebnisse zeigen, dass Frauen in Berufen, die mit dem männlichen Geschlecht assoziiert werden, wie bspw. Koch oder Chauffeur, signifikant

seltener zu einem Interview eingeladen werden. Dieser Effekt ist allerdings ebenfalls bei Männern und Berufen, die mit dem weiblichen Geschlecht assoziiert werden, wie bspw. Assistentin oder Kellnerin, vorhanden (Liebkind, 2016).

Wie beschrieben ist das Verständnis von Diskriminierung in der traditionellen Forschung und Literatur negativ behaftet. Aus den USA stammend und durch zahlreiche Debatten über die Diskriminierung bei der Personalauswahl auch in Deutschland, hat der Begriff der Affirmative Action oder auch positive Diskriminierung zunehmend an Bedeutung gewonnen. Unter diesen Begriff fallen institutionelle Maßnahmen, die benachteiligte Gruppen vor negativer Diskriminierung schützen, indem sie bevorzugt behandelt werden. Dies umfasst allerdings mehr als das in der Literatur bekannteste Instrument der Quotenregelung, da auch Diversity Trainings oder spezielle Bildungsprogramme Maßnahmen sein können (Rosner, 2016). Trotzdem ist diese Art von Praxis umstritten, da die Bekämpfung der Diskriminierung von benachteiligten Gruppen eine Diskriminierung der restlichen Bevölkerung zur Folge hat.

2.1.7 Diversity

Der englische Begriff Diversity bedeutet Verschiedenheit oder auch Vielfältigkeit und bezieht sich auf die soziale, kulturelle und wirtschaftliche Vielfalt in der Gesellschaft (von Au, 2017). Bei der Betrachtung und Beurteilung von Diversity lassen sich unterschiedliche Dimensionen feststellen. Das in Abbildung 3 dargestellte Modell der Diversity Dimensionen, konzipiert von der Charta der Vielfalt, eine Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt, ordnet um das Zentrum der Persönlichkeit zunächst die *Innere Dimension*.

Diese Kerndimension beinhaltet das Alter, Geschlecht, die sexuelle Orientierung, physischen Fähigkeiten, ethnische Zugehörigkeit und Religion. Daran schließt die Äußere Dimension an, die Determinanten wie z.B. die Ausbildung, Elternschaft, geografische Lage, das Einkommen sowie den Familienstand beinhalten. Die letzte Dimension, die Organisationale Dimension, befasst sich stark mit der Verschiedenheit der Tätigkeiten innerhalb von Organisationen. So spielt hier bspw. die Abteilung, Arbeitsinhalte, Funktion sowie der Arbeitsort eine entscheidende Rolle (Charta der Vielfalt e.V., 2011).

Mit den Trends der Globalisierung und Digitalisierung gewann das Thema Diversity auch für Unternehmen immer mehr an Bedeutung. DiM hat dabei das Ziel, die Heterogenität der Mitarbeiter*innen und Stakeholder als gewinnbringenden Wettbewerbsvorteil zu nutzen. Hierfür werden Strukturen und Prozesse auf Chancengleichheit überprüft sowie eine Veränderung der Organisationskultur angestrebt, um eine entsprechende Wertschätzung der Vielfalt zu implementieren (von Au, 2017). Die erfolgreiche Umsetzung von DiM geht mit einem ganzheitlichen, übergreifenden und vor allem langfristigen Konzept einher.

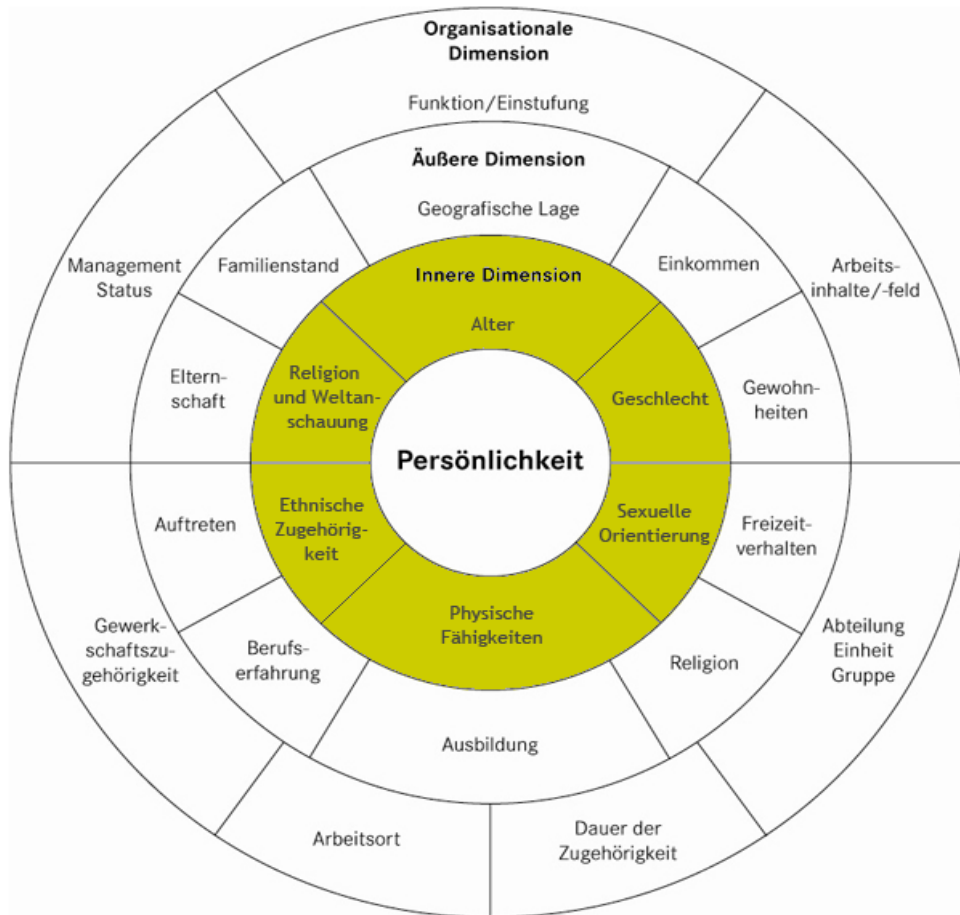


Abbildung 3: Diversity Dimensionen (Charta der Vielfalt e.V., 2011)

2.1.8 Entwicklung und aktueller Forschungsstand von Diversity Management in Unternehmen

Historisch betrachtet wurde das Konzept des DiMs während der 1980er Jahre in den USA bekannt und verbreitet sich in der europäischen Wirtschaft seit den 1990er Jahren (Süß, 2010). Das DiM charakterisiert das selbstständige, freiwillige und systematische Engagement einer Organisation, Vielfalt zu fördern (Dreas & Rastetter, 2016).

Obgleich unterschiedliche Studien zur Verbreitung von DiM in der deutschen Wirtschaft veröffentlicht wurden, existieren nur wenig groß angelegte Studien über die Implementierung von Maßnahmen in deutschen Unternehmen (Kanning, 2016). Eine im Jahre 2006 von Süß und Kleiner durchgeführte Studie mit 160 börsennotierten sowie 50 aus den USA stammenden Unternehmen mit Sitz in Deutschland stellt heraus, dass 39,4 % DiM implementiert haben, davon die große Mehrheit jedoch aus den USA stammen (Süß & Kleiner, 2006).

Grundsätzlich lässt sich herausstellen, dass ein Zusammenhang zwischen Größe des Unternehmens und Etablierung von DiM existiert (Süß & Kleiner, 2006). Demnach beschäftigen sich Großunternehmen häufiger mit dem Thema als Klein- und Mittelständler

(Kanning, 2016). Ein Brancheneffekt kann dabei aber nicht festgestellt werden (Süß & Kleiner, 2006). Im Nationenvergleich liegt Deutschland sowohl im Vergleich zu den USA als auch zu anderen Ländern in Bezug auf die Implementierung von DiM zurück (Wiese, 2016).

Süß und Kleiners Studie (2006) stellt eine schwache Korrelation zwischen der Implementierung von DiM und den gesellschaftlichen Erwartungen fest. Demnach steigt die Verbreitung von DiM mit den gesellschaftlichen Erwartungen. Dieses Phänomen lässt sich auch in der deutschen Wirtschaft erkennen, da in den letzten Jahren das Thema aus politischer und gesellschaftlicher Sicht immer stärker diskutiert wurde (Kanning, 2016). Seit der Gründung der Charta der Vielfalt 2011 stieg die Zahl der unterstützenden Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen auf 2.400 an. Dies macht im Vergleich zur Gesamtzahl an Unternehmen in Deutschland dennoch einen geringen Wert aus. Außerdem wurde im Jahre 2016 eine Frauenquote von 30% für neu zu besetzende Aufsichtsratspositionen in etwa 100 großen Unternehmen erlassen (BMFSFJ, 2016). Mit dem 2017 erlassenen Entgelttransparenzgesetz, in welchem Beschäftigte ab 2018 in Betrieben mit mehr als 200 Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen die Möglichkeit bekommen, Auskunft über die Gehälter des anderen Geschlechtes zu erhalten, werden Entwicklungen aufgezeigt, welche die gesellschaftliche Aufmerksamkeit auf DiM lenken (BMFSFJ, 2017).

Bei der Implementierung von Maßnahmen des DiM in Unternehmen ist zu erkennen, dass sich zwar immer mehr Unternehmen für Diversity einsetzen, diese sich dennoch bei der Umsetzung voneinander unterscheiden. So gibt es wenige Unternehmen, wie bspw. Microsoft Deutschland GmbH, IKEA und Ford, welche sich verstärkt mit der Etablierung von DiM auseinandersetzen (Stuber, 2009). Innerhalb Microsoft wurde ein Projektteam aus Human Resources (HR), Vertretern/Vertreterinnen des Managements und ausgewählten Fachbereichen gegründet, um somit einen ganzheitlichen Management-Ansatz zu verfolgen. Hier wird versucht, das DiM in das strategische Personalmanagement zu verankern, um keine Insellösung zu verfolgen. Jedoch ist diese intensive Arbeit eher als Ausnahme in der deutschen Wirtschaft zu sehen (Dreas & Rastetter, 2016). Ein Großteil der Organisationen etablieren DiM häufig lose und temporär. Zusätzlich werden auch kostenintensive Maßnahmen nicht bereitwillig von Unternehmen durchgeführt (Dreas & Rastetter, 2016). Es existieren Untersuchungen, welche herausstellen, dass viele Unternehmen DiM lediglich als Legitimationsfassade nutzen, um den gesellschaftlichen Ansprüchen gerecht zu werden (Süß, 2010). Demnach etabliert ein Großteil der Unternehmen DiM lediglich aufgrund der Erwartungen der Unternehmensumwelt und mit untergeordneter Priorität (Süß, 2010). Gründe dafür können Zwang, Nachahmung oder normativer Druck sein.

2.2 Forschungsziel

Das Thema Diskriminierung in der Personalauswahl wurde bereits in unterschiedlichen Forschungsarbeiten untersucht (vgl. Kapitel 2.1.6). Auf der einen Seite konnte gezeigt werden, dass Kandidaten/Kandidatinnen aufgrund bestimmter Merkmale, wie Geschlecht und Nationalität im Auswahlprozess benachteiligt werden (Liebkind 2016). Hervorzuheben ist hierbei allerdings, dass sich die vorgestellten Studien auf eine Benachteiligung bei der Besetzung von Positionen in niedrigen Hierarchien fokussierten, wie bspw. Praktikanten/Praktikantinnen oder Auszubildende. Auf der anderen Seite ist der Trend zu sehen, dass durch die Präsenz weiblicher Führungskräfte eine Veränderung von Führungsprototypen und somit eine Veränderung des Gender Bias möglich ist (van Quaquebeke, 2010). Daher konzentriert sich diese Forschungsarbeit auf die Besetzung von Führungspositionen. Dies ist zudem vor dem Hintergrund des ansteigenden Mangels an Führungskräften und den dadurch entstehenden Druck für die Personalabteilungen von besonderer Bedeutung (Weller, 2011). Auch politisch wird durch Initiativen für Frauen in Führungspositionen oder die gesetzliche Quotenregelung in Aufsichtsräten börsennotierter Großunternehmen Druck auf die Rolle der Frau in Führungspositionen ausgeübt (BMFSFJ, 2016). Es gilt zu untersuchen, ob durch diesen Druck und die Verbreitung von DiM in Unternehmen Recruiter in ihrer Personalauswahl beeinflusst werden. Des Weiteren wird analysiert, ob die Dimension Geschlecht im Recruiting-Prozess aus Gründen sozialer Erwartungen oder unternehmerischen Interessen im Sinne des DiM anstelle von Qualifikationen priorisiert wird. In der Literatur ist auffällig, dass sich bislang wenig Forscher mit der kritischen Reflektion von DiM in Unternehmen auseinandergesetzt haben. So analysieren Süß und Kleiner (2006) zwar die Implementierung von DiM in deutschen Unternehmen und stellen die Annahme auf, dass viele Unternehmen DiM zur Legitimation vor der Gesellschaft nutzen, dennoch ist die Untersuchung der Stellung und Auswirkungen von DiM im Personalauswahlprozess ein junges Forschungsfeld. Diese Forschungsarbeit greift diesen Punkt auf und setzt sich kritisch damit auseinander, ob DiM als Einflussfaktor auf die Personalauswahl wirken kann. So wird die folgende Fragestellung untersucht:

Welchen Stellenwert nimmt die Diversity Dimension Geschlecht im Verhältnis zu Qualifikationen im Spannungsfeld des Recruiters ein und welche Rolle spielt DiM hierbei?

Interessant ist weiterhin, wo sich der heutige Personalauswahlprozess zwischen positiver und negativer Diskriminierung bewegt. Zudem stellt sich die Frage, inwiefern sich das Spannungsfeld des Recruiters, vor dem Hintergrund lauter werdender Debatten über Diversity sowohl im unternehmerischen als auch im politischen Kontext, verändert. Resultierend daraus konzentriert sich die Arbeit auf zwei Fragen: 1. Welchen Stellenwert hat die Diversity Dimension Geschlecht im Vergleich zu Qualifikationen bei der Besetzung einer

Führungsposition? und 2. Wie gehen Recruiter durch die unterschiedlichen Einflüsse in Form von Diversity Maßnahmen und/oder den gesellschaftlichen Erwartungen in der Personalauswahl vor? Für die Beantwortung der Forschungsfrage wird eine Triangulation, auch Mixed-Methods-Design genannt, gewählt. Hierbei werden verschiedene Methoden kombiniert und somit ein Erkenntnisgewinn auf unterschiedlichen Ebenen möglich gemacht (Flick, 2011). Um die Forschungsfrage quantitativ beantworten zu können, wird folgende Hypothese aufgestellt:

Frauen werden bei der Besetzung einer Führungsposition bei gleicher Qualifikation bevorzugt.

Die verwendete Triangulation ermöglicht es, die Hypothese über eine vorliegende positive Diskriminierung anhand des Geschlechts in der Personalauswahl zu prüfen und zudem, Auswirkungen von DiM auf Recruiter detaillierter zu erschließen und etwaige neue Hypothesen zu generieren.

2.3 Anwendung und Praxisrelevanz

Durch das Forschungsthema *DiM im Spannungsfeld der Personalauswahl* soll das Bewusstsein über mögliche Wirkungsmechanismen von DiM gesteigert werden. Es gilt, das Forschungsinteresse in Bezug auf die Stellung von DiM im Spannungsfeld des Recruiters zu erweitern. Der Mehrwert dieser Forschungsarbeit ist ein Bewusstsein über mögliche Einflüsse durch das DiM auf Prozesse in der Personalauswahl zu schaffen und die Akteure für die Stellung von Diversity zu sensibilisieren.

Die Ergebnisse der Forschungsarbeit sollen primär dazu dienen, Organisationen weitere Erkenntnisse über DiM im Feld der Personalauswahl zu liefern und ihnen mögliche Handlungsempfehlungen in Bezug auf die Implementierung von DiM zu geben. Demnach erlangen HR-Abteilungen zum einen Einsicht darüber, wie intensiv Recruiter auf Diversity Dimensionen in der Auswahl von Kandidaten/Kandidatinnen achten. Hier werden Personalabteilungen vor allem zusätzliche Erkenntnisse darüber gewinnen, ob die Stellung der Dimension Geschlecht sich vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen und politischen Debatten verändert hat. Zum anderen wird dargestellt, ob Recruiter sich von DiM Vorgaben unter Druck gesetzt fühlen oder sie diesen möglicherweise keine Beachtung in der Auswahl von Kandidaten/Kandidatinnen schenken. Zusätzlich kann aus den Ergebnissen abgeleitet werden, ob mögliche Konflikte zwischen DiM und anderen Aspekten, wie den Anforderungen der Fachbereiche, existieren und DiM so als weiterer Faktor im Spannungsfeld einbezogen werden muss. Vor diesem Hintergrund sollen Verantwortliche von DiM dazu angehalten werden, kritisch zu reflektieren, welche Maßnahmen effizient sind und welche Folgen durch einen unreflektierten Einsatz entstehen können. Sie sollen dazu bewegt werden, über einen

ganzheitlichen DiM Ansatz nachzudenken, sodass ein potentiell bestehender sozialer Druck auf den Recruiter durch DiM minimiert werden kann. Zusätzlich sollen auch externe Akteure, bspw. aus der Politik, die Ergebnisse nutzen, um kritisch über gesetzliche Vorgaben wie die Geschlechterquote und ihre Einflüsse zu reflektieren. Die Forschungsarbeit bietet hierbei einen Erkenntnisgewinn, wie die Umsetzung dieser Vorgaben in Unternehmen angenommen wird und welches mögliche Folgen sein können.

Über den inhaltlich diskutierten Erkenntnisgewinn hinaus, wird in der Arbeit ein weiterer Mehrwert durch den Einsatz der verwendeten Triangulation beabsichtigt. Demzufolge soll aufgrund der Durchführung des Experiments und der unmittelbar darauffolgenden Befragung sozial erwünschtes Antworten verringert werden. Da diese Methodenkombination im Rahmen von Untersuchungen zum Einfluss von DiM bislang noch nicht genutzt wurde, wird ein weiterer Erkenntnisgewinn im methodischen Vorgehen erwartet. Im Folgenden wird dieses Vorgehen näher erläutert.

3. Methodische Aspekte des Forschungsprojekts

Um die zugrundeliegende Forschungsfrage umfassend beantworten zu können, erfolgte die Untersuchung nach dem sogenannten Triangulationsansatz. Folglich wurde ein Experiment durchgeführt, um einen empirischen Effekt in Bezug auf die Stellung des Geschlechts im Auswahlprozess nachzuweisen. Im direkten Anschluss wurde eine qualitative Befragung mit ausgewählten Teilnehmern/Teilnehmerinnen des Experiments durchgeführt, um die subjektive Sichtweise der betroffenen Recruiter auf die Bedeutung von Diversity Dimensionen, im Speziellen das Geschlecht, und DiM im Auswahlprozess zu gewinnen.

3.1 Beschreibung der Erhebungsmethoden

Im Folgenden werden die Charakteristika der beiden Methodenformen und -durchführungen dargelegt und anschließend die erhobene Stichprobe beschrieben. Hierbei wird zunächst das Experiment und im Anschluss das Interview beschrieben.

3.1.1 Experiment

Die Untersuchung wurde als quasi-experimentelles Design durchgeführt, da die Probanden/Probandinnen nicht zufällig aus einer Grundgesamtheit ausgewählt wurden, sondern eine gezielte Selektion erfolgte (Döring & Bortz, 2016). Der zeitliche Umfang für ein Experiment lag bei durchschnittlich 45 Minuten. Die Durchführung des Experiments hat in den Besprechungsräumen der jeweiligen Unternehmen und ohne Beteiligung der in den Unternehmen involvierten Forschenden stattgefunden, um den Einfluss von Störvariablen, wie beispielsweise die soziale Erwünschtheit, zu minimieren.

Das Experiment bestand aus drei Durchgängen, bei dem die Recruiter in jedem Durchgang eine fiktive Stellenanzeige einer Führungskraft vorgelegt bekamen sowie ein Bewerberset, welches fünf Lebensläufe enthielt (siehe Anhang 5 CD). Die Lebensläufe wurden nach einheitlichen Regeln erstellt, um Störvariablen auszuschließen (siehe Anhang 1). Zwei dieser Bewerber*innen, weiblich und männlich, waren dabei immer gleichermaßen für die ausgeschriebene Position geeignet. Die Lebensläufe wurden in Bezug auf die Zuordnung des Geschlechts jeweils randomisiert, sodass die Zufallswahrscheinlichkeit für die Entscheidung eines Bewerbers/einer Bewerberin mit einem bestimmten Geschlecht bei $p = 0,5$ liegt. Den Recruitern wurde die Aufgabe gestellt, die Bewerber*innen in eine Reihenfolge zu bringen, von *1 = ist für die Stelle am besten geeignet* bis *5 = ist für die Stelle am wenigsten geeignet*. Hatten die Recruiter eine Entscheidung getroffen, notierten sie diese direkt auf den Lebensläufen und es folgten Bewerberset Nr. 2 und wiederum nach der Entscheidung Bewerberset Nr. 3. Wurden alle Entscheidungen festgehalten, begann der beschriebene Vorgang erneut mit zwei weiteren Stellenanzeigen mit jeweils drei Sets aus Lebensläufen. Insgesamt trafen die Recruiter folglich neun Auswahlentscheidungen. Die Erhebung der Daten erfolgte durch jeweils eine Versuchsleiterin.

Den Teilnehmern/Teilnehmerinnen wurde als Grund für das Experiment die Auswertung von Auswahlentscheidungen für die Besetzung einer Stelle genannt. Besonders interessant seien hierbei Bewerberprofile, die bei einer Auswahlentscheidung im Mittelfeld eingeordnet würden, um den Fokus nicht auf den besten Bewerber/die beste Bewerberin zu lenken und somit eine intuitive Auswahlentscheidung auf diesen/diese zu forcieren. Um diesen Effekt zu verstärken, wurde den Recruitern eine zeitliche Vorgabe von fünf Minuten für die Entscheidungen pro Bewerberset zur Verfügung gestellt. Zusätzlich wurde das Thema Diversity innerhalb des Experiments nicht erwähnt, um somit die Ergebnisse nicht zu beeinflussen.

Jede/r Teilnehmer*in erhielt einen Bogen mit einer Einführung und der konkreten Arbeitsanweisung (siehe Anhang 2). Die Teilnehmer*innen wurden darauf hingewiesen, dass sie so entscheiden sollen, wie sie es im täglichen Arbeitsalltag tun würden. Es folgte ein kurzer Fragebogen zu den demografischen Angaben der Recruiter, wie bspw. Geschlecht und Alter. Im Einführungstext wurde zudem die Einhaltung des Datenschutzes und ethischer Richtlinien vereinbart (siehe Anhang 3). Danach erfolgten Angaben zum Zeitaufwand sowie zum korrekten Vorgehen der Auswahlentscheidungen. Die Stellenanzeigen enthielten jeweils die Beschreibung des Unternehmens, der Arbeitsinhalte und Qualifikationen, die die Bewerber mitbringen sollten. In den fiktiven Lebensläufen fanden die Recruiter Name und Alter, den beruflichen Werdegang sowie Qualifikationen der Bewerber*innen (siehe Anhang 5 CD).

Für die Beantwortung der Forschungsfrage, welchen Stellenwert die Diversity Dimension Geschlecht im Vergleich zu den Qualifikationen im Personalauswahlprozess besitzt, wurde das Experiment mithilfe des Chi-Quadrat-Anpassungstests ausgewertet. Hierbei wurde der Unterschied zwischen der beobachteten Häufigkeitsverteilung einer Variable, hier das Geschlecht, und der dafür theoretischen angenommenen Verteilung geprüft. Damit die Teststatistik näherungsweise einer Chi-Quadrat-Verteilung gleicht, wurden folgende Voraussetzungen geprüft: die Nominalskalierung der Daten sowie eine erwartete Häufigkeit von mindestens eins in jeder Kategorie und unter fünf bei höchstens 20% der Kategorien.

Die *unabhängige Variable (UV)* in diesem Experiment ist das Geschlecht der fiktiven Bewerber*innen auf Rang 1. Die *abhängige Variable (AV)* wird durch die Entscheidung der Recruiter für Rang 1 definiert. Aus der in Kapitel 2.2 beschriebenen Hypothese, dass Frauen bei der Besetzung einer Führungsposition bevorzugt werden, ergeben sich die folgenden statistischen Hypothesen:

H 0: Die Verteilung der Geschlechter in den Entscheidungen für Rang 1 ist gleich der Zufallsverteilung ($p = 0,5$)

H 1: Die Verteilung der Geschlechter in den Entscheidungen für Rang 1 ist nicht gleich der Zufallsverteilung ($p = 0,5$)

Die H_1 beinhaltet die zuvor beschriebene Hypothese, dass Frauen häufiger für eine Führungsposition in Betracht gezogen werden.

3.1.2 Interview

Es wurde ein problemzentriertes Interview mit Betroffenen durchgeführt. Das problemzentrierte Interview ist eine offene, halbstrukturierte Befragung, welche sich auf eine bestimmte Problemstellung konzentriert, auf die der Interviewer² stetig wieder zurückkommt (Mayring, 2002). Diese Interviewform sollte dazu beitragen, die Perspektive der Recruiter besser zu verstehen und DiM im Personalauswahlprozess als mögliches Problemfeld zu ergründen (Hopf, 1995). Das Interview ging inhaltlich zuerst im Allgemeinen auf die Verankerung von DiM im Unternehmen sowie speziell im Recruiting-Prozess ein, um die daraus folgenden Konsequenzen und die Einstellung zu DiM im Auswahlprozess der Recruiter zu ergründen. Dabei sollte insbesondere die Differenz zwischen den Diversity-Erwartungen des Unternehmens sowie der tatsächlichen operativen Arbeit des Recruiters herausgestellt werden.

Die Zeit pro Interview lag bei ca. 60 Minuten und fand, wie auch das Experiment, in den Besprechungsräumen der Unternehmen statt. Hierbei wurde eine Einzelbefragung

² In der Ausarbeitung umfasst dieser Begriff sowohl weibliche als auch männliche Personen. Da es sich um einen englischen Begriff handelt, wird dieser nicht an das Geschlecht angepasst.

durchgeführt. Am Interview hat zusätzlich zum Interviewer eine Beobachterin teilgenommen, die die Rolle der stillen Zuhörerin eingenommen hat und somit besonders auf die nonverbalen Gesten der befragten Person geachtet und diese festgehalten hat.

Im Interview wurden folgende Verhaltensregeln nach Helfferich (2009) eingehalten:

1. Der Interviewer hört aktiv zu, zeigt Interesse und lässt die Person ausreden, um keinen Zeitdruck zu generieren, 2. es werden auf Basis des Gesagten durch die Flexibilität des Leitfadens adäquate Nachfragen gestellt und 3. offene Fragen ergänzen den Informationsgehalt.

Zur Durchführung wurde ein teilstrukturierter Leitfaden erstellt (siehe Anhang 5), welcher dem Interview eine halbstandardisierte Form verleiht (Mayring, 2002). Diese Form dient einerseits einer Strukturierung des Gesprächs und ermöglicht zugleich eine Offenheit der Frage- und Antwortmöglichkeiten. Gleichzeitig sichert der Leitfaden auch die Vergleichbarkeit von Interviews, da alle Befragten zu denselben Gesichtspunkten der Thematik interviewt werden. Nach Pickel und Pickel (2009) ist diese Form des Leitfadens nicht als Standardisierungsinstrument zu verstehen, sondern flexibel einzusetzen, sodass der/die Forschende die Fragen dem Gesprächsverlauf anpassen kann.

Die Auswahl der Fragen wurde mit Hilfe des *SPSS-Prinzips* nach Helfferich (2009) erarbeitet. Das *Sammeln* durch ein Brainstorming, das *Prüfen* der Eignung und ein anschließendes *Sortieren* der Fragen sind die ersten drei Schritte. Abschließend werden die sortierten Fragen in Gruppen eingeteilt (*Subsumieren*), um sowohl für den Interviewer als auch für den Befragten/die Befragte mehr Struktur zu schaffen.

Typisch für ein halbstandardisiertes Interview ist der Einsatz von offen-gestellten Nachfragen, Aufrechterhaltungsfragen und Konfrontationsfragen (Mey & Mruck, 2010). Zudem werden Fallschilderungen und hypothetische Fragestellungen genutzt, um tatsächliche und fiktive Umstände zu ergründen (siehe Anhang 5). Die Aufrechterhaltungsfragen geben dem Gesprächspartner/der Gesprächspartnerin Raum für weitere Ausführungen und tieferes Nachdenken (Helfferich, 2009). Die Konfrontationsfragen sollen das Gesagte vertiefen, reflektieren und suggestiv sowie teils provokativ hinterfragen, um sozial erwünschtes Antwortverhalten zu vermeiden (Mey & Mruck, 2007). Dies wird bei der Thematik DiM angenommen, da gesellschaftliche Erwartungen in Bezug auf die Förderung von Vielfalt das Antwortverhalten der Recruiter prägen könnten (vgl. Kapitel 2.8.1). Dem/der Befragten wird diese Technik vor dem Interview kurz erklärt, damit sich diese*r im Gespräch nicht angegriffen fühlt. Der Leitfaden wurde mit Hilfe eines Pre-Tests, in Form von Probeinterviews, getestet.

Eine Tonaufnahme der verbalen Äußerungen sowie eine Dokumentation von nonverbalen

Daten in einem Postskriptum stellen eine ganzheitliche Datenauswertung sicher (Mey & Mruck, 2010). Im Postskriptum wurden, neben Daten und Fakten bezüglich des Interviewortes, der Interviewdauer und den anwesenden Personen, beispielsweise auch die allgemeine Atmosphäre, Störungen, non-verbale Gesten des Interviewpartners/der Interviewpartnerin, der Schwerpunkt des Interviews, Schwierigkeiten und die Inhalte nach der Tonaufnahme erfasst (siehe Anhang 4). Dies ermöglichte eine kritische Betrachtung des Gesagten sowie eine Reflektion der eingesetzten Methoden (Helfferich, 2009).

3.2 Beschreibung der Stichprobe

Die Teilnehmer*innen der Erhebungsmethoden sind aktuell hauptberuflich im Recruiting tätig, befinden sich somit regelmäßig in Auswahl Situationen und besitzen mindestens ein Jahr Berufserfahrung in der Personalauswahl. Diese Personengruppe wurde gewählt, da innerhalb des Recruitings die erste Möglichkeit besteht, Einfluss auf die Präsenz von Diversity in der Organisation zu nehmen. Hierbei wurden Probanden/Probandinnen verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen angesprochen, um eine möglichst repräsentative Stichprobe zu gewinnen und somit den Stichprobenfehler zu minimieren. Aufgrund der zeitlichen Beschränkung des Forschungsprojekts und des Mixed-Methods-Designs wurde eine reduzierte Stichprobengröße in der Durchführung gewählt.

Der Feldzugang erfolgte über die Direktansprache der in Frage kommenden Probanden/Probandinnen aus eigenen beruflichen und persönlichen Netzwerken. Darüber hinaus erfolgte eine Analyse von Unternehmen, welche mit DiM werben, um eine breitere Stichprobe generieren und somit einen entsprechenden Effekt nachweisen zu können. Diese Recruiter wurden über das Netzwerk XING erfolgreich angesprochen. Aufgrund der rechtzeitigen Ansprache gab es keine Hindernisse in der Terminfindung und die geplante Anzahl der Teilnehmer*innen konnte im vorgesehenen Zeitraum erreicht werden.

4. Darstellung und Diskussion der Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse des Experiments aufgezeigt, um den Stellenwert der Diversity Dimension Geschlecht im Vergleich zu Qualifikationen bei der Besetzung einer Führungsposition auszuwerten. Die Ergebnisse des Interviews dienen zum Verständnis der Gründe und Einflüsse durch DiM auf die nachgewiesenen Entscheidungen der Recruiter im fiktiven Auswahlprozess. Hierbei werden die Faktoren des Spannungsfelds, in dem der Recruiter agiert, anhand der Einflüsse, die DiM zusätzlich mit sich bringt, analysiert.

4.1 Datenauswertung Experiment

Ziel des Experiments war es einen Teilprozess der Arbeit eines Recruiters möglichst

alltagsgetreu nachzustellen, um diese anhand seiner/ ihrer Entscheidungen zu messen. Nachfolgend wird daher zunächst die deskriptive Statistik aufgezeigt, um die Stichprobe genauer zu beschreiben. Darauf aufbauend folgt die induktive Statistik, in der die aufgestellte Hypothese getestet wird und eventuelle Nebenfunde analysiert werden.

Die Daten des Experiments wurden mit der Statistik- und Analysesoftware SPSS ausgewertet. Teilgenommen haben insgesamt 31 Recruiter, wovon sechs für die Betroffeneninterviews befragt wurden. Die Recruiter arbeiten in neun Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größe mit Sitz in Hamburg. Neun der 31 Teilnehmer*innen sind in demselben Unternehmen beschäftigt, welches somit 29% der Stichprobe liefert. Das durchschnittliche Alter der Versuchspersonen liegt bei 32,65 Jahren (Spannweite $R = 24 - 52$). Über die Hälfte der Teilnehmer*innen ist unter 32 Jahre alt (61,3%). Die Berufserfahrung beträgt im Mittel 14,08 Jahre (Spannweite $R = 1 - 32$). Von den 31 Versuchspersonen sind 20 (64,5%) weiblich und elf männlich (35,5%). Die meisten Teilnehmer*innen haben einen Diplom-Abschluss (29%) gefolgt von einem Bachelorabschluss (25,8%) und einem Masterabschluss (19,4%). 12,9% haben eine Berufsausbildung, teilweise mit fachspezifischen Fortbildungen absolviert, 9,7% haben einen Magister und 3,2% haben promoviert. Damit besitzen 87,1% der Teilnehmer*innen einen akademischen Abschluss.

In der Erhebung konnten Daten festgestellt werden, die von der Auswertung ausgeschlossen wurden (Missing Data). Diese kamen bei der fehlerhaften Besetzung des ersten und zweiten Rangs zustande, indem Recruiter nicht die vorgesehenen Kandidaten der ersten beiden Ränge erkannt haben. Der vorliegende Missing Data Prozess ist demnach der Not-Missing At Random (NMAR/ Informative Drop-Out), da der Drop-Out nicht zufällig zustande kommt (Little & Rubin, 2002). In acht der neun Sets konnte eine unauffällige Anzahl an Missing Data festgestellt werden. Lediglich bei dem Set 2 der Stelle *Manager IT-Cloud Solutions* wurden besonders häufig nicht die passenden Kandidaten gewählt. Nur zwölf der 31 Datensätze konnten hier genutzt werden.

Die Voraussetzung für eine Chi-Quadrat-Verteilung wurden erfüllt: Die Variable Geschlecht (männlich, weiblich) ist nominalskaliert und beide Geschlechter wurden in jedem Set mindestens einmal auf Rang 1 gewählt. Eine erwartete Häufigkeit unter fünf liegt nicht vor (Minimum: 6 bei MCS Set 2 Rang 1; siehe Anhang 6 CD). Für die beobachtete Häufigkeitsverteilung wurde für jedes Set geprüft, wie viele weibliche und wie viele männliche Personen von den Versuchspersonen auf Rang 1 gewählt worden sind. Dieser Wert wurde anschließend mit der erwarteten Häufigkeitsverteilung verglichen. Eine Ermittlung des Mittelwerts sowie der Standardabweichung der Experimentaldaten entfiel aufgrund des nominalen Datenniveaus. Es wurde geprüft, ob signifikant häufiger eine weibliche Person als eine männliche Person auf Rang 1 innerhalb eines Sets gewählt wurde.

Folglich soll die Frage beantwortet werden, ob Frauen bei der Besetzung einer Führungsposition bei gleicher Qualifikation bevorzugt wurden.

Nach Durchführung des Chi-Quadrat-Anpassungstest zeigte sich eine auffällige Differenz zwischen der beobachteten Häufigkeit an weiblichen und männlichen Kandidaten auf Platz eins. Bei vier von neun Sets ließ sich im anschließenden Signifikanztest mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von $p \leq .01$ ein höchstsignifikanter Unterschied feststellen:

- Position *Director Innovation and Development*
 - Set 1 ($p < .01$; Chi-Quadrat (1, $n = 29$) = 7,759, $p = .005$)
 - Set 2 ($p < .01$; Chi-Quadrat (1, $n = 31$) = 9,323, $p = .002$)
- Position *Teamleiter Einkauf*
 - Set 1 ($p < .01$; Chi-Quadrat (1, $n = 29$) = 7,759 (1), $p = .005$)
 - Set 2 ($p < .01$; Chi-Quadrat (1, $n = 30$) = 10,800, $p = .001$)

Die Daten aus Set 3 der Position *Director Innovation and Development* sowie der Stelle *Teamleiter Einkauf* und der drei Sets der Position *Manager IT-Cloud Solutions* zeigten keine signifikanten Ergebnisse im Chi-Quadrat-Test (siehe Anhang 6 CD).

Somit kann festgestellt werden, dass in vier von neun Fällen bei gleichen Qualifikationen signifikant öfter eine Frau auf Rang 1 gewählt wurde. In vier der neun Fälle kann die H_0 folglich abgelehnt werden.

Es lässt sich zudem erkennen, dass in sieben von neun Fällen öfter die weibliche Person auf Platz eins gesetzt wurde als die männliche Person (siehe blaue Markierung in Tabelle 1). Eine Tendenz zur Bevorzugung der weiblichen Kandidatin lässt sich somit feststellen.

Zudem lassen sich durch die soziodemografischen Daten Korrelationen zum aufgetretenen Effekt überprüfen und somit eventuelle Nebenfunde aufdecken. Hier wurde untersucht, ob die Unternehmenszugehörigkeit, das Alter, das Geschlecht des Recruiters, die Berufserfahrung oder der Abschluss einen signifikanten Einfluss auf die nachgewiesenen Entscheidungen hatte. Es zeigte sich allerdings, dass keine der genannten Variablen mit der Entscheidung korreliert und ein Zusammenhang somit ausgeschlossen werden kann.

Tabelle 1: Übersicht der Häufigkeiten der Geschlechter auf Rang 1

		Beobachtetes N	Erwartete Anzahl	Residuum
DID Set 1 Rang 1**	Weiblich	22	14,5	7,5
	Männlich	7	14,5	-7,5
	Gesamt	29		
DID Set 2 Rang 1**	Weiblich	24	15,5	8,5
	Männlich	7	15,5	-8,5
	Gesamt	31		
DID Set 3 Rang 1	Weiblich	15	15,5	-0,5
	Männlich	16	15,5	0,5
	Gesamt	31		
TE Set 1 Rang 1**	Weiblich	22	14,5	7,5
	Männlich	7	14,5	-7,5
	Gesamt	29		
TE Set 2 Rang 1**	Weiblich	24	15,0	9,0
	Männlich	6	15,0	-9,0
	Gesamt	30		
TE Set 3 Rang 1	Weiblich	12	15,5	-3,5
	Männlich	19	15,5	3,5
	Gesamt	31		
MCS Set 1 Rang 1	Weiblich	19	14,0	5,0
	Männlich	9	14,0	-5,0
	Gesamt	28		
MCS Set 2 Rang 1	Weiblich	9	6,0	3,0
	Männlich	3	6,0	-3,0
	Gesamt	12		
MCS Set 3 Rang 1	Weiblich	16	14,5	1,5
	Männlich	13	14,5	-1,5
	Gesamt	29		
**Höchstsignifikanter Unterschied auf einem Niveau von .01				
Erkennbare Tendenz und Signifikanz der Bevorzugung von Frauen				

4.2 Datenauswertung und Diskussion Interview

Die Interviews wurden mit einem Tonbandgerät aufgenommen und anschließend

transkribiert. Dabei wurden die erweiterten Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl (2015) genutzt (siehe Anhang 6).

Es wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2003) als Auswertungsmodell genutzt. Bei dieser Art der Inhaltsanalyse wird das Textmaterial zusammengefasst, wodurch nur relevante Inhalte dargestellt werden. Dennoch sind diese Abbild des Grundmaterials. Durch diese Zusammenfassung werden Textinhalte abstrahiert und eine anschließende sequentielle Verallgemeinerung wird ermöglicht. Zudem ist die Erstellung verschiedener Kategorien zentral. Das erstellte Kategoriensystem ermöglicht eine transparente Darstellung des Analyseverfahrens. Diese Kategorien werden sowohl induktiv aus dem Textmaterial als auch deduktiv aus den Hauptthemen des Leitfadens heraus entstehen (Mayring, 2003).

Um sowohl die signifikant nachgewiesene als auch die Tendenz zur Bevorzugung von Frauen bei der Besetzung einer Führungsposition bei gleicher Qualifikation erklären zu können, werden nachfolgend die Ergebnisse der geführten Interviews dargestellt. Hierbei werden die einzelnen Faktoren aus dem Spannungsfeld eines Recruiters anhand ihres Einflusses bezüglich DiM auf die Auswahlentscheidung analysiert.

4.2.1 Einstellung und Werte des Recruiters

Geprägt durch die Einstellungen und Werte eines Recruiters bildet sich auch die Vorstellung über Diversity. Hier herrscht unter den Recruitern ein uneinheitliches Verständnis. Diversity wird zum einen als Heterogenität von latenten Persönlichkeitsmerkmalen, welche in der Entwicklung durch verschiedene Faktoren (bspw. Gender, Herkunft etc.) beeinflusst werden, angesehen. Viele sprachen in diesem Zusammenhang auch von einer Art „wahren Diversity“, da es lediglich um die Persönlichkeit einer Person, nicht aber um äußere Merkmale, geht.

I 04: „Vielfalt ist für mich einfach Vielfalt von Persönlichkeit. Vielfalt bedingt durch Gender oder Internationalität oder Herkunft, das sind wichtige Einflussfaktoren auf eine Persönlichkeitsentwicklung.“

In der Personalauswahl wird daher eine Passung zwischen der Person mit ihren entsprechenden Persönlichkeitsausprägungen und den Anforderungen der Stelle, der Teamzusammensetzung und der Unternehmenskultur angestrebt. Zum anderen lässt sich Diversity in der Vorstellung Anderer anhand von manifesten, inneren Diversity Dimensionen wie z.B. das Geschlecht, die Nationalität, das Alter, die sexuelle Orientierung, etc. definieren (vgl. Kapitel 2.1.7) und die Personen mit ihren Dimensionsausprägungen klar voneinander abgrenzen.

I 02: „Also ich glaube unter Diversity, das ist ja einfach die Vielfalt zwischen zum Beispiel Männlein oder Weiblein und verschiedener Nationalitäten.“

Es wird eine Art „Schubladenkonstrukt“ beschrieben. In der Personalauswahl werden diese Merkmale zudem genutzt, um eine Stelle zu besetzen. So wird z.B. häufig gewünscht, dass in einem Team mit hohem Männeranteil eine Frau rekrutiert wird. Das Merkmal Geschlecht ist hierbei das entscheidende Kriterium. In einer weiteren Variante der Definition von Diversity über manifeste Merkmale wird von einem Hilfskonstrukt gesprochen. Die Diversity Dimensionen dienen hier lediglich zur Beschreibung einer Person, nicht aber zur Beurteilung in der Personalauswahl. Das Hilfskonstrukt soll lediglich einen Rahmen bieten, um eine Diskussion über das Thema Diversity anzuregen.

I 04: „Das eine ist halt die Schubladen, was als Hilfskonstrukt gerechtfertigt ist vielleicht, um so eine Diskussion anzuzetteln, aber wahre Diversity ist halt die Unterschiedlichkeit von Persönlichkeiten.“

Zudem sei ein interessanter Aspekt zu nennen: Das „Schubladenkonstrukt“ Diversity hat ein in sich unschlüssiges Zielbild. So wird vermutet, dass Männer und Frauen gleicher Karriere auch die gleichen oder ähnlichen Persönlichkeitsmerkmale besitzen.

I 04: „Gucken wir uns an, welche Frauen Karriere machen, bin ich mir gar nicht mal so sicher, wenn wir uns die uns genau anschauen von den Persönlichkeitsmerkmalen, wie viel unterschiedlich sie vielleicht zu den Männern, die sie umgeben sind. Oder wie unterschiedlich sie in der Tat sind.“

Diversity anhand der manifesten Merkmale wäre bei einer gleichverteilten Geschlechtsbesetzung zwar vorhanden, betrachtet man allerdings die Persönlichkeiten, ist eine Homogenität festzustellen.

In Abhängigkeit zur subjektiven Sichtweise und Einstellung zu Diversity kann das Geschlecht einen höheren oder niedrigeren Stellenwert in der Personalauswahl einnehmen. Es kann zu einem Ausschluss- oder aber sogar Einstellungskriterium werden. Je nach Unternehmen, mit den dazugehörigen Diversity Maßnahmen, kann die Entstehung oder Förderung von Diversity in den Augen der Recruiter begünstigt werden.

4.2.2 Anforderungsprofil

Das Anforderungsprofil einer Stelle ist für die Personalauswahl ein wichtiges Instrument. Wie in Kapitel 2.1.1 beschrieben, werden aus einem Anforderungsprofil die benötigten und erwarteten Qualifikationen für die jeweilige Rolle im Unternehmen deutlich. Diversity Dimensionen werden hierbei nicht explizit genannt. Die durchgeführten Interviews bestätigen die These, dass Fachkenntnisse und Fertigkeiten bei der Personalauswahl im Allgemeinen im Vordergrund stehen. Der Einfluss von Diversity wird von vielen Unternehmen, die keine konkreten Diversity Maßnahmen haben, als gering wahrgenommen, da sie keine Relevanz

für die Erfüllung des Anforderungsprofils sehen.

I 04: „Bei der Auswahl ist es wieder der, der es am ehesten mitbringt. Ne dann ist es eher wieder die Frage und das hat nichts mit Diversity zu tun, also nichts mit diesem „gegendere“ zu tun, eher was brauchen wir eigentlich in dem Team für eine Persönlichkeit.“

Die Passung der Persönlichkeit, insbesondere innerhalb eines Teams, person-team-fit genannt (Kristof-Brown, 2005), spielt bei der Personalauswahl eine wichtige Rolle. Gerade in diesem Zusammenhang wird auf die Diversity Dimension Geschlecht geachtet, da Recruiter den Geschlechtern unterschiedliche Persönlichkeiten zusprechen (vgl. Kapitel 2.1.2).

I 04: „Vielleicht brauchen wir in einem reinen Frauenteam mal eher einen Mann oder umgekehrt, bei einem reinen Männerteam mal eher eine Frau. Oder in einem sehr analytischen Team eher mal einen Querdenker, so, aber das hat nichts mit dem Schubladendiversity im Sinne von Frau, Mann zu tun sondern eher mit welche Persönlichkeiten brauchen wir im Team.“

Insbesondere wird die Frage, ob bei der Besetzung von Führungspositionen das Geschlecht der Bewerber*innen wichtig ist, von den Recruitern verneint. Kompetenzen und Fähigkeiten stünden im Vordergrund. Ebenso wird gesagt, dass im Experiment nicht bewusst auf das Geschlecht geachtet wurde.

I 05: „Ich persönlich habe eine Auffassung, es gibt auch viele, die sind geeignet für Führung, das heißt, es geht um den Menschen, um die Kompetenz, die derjenige mitbringt (..) die werden oft in der Kind-Phase geprägt und da gucke ich drauf. Männlein-Weiblein nicht, das ist Schubladendenken, das ist Hobbypsychologie, [...]“

Sind die Qualifikationen mehrerer Bewerber*innen jedoch gleichwertig, so werden Diversity Dimensionen in die Auswahl miteinbezogen. Die Dimension Geschlecht wird insbesondere bezüglich der aktuellen Belegschaftszusammensetzung berücksichtigt und hat einen Einfluss auf die Entscheidung. Wie im theoretischen Teil dieser Arbeit (vgl. Kapitel 2.1.6) bereits beschrieben, spielt hier die sogenannte Affirmative Action oder positive Diskriminierung eine Rolle.

I 01: „Das ist extern getrieben und dem Thema geschuldet, wir haben zu wenig Frauen in Führungspositionen. Da ist das keine Entscheidung, die ich mit etwas belegen kann, was in mir liegt, sondern das ist eine extern getriebene Entscheidung, im Sinne von, das ist ein Wunsch von uns, mehr Frauen in Führungspositionen zu haben. Aber wie gesagt, wenn beide gleich sind.“

An welcher Stelle die Beachtung von Diversity Dimensionen in einer Art Prioritätenliste bei der Personalauswahl steht, wird von Unternehmen unterschiedlich beurteilt. Für einige der befragten Recruiter stehen fachliche Qualifikationen an erster Stelle, Diversity hat eine nachgelagerte Rolle.

I 04: „[...] und dann als i Tüpfelchen würde ich sagen, ok wenn das jetzt auch noch jemand ist, der Internationalität und Gender erfasst, ist auch toll.“

In den Prioritätenlisten anderer Recruiter taucht Diversity nicht explizit auf, sondern es wird nur nach Fachkenntnissen und Soft Skills entschieden.

I 02: „[...] also bei mir ja an gar keiner Stelle, weil ich da, weil es für mich selbstverständlich ist, dass ich da einfach überhaupt nicht unterscheide. Insofern taucht es auf meiner Liste überhaupt nicht auf.“

Aus den dargestellten Ergebnissen lässt sich schließen, dass bei der Personalauswahl im ersten Schritt die Hard Facts, also die Qualifikationen der Bewerber*innen für eine optimale Passung im Vordergrund stehen. Erst im zweiten Schritt wird auch die persönliche Eignung für eine Position geprüft und somit auch die Diversity Dimensionen, die damit einhergehen. Insbesondere bei der Besetzung von Führungspositionen wird deutlich, dass Frauen bei gleichen Qualifikationen bevorzugt behandelt werden.

4.2.3 Erwartungen der Fachbereiche

Als ein Bereich des Spannungsfelds stellen Fachbereiche unterschiedliche Anforderungen innerhalb der Personalauswahl. In den geführten Interviews wurde deutlich, dass Recruiter dabei im Umgang mit den Erwartungen verschiedene Rollen annehmen. Dies wirkt sich auch auf die Besetzung von Führungspositionen aus. Auf der einen Seite fungieren sie als Kontrolleur*innen und Berater*innen und stellen die Qualität der Bewerber*innen im unternehmerischen Sinne sicher. Sie können die Fachbereiche beeinflussen, um Verzerrungseffekte zu mindern und somit einen gewissen Grad an Objektivität sicherstellen. Dies geschieht bspw. durch ein ausgewogenes Verhältnis des Geschlechts in den Kandidatenvorschlägen für eine Führungsposition. Mit Hilfe einer Sachargumentation wird ein Kompromiss zwischen Recruiter und Fachbereich gefunden.

I 04: „So und da ist der Recruiter das Regulativ, der das zwar anerkennen muss, aber quasi als qualitätssicherndes Element sicherstellen muss, dass das mit einem nicht die Pferde durchgehen, sondern dass trotzdem drauf geachtet wird, dass da was im Unternehmenssinne eingestellt wird.“

Auf der anderen Seite nehmen Recruiter eine Dienstleistungsfunktion ein und versuchen, die

Erwartungen der Fachbereiche zu erfüllen. Diese werden teilweise sogar an die erste Stelle im Personalauswahlprozess gesetzt, wodurch der Recruiter die Förderung von Diversity hinten anstellen muss. Dadurch können bei der Besetzung von Führungspositionen Fehlbesetzungen entstehen, wenn bspw. auf Wunsch des Fachbereichs eine Frau eingestellt wird, ein Mann jedoch bzgl. der Qualifikationen besser gepasst hätte.

I 02: „Also insofern, das sind höchstens so die Erwartungen, die jetzt eigentlich aber nicht auf die eigentlichen Profile, weil ich glaube da ist man schon auf die Hiring Manager angewiesen. Der ist da die Führungskraft auf die man auch hört. Man gibt denen natürlich Feedback und würde da gegensteuern, würde auch sagen, wenn ich da anderer Meinung bin im Suchverhalten oder auf der Suche. Ja, aber an sich muss der dann sagen, was man tut.“

Unterschiedlich innerhalb der Unternehmen ist auch das Machtverhältnis zwischen Fachbereich und Recruiter. Wenn beide Parteien sich über die Eignung von Bewerber*innen nicht einig werden, ist teilweise der Recruiter die beschließende Partei und kann Entscheidungen der Fachbereiche widerrufen. Dieses Recht wird durch die diagnostischen Fähigkeiten der Recruiter legitimiert.

I 01: „Und haben uns auch die letzten Jahre die Zeit und den Freiraum gegenüber den Fachbereichen erarbeitet und haben umgekehrt ja auch ein Veto-Recht. Also das ist auch relativ selten in Unternehmen.“

DiM birgt in diesem Zusammenhang ein gewisses Konfliktpotenzial zwischen Fachbereich und Recruiter, inwiefern bei der Stellenbesetzung auf Diversity geachtet wird oder ob die Qualifikationen der Bewerber*innen im Vordergrund stehen. Letztendlich haben Recruiter die Aufgabe, die Stelle bestmöglich zu besetzen. Im Zweifelsfall muss ein Kompromiss gefunden werden, um gleichermaßen den Fachbereich zufriedenzustellen, Diversity zu fördern und somit die am besten geeignete Person für die erfolgreiche Ausübung der Stelle zu finden.

I 06: „Ja ich sage mal, der Schlüssel zum Erfolg ist die Objektivität, dass ich wirklich sage, es ist schön, was sich der Fachbereich wünscht, es ist auch schön, was ich glaube, was da zueinander passen könnte, Stelle und Kandidat, letztens Endes ist es für meinen Arbeitgeber wichtig, unterschiedliche Komponenten sich anzuschauen, [...] also, auch wenn es dann mal nicht dem 100%igen Wunsch entspricht, wird es trotzdem vorgeschlagen und auch eher dafür stark macht, mensch, lass uns diese Person anhören, weil aus den und den Gründen, kann es zielführend sein.“

4.2.4 Richtlinien aus Unternehmensleitbild & -vorgaben

Während der aktuelle Forschungsstand zeigt, dass weniger als die Hälfte aller Unternehmen in Deutschland DiM etabliert haben (Süß & Kleiner, 2006), ergab sich aus den geführten Interviews, dass sich bereits alle befragten Unternehmen mit dem Thema Diversity beschäftigen. Dieses Ergebnis lässt sich durch die Theorie von Süß und Kleiner (2006) erklären, welche postuliert, dass es einen Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und der Implementierung von DiM gibt. So wurden in den Interviews ausschließlich Konzerne und mittelständische Unternehmen befragt. Zudem existiert eine Differenz in Bezug auf die Art der Implementierung von DiM durch explizite bzw. implizite Maßnahmen über die Unternehmenskultur. Die Mehrheit der befragten Unternehmen nutzen explizite Maßnahmen, um Diversity zu fördern. Als Fokus konnte eine Konzentration auf die Diversity Dimensionen Geschlecht und Internationalität festgestellt werden.

Als Maßnahmen zur Förderung des weiblichen Geschlechts wurden bspw. die Ausrichtung des Personalmarketings, das Veranstellen von Boys and Girls Days, Mentoring und Netzwerken sowie in einem einzelnen Unternehmen der Einsatz einer freiwilligen Quotenregelung genannt. Andere wenige Unternehmen geben an, keine expliziten Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt einzusetzen, da sie von der Theorie ausgehen, dass Diversity nicht durch Maßnahmen erreicht werden kann. Sie sind der Meinung, dass eine Förderung von Diversity lediglich durch eine offene Unternehmenskultur möglich ist.

Folglich konnten zwei Herangehensweisen zur Förderung von Vielfalt identifiziert werden. Die geschilderten Ausführungen unterstützen die Annahmen von Stuber (2009), dass die Implementierung von Maßnahmen in Unternehmen sehr unterschiedlich ist. Es ist zu erkennen, dass viele Unternehmen zwar explizite Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führung nutzen, diese Maßnahmen aber häufig nur vereinzelt eingesetzt werden und nicht als eine Gesamtstrategie aus dem Unternehmensleitbild etabliert sind. Es gibt keine bewusste Willensäußerung vom Management zum Thema DiM (Krems, 2012). Die Annahme von Stuber (2009), dass DiM häufig als Insellösung im Personalmanagement verankert ist und nicht als ganzheitlicher Managementansatz im Unternehmen verfolgt wird, kann bestätigt werden. Lediglich ein Unternehmen setzt ein Projektteam für die Ausarbeitung von Diversity Maßnahmen ein.

I 06: Ich kann gar nicht sagen, wie viele Mitarbeiter es sind, die sich dieser Diversity Thematik, sage ich mal, annehmen, aber ich meine es sind mindestens eine Handvoll Leute, die ganz regelmäßig zusammenkommen und viele Initiativen in diese Richtung einfach auch starten und nicht aus dieser Motivation: Wir müssen wieder, sondern wir wollen gerne.

Dennoch wird auch hier deutlich, dass das Projektteam nicht ganzheitlich in den Strategien eingebunden ist und ein Wissensmanagement im Sinne der Weitergabe von Informationen und Initiativen in das Unternehmen wenig intensiv erfolgt. Dies lässt sich daran erkennen, dass der befragte Recruiter keine genauen Kenntnisse über die Projektdetails hat.

Als weitere Erkenntnis ist festzuhalten, dass keine Kontrollinstanz aus dem Management für Diversity Maßnahmen existiert, welche untersucht, inwiefern Vielfalt im Unternehmen verankert ist oder ob die Maßnahmen erfolgreich sind.

I 06: „Gar nicht. Das wird nicht kontrolliert. Gar nicht, also da stellt sich keiner hin und sagt Mensch, inwieweit hast du Diversity erarbeitet in diesem Jahr oder so.“

Die Recruiter haben nicht das Gefühl, dass sie von den oberen Management-Instanzen oder durch das Unternehmensleitbild Vorgaben zur Einhaltung von Diversity-Standards bekommen. Demnach ist die Verankerung von DiM im übergeordneten Unternehmensleitbild eher schwach in den Unternehmen ausgeprägt und hat keinen direkten Einfluss auf den Recruiter. Es werden innerhalb der befragten Unternehmen Auswertungen bezüglich der Verteilung von Geschlecht oder Alter gezogen, dennoch werden die befragten Recruiter nicht auf Basis dieser Auswertungen daran gemessen.

I 06: „Diversity, weiß ich, dass wir eine Frauenquote ermitteln, aber wir messen uns nicht daran oder sagen wir müssen sie jetzt irgendwie einhalten oder besser machen oder sowas, das nicht, weil wir da auf einem sehr guten Weg sind.“

Die erhobenen Diversity Daten gelten nur als eine Art Personalcontrolling, um die Verteilung soziodemografischer Merkmale innerhalb des Unternehmens zu analysieren. Basierend auf diesen Aussagen lässt sich eine weitere Parallele zur Literatur feststellen. So etablieren Unternehmen zwar Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt, es erfolgt aber keine Kontrolle (vgl. Kapitel 2.1.8).

4.2.5 Unternehmenskultur

Eine beabsichtigte Etablierung von DiM innerhalb der Unternehmenskultur ist lediglich bei einem der befragten Unternehmen der Fall. Hierbei wird DiM als implizite Maßnahme in Form von einer Stärkung des Verständnisses von Vielfalt der Mitarbeiter erlebt.

I 01: „Und deshalb würde ich sagen, wir machen nichts explizit für Diversity Management. Also wir haben hier nicht Veranstaltungen oder solche Sachen, sondern wir legen eigentlich im Rekrutierungsprozess viel Wert auf Selbstreflektion, auf unterschiedliche Erfahrungen, egal, wo die herkommen, um einfach

unterschiedliche Leute mit unterschiedlichen Hintergründen an Bord zu holen. [...] Und so kannst du ein Stück weit auch Diversity ins Unternehmen tragen.“

So intendiert das Unternehmen, wie Schreyögg und Koch (2015) es beschreiben, Diversity über die impliziten, informalen und kollektiven Werte in das Unternehmen zu tragen. Das Recruiting als erste Instanz achtet zudem bei potentiellen Kandidaten verstärkt auf eine offene Einstellung bzgl. Vielfalt.

I 01: „Diversity Management [...] muss gelebte Praxis sein und muss kommen von den Mitarbeitern. Und ich glaube, das kannst du nur [...] bewerkstelligen, indem du schon bei der Einstellung darauf achtest, dass du Menschen einstellst - jetzt unabhängig von ihrer fachlichen Eignung - die Verständnis für sich selbst haben. Und die ein Verständnis für die Unterschiedlichkeit von Menschen haben und Charakteren.“

Es wird angenommen, dass sich eine positive Einstellung gegenüber Vielfalt entwickelt, wenn Mitarbeiter Vielfalt im Unternehmen erleben. So wird DiM in der Unternehmenskultur durch den Vorbildcharakter stärker etabliert.

Wird als weiteren Aspekt die Verankerung von DiM über die Akzeptanz der Mitarbeiter betrachtet, welche zum großen Teil die Unternehmenskultur bildet (Wien & Franzke, 2014), ist festzustellen, dass es deutliche Unterschiede zwischen den befragten Unternehmen gibt. So ist die Ansicht mehrerer Recruiter zum einen, dass die Förderung von Diversity immer einen Vergleich zwischen Nutzen und Aufwand darstellt. Es wird aufgrund der Wirtschaftlichkeit darauf geachtet, ob Diversity einen tatsächlichen Mehrwert bringt. Wenn der Aufwand für den Nutzen zu groß ist, wird es nicht gefördert.

I 04: „[...] wirklich rein so im Alltag, würde ich sagen wird das nach wie vor als wechselnd wertvoll empfunden. Das ist immer eine Balance zwischen wie wertvoll ist das jetzt und wie anstrengend ist das jetzt eigentlich.“

Zum anderen erklären Recruiter die Akzeptanz von Vielfalt durch unterschiedliche Generationen.

I 02: „Ich glaube für unsere Generation ist das ja selbstverständlich, wir stellen uns diese Frage ja gar nicht so, so Männlein oder Weiblein, das ist ja gar kein Thema mehr.“

So sind Recruiter der Ansicht, dass es durch den Generationswandel in den nächsten Jahren zu einer veränderten Einstellung zum Thema Diversity kommt. Dies wird vertreten durch die Annahme, dass jüngere Generationen keine Persönlichkeitsunterschiede aufgrund

des Geschlechts sehen. Demnach wird sich die Einstellung und somit auch die Unternehmenskultur im Sinne der Sozialisation, welche auch in der Theorie von Inglehart (1977) durch die Sozialisationshypothese beschrieben wird, nach Ansicht der Recruiter positiv verändern.

Zudem sehen einzelne Recruiter die Verankerung von DiM und die Förderung von Diversity als eine Entscheidung der Mitarbeiter*innen auf Basis von rationalem Verständnis an. So sehen Mitarbeiter*innen, besonders in Unternehmen mit einer großen Vielfalt, dass diese maßgeblich den Erfolg mit beeinflusst.

I 01: „[...] ich bin überzeugt davon, dass wir davon überzeugt sind, [...] wenn du hier durch das Unternehmen gehen würdest und fragen würdest/ oder wenn du die Frage stellen würdest, ist unsere Unterschiedlichkeit verantwortlich oder mitverantwortlich für unseren Erfolg, würden da alle ja-sagen.“

Die geschilderten Ausführungen der Recruiter lassen darauf schließen, dass die Verankerung von DiM bei den Mitarbeitern von Unternehmen zu Unternehmen, sowie auch nach Altersstruktur sehr unterschiedlich ist. Unternehmen, welche über eine vielfältige Mitarbeiterkultur verfügen, stehen positiv zu DiM, da sie sehen, welche Erfolge durch Vielfalt erzielt werden können. Auch in Bezug auf das Alter sehen die Recruiter einen Wandel in der Akzeptanz von Vielfalt. Die Verankerung von DiM in der Determinanten Unternehmenskultur hängt stark vom Unternehmen und den Erfahrungen der Mitarbeiter mit Vielfalt ab. So empfinden Recruiter weniger Widerstände bei der Förderung von DiM innerhalb einer Unternehmenskultur, welche Vielfalt akzeptiert. DiM wird innerhalb dieser Determinante als eine weiche Variable angesehen, welche Vielfalt durch eine positive Einstellung demgegenüber fördert.

4.2.6 Unternehmensumwelt

Neben politischen und gesellschaftlichen Debatten haben Gesetze die Unternehmen dazu verpflichtet, das Thema DiM aufzugreifen und gewissen Ansprüchen und Standards gerecht zu werden (vgl. Kapitel 2.1). Diese Entwicklung führt dazu, dass DiM heutzutage als „Trendthema“ angesehen wird. Dabei nimmt die öffentliche Debatte Einfluss auf den Fokus des DiMs. Das Thema Gender Diversity, insbesondere die Förderung von Frauen in Führungspositionen, etablierte sich dadurch in den Unternehmen, wie bereits Süß und Kleiner (2005) feststellten.

I 04: „Und tatsächlich ist dieses Thema Frauen in Führungspositionen erst durch die öffentliche Debatte bis hin zu der gesetzlichen oder Debatte in der Politik, politische Debatte in die Unternehmensöffentlichkeit getreten. Ich will nicht sagen, dass sie

vorher nicht da war, aber dadurch in die Unternehmensöffentlichkeit getrieben.“

Unternehmen kommunizieren ihr DiM intern und extern. Einerseits, um die Akzeptanz und das Leben von Vielfalt zu fördern, da vielfältige Teams einen gewinnbringenden Wettbewerbsvorteil schaffen sollen (von Au, 2017). Andererseits soll die Kommunikation zur Steigerung von Attraktivität und Ansehen des Unternehmens dienen. Diese erfolgsversprechenden Auswirkungen der Kommunikation von DiM sind den Recruitern bereits bewusst.

I 03: „Ja klar, sicherlich wird das auch teilweise aus Marketinggründen gemacht. Teilweise aber auch mit einem ernsten Hintergrund, klar.“

Für die Personalauswahl ist dabei relevant, dass Bewerber*innen durch die Kommunikation des DiMs angezogen werden, da viele Unternehmen aufgrund des Fachkräftemangels und dem demografischen Wandel spezifischen Personalbedarf haben (DGFP, 2013).

Die Steigerung der Unternehmensattraktivität durch die Kommunikation von DiM scheint so erfolgsversprechend, dass Recruiter vermuten, Unternehmen würden jede DiM-Aktivität zur Außendarstellung nutzen wollen.

I 05: „Kommuniziert man nur der Kommunikation wegen oder um es zu fördern, [...] dass man versucht, jede Kleinigkeit kommunikativ auszuschlachten, nur um sich darüber ein Image anzueignen.“

Zudem wird angenommen, dass Unternehmen ihr DiM weit ausgeprägter darstellen als es tatsächlich ist. Es kommt somit zu einer Diskrepanz zwischen dem kommunizierten und dem tatsächlichen DiM. Diese Annahme bestätigte bereits die Studie von Süß (2010), in der sich zeigte, dass viele Unternehmen DiM lediglich als Legitimationsfassade nutzen (vgl. Kapitel 2.1.5). Es wird vermutet, dass die kommunizierte Akzeptanz und Wertschätzung von Vielfalt nicht den wahren Einstellungen der Unternehmensmitglieder entspricht. Mit dieser Vermutung belasten die Recruiter vorrangig andere Unternehmen, sehen aber innerhalb des eigenen Unternehmens keine Diskrepanz.

I 04: „Ich würde sagen, dass die Aussagen nach außen hin bei vielen Unternehmen nicht tatsächlich die gelebte Akzeptanz von Diversity intern widerspiegeln.“

Eine Begründung für diese Diskrepanzen lieferte Süß (2010). In seiner Untersuchung zeigte sich, dass die meisten Unternehmen DiM nur aufgrund von Erwartungen der Umwelt implementieren.

Die hohe Aufmerksamkeit für Vielfalt in Politik und Gesellschaft und die damit verbundene Notwendigkeit für Unternehmen, auf dieses Thema einzugehen, lässt die Vermutung aufkommen, dass Unternehmensmitglieder in ihrer täglichen Arbeit beeinflusst werden.

Recruiter sind hierbei insbesondere von der Gender Diversity betroffen, die aufgrund des geringen Frauenanteils in Führungspositionen und der dafür eingeführten gesetzlichen Frauenquote in der öffentlichen Debatte diskutiert wird (vgl. Kapitel 2.1.8). Auf die Frage hin, ob diese Debatten einen Einfluss auf die Arbeit der Recruiter haben, vertreten diese unterschiedlichen Meinungen.

Einige Recruiter verneinen einen möglichen Einfluss oder schätzen den Einfluss als eher gering ein.

I 05: „Das müsste ganz, ganz weit im Unterbewusstsein sein und da würde ich sagen, glaube ich nicht, [...] mich beeinflusst es nicht.“

Ihnen ist die hohe Relevanz von Vielfalt im Unternehmenskontext bewusst, wodurch ihre Auswahlentscheidung nicht durch die öffentliche Debatte zur Erreichung von Heterogenität beeinflusst wird (vgl. Kapitel 4.2.5).

Zudem widerspricht die Einstellung einer Person aufgrund ihres Geschlechts ihrer eigenen Überzeugung von guter Rekrutierungsarbeit. Die Recruiter beachten hierbei primär die optimale Passung eines Kandidaten/einer Kandidatin auf die Position (vgl. Kapitel 4.2.2). Vielmehr sehen die Recruiter das Geschlecht nur als Hilfskonstrukt, um festgefahrene Strukturen aufzubrechen. Bspw., wenn die Akzeptanz des anderen Geschlechts aus verschiedenen Gründen fehlt.

I 04: „In der Natur des Menschen ist es, man hat es lieber wenn die alle so ähnlich sind, weil dann ist das Leben leichter. Von daher glaube ich, dass solche Diskussionen helfen, zu sagen; nein, wir müssen mehr Vielfalt haben und wenn es das Hilfskonstrukt Gender ist, wir müssen mehr Frauen in sehr stark männerdominierte Teams oder Bereiche reinkriegen.“

Trotz der Verneinung des externen Einflusses auf ihre eigene Arbeit, nehmen die Recruiter die Thematik wahr und scheinen doch von der Thematik betroffen zu sein. Insbesondere bei gleichen Qualifikationen tendieren die Recruiter, möglicherweise zunächst unbewusst, zum weiblichen Geschlecht. Dies zeigen auch die Ergebnisse des quantitativen Experiments (vgl. Kapitel 4.1).

I 01: „Also ich würde jetzt erst einmal pauschal nein sagen, aber umgekehrt, wenn wir auf das Beispiel gucken, wenn beide gleich sind, hat es natürlich schon einen Einfluss.“

Die Recruiter merken erst im Gesprächsverlauf ihren eigenen Widerspruch, indem sie ihre Aussagen selbst hinterfragen. Die zunächst getätigte Aussage wird reflektiert betrachtet und die ursprüngliche Aussage infrage gestellt.

I 01: „Weil Frauen, jetzt muss ich aufpassen, was ich sage, (lange Pause) warum

eigentlich? Wenn beide gleich sind, warum würde ich die Frauen nehmen?“

Der Effekt gleicht einem Aha-Erlebnis, in dem der Person ein zuvor unbekannter Sinnzusammenhang plötzlich klar wird. Durch die Thematisierung von Umwelteinflüssen auf die Entscheidung der Recruiter im vorherigen Gesprächsverlauf, erkennt der Recruiter, was sein Entscheidungsmuster prägt. Er merkt, dass er nicht durch eigene Überzeugungen, sondern durch externe Einflussgrößen erklärbar ist.

I 01: „Das ist tatsächlich extern getrieben im Sinne von (..) dem Thema geschuldet, wir haben zu wenig Frauen in Führungspositionen. Also das ist das keine, das ist keine Entscheidung, die ich mit irgendetwas belegen kann, was in mir liegt [...]. Aber wie gesagt, wenn beide gleich sind.

Neben dieser nachgelagerten Erkenntnis sehen einige Recruiter direkt einen Einfluss durch die Entwicklung des Themas Gender Diversity.

I 04: „Und tatsächlich ist dieses Thema Frauen in Führungspositionen erst durch die öffentliche Debatte bis hin zu der gesetzlichen oder Debatte in der Politik, politische Debatte in die Unternehmensöffentlichkeit getreten. [...] Von daher würde ich sagen hat es einen Einfluss, ja.“

Die Recruiter nehmen also bewusst wahr, dass ein Einfluss besteht und wodurch sich dieser entwickelt hat. Für die Recruiter besteht er aufgrund der Tatsache, dass Gender Diversity überhaupt öffentliches Interesse gefunden hat.

I 05: „Also ich glaube schon, wenn man das historisch in der Geschichte betrachtet, hätte es diese Debatten nicht gegeben etc. und diese Vorstöße, dann wären wir heute nicht da wo wir sind. [...] dann ist es sicherlich etwas, was historisch gewachsen ist auch, wo wir immer noch auf den Ausgleich hinarbeiten.“

Aufgrund politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen der Thematik Gender Diversity sind bspw. Maßnahmen zur Gleichbehandlung der Geschlechter eingeführt worden. Diese betreffen die Arbeit der Recruiter somit unmittelbar.

4.2.7 Diversity Management als eigener Faktor im Spannungsfeld

Die bisherige Darstellung der Ergebnisse bringt DiM als Teil anderer Faktoren im Spannungsfeld der Recruiter mit ein und diskutiert ihre Wirkung. Abbildung 4 verdeutlicht, dass DiM aufgrund der starken Präsenz und Einflussmöglichkeit auf die Personalauswahl auch als eigener Faktor im Spannungsfeld wahrgenommen werden kann. Die nachfolgenden Befunde deuten hierauf hin.

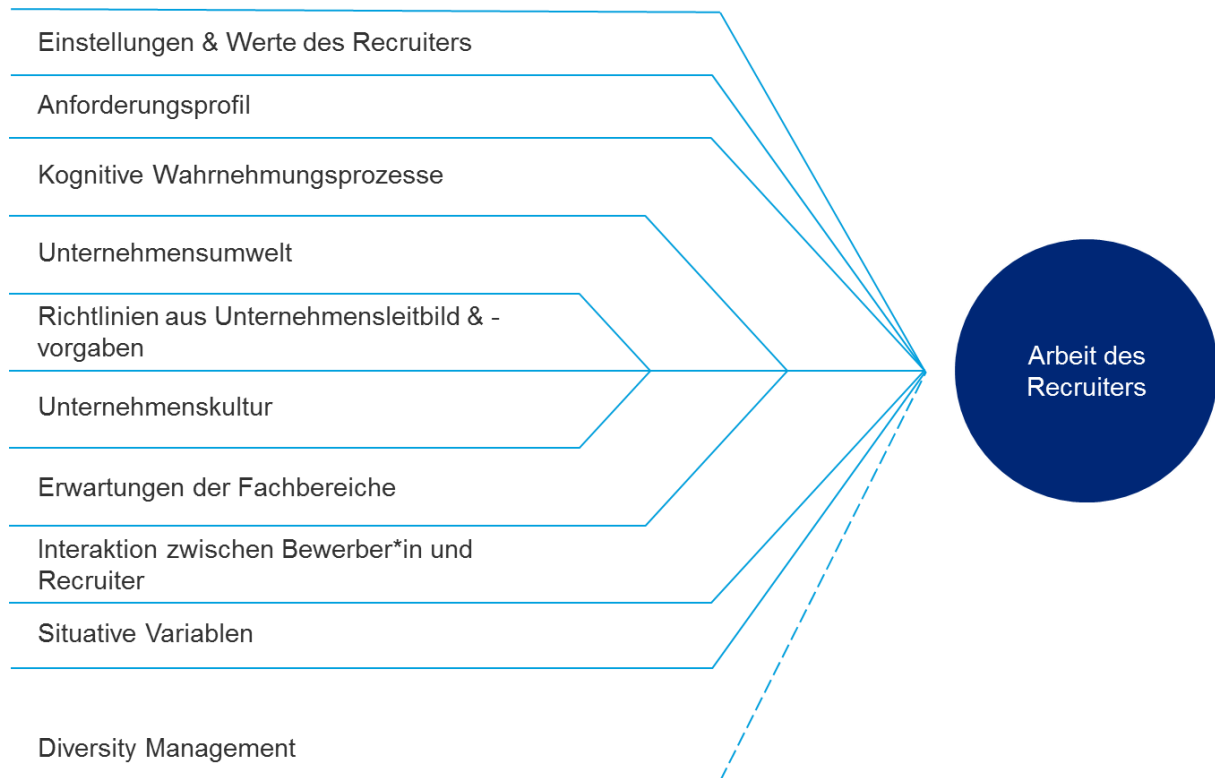


Abbildung 4: Das Spannungsfeld des Recruiters mit dem Faktor DiM, eigene Darstellung in Anlehnung an Laher, 1998

Laut der Recruiter beeinflusst DiM ihre tägliche Arbeit, da in der Personalauswahl bewusst aber auch unbewusst auf Diversity Dimensionen geachtet wird. So bekommen bspw. Frauen eine erhöhte Aufmerksamkeit bei der Bewerbung für frauenuntypische Berufe. Zudem ist die Diskussion über DiM Maßnahmen in Unternehmen seit Jahren präsent und beeinflusst somit auch die Entscheidungen der Recruiter, da die Maßnahmen (z.B. Förderung von Frauen in Führungspositionen) eine bestimmte Ausrichtung des Recruitings mit sich bringen. Diversity wird als stetig präsent und übergreifendes Konstrukt wahrgenommen, das in der Personalauswahl immer mehr oder weniger präsent ist und in spezifischen Situationen stark in den Vordergrund tritt.

I 06: „Diversity schwingt ununterbrochen mit.“

So werden Frauen laut der Recruiter bei der Besetzung von Führungspositionen bei gleicher aber auch teilweise bei ungleicher Qualifikation den Männern bevorzugt, da sich durch ihre Vorbildfunktion und Präsenz Diversity erhofft wird. Zudem fördert und stärkt eine Frau in einer Führungsposition das moderne Rollenbild.

I 04: „Wenn wir gleiche Kandidaten haben, dann ja. Einfach, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu steigern, damit im Prinzip auch wieder mehr Rolemodells zu schaffen, in der Hoffnung, dass das noch mehr nachzieht.“

Besonders bei frauenuntypischen Berufen, genannt wurden hier Führungsrollen sowie

Berufe aus der Gaming- und Ingenieurbranche, wird das weibliche Geschlecht als wertvoll wahrgenommen. Hierbei sollen geschlechtsspezifische Persönlichkeitsmerkmale eine Bereicherung für das Team darstellen.

Außerdem kann DiM einen Störfaktor bilden, wenn z.B. starre Regeln genutzt werden, um Diversity zu fördern. DiM wird in diesem Fall als Bias wahrgenommen, da bspw. durch Vorgaben oder Richtungen aus den Maßnahmen eine freie und unverzerrte Entscheidung in der Personalauswahl nicht mehr möglich wäre.

I 04: „(...) ich hab automatisch einen Bias drin. Alleine davon, dadurch dass es Vorgaben gibt und das gemessen wird, egal wie es ist, davon werde ich mich nicht frei machen können. Habe einen Bias drin.“

Vorgaben aus dem Bereich des DiMs werden mit den Vorgaben aus dem Fachbereich zur Besetzung einer Position verglichen. Hier entstehen ebenfalls immer wieder Reibungspunkte aufgrund der unterschiedlichen Erwartungen an eine effektive und effiziente Personalauswahl. Konkrete Vorgaben zur Förderung von Diversity hätten ähnliches Konfliktpotential.

Diese konkreten Vorgaben werden in der Praxis häufig durch den Einsatz von Quotenregelungen ausgestaltet. Das Konfliktpotential der Quotenregelung wird dabei auf zweierlei Weise als negativ beschrieben. Zum einen prognostizieren die Recruiter, dass eine künstliche Regulierung der Personalauswahl durch eine Quote nicht zu Vielfalt führt. Quoten berücksichtigen dabei nur die manifesten Merkmale von Personen. Ein weiter gefasstes Konstrukt von Vielfalt definiert durch die Unterschiedlichkeit der Persönlichkeiten ist darüber nicht möglich.

I 01: „Die Frage ist ja, was für eine Vielfalt holst du dir da rein. Du holst dir eine Frau rein. Aber Vielfalt, Unterschiedlichkeit ist mehr als nur diese Frau dort rein zu setzen oder eben die Lesbe, den Schwulen, den Inder oder den Türken oder wen auch immer. Das greift ja zu kurz. Und deswegen finde ich auch diesen Begriff so furchtbar und den dann auch an Quoten festzumachen. Weil eigentlich geht es darum, unterschiedliche Menschen einzustellen.“

Zudem sehen sie die Quotenregelung als eine Form der Diskriminierung und somit zur Förderung von Vielfalt als nicht zielführend an. Zum anderen werden Quotenregelungen als ein negativer Einfluss auf die Personalauswahl wahrgenommen, der Besetzungsfehler zur Folge haben kann. So kann es passieren, dass Personen eingestellt werden, die nicht die bestmögliche Passung zur Position oder zum Unternehmen mit sich bringen, aber dafür das Merkmal zur Quotenerfüllung. Somit wird nicht mehr im Wohle des Unternehmens gehandelt.

I 01: „Du bringst Recruiter immer in Situationen, Entscheidungen zu treffen, die nicht

zum Wohle des Unternehmens sind, weil sie auf ihre eigenen Ziele getrimmt werden. (...) Aber du fängst an, die Abstriche an der falschen Stelle zu machen. Nämlich bei den Leuten, die dein Unternehmen in Zukunft voranbringen sollen. Und wenn du da aufgrund solcher idiotischer Vorgaben, dir Leute ins Boot holst, die im Zweifel auch ganze Teams vergiften können, die die ganze Unternehmenskultur an bestimmten Bereichen negativ entwickeln können, machst du den größten Fehler, den du tun kannst.“

Diese restriktive Haltung gegenüber Quoten wird allerdings durch eine mögliche und gerechtfertigte Variante des Einsatzes aufgeweicht. Recruiter können sich in Unternehmen mit sehr festgefahrenen Strukturen oder einem Ungleichgewicht wie z.B. in stark männerdominierten Organisationen vorstellen, durch eine Quote Strukturen zu diskutieren und aufzubrechen.

I 04: „Also meine persönliche Ansicht ist eine Quote durchaus gerechtfertigt sein kann, um zunächst einmal eine Aufmerksamkeit auf ein Ungleichverhältnis zu lenken.“

Wird die Sinnhaftigkeit des größeren Konzepts des DiM betrachtet, wird deutlich, dass nicht nur die Quoten unter normalen Bedingungen als nicht sinnvoll empfunden werden, sondern auch DiM Maßnahmen im Allgemeinen. So sehen Recruiter das Risiko der positiven Diskriminierung durch DiM Maßnahmen und bezweifeln, dass DiM vom Management gesteuert und durchgesetzt zu einer tatsächlichen Förderung von Vielfalt führt. DiM muss dabei aus innerer Überzeugung der Mitarbeiter kommen und in den Werten verankert sein.

I 01: „Ich halte nichts davon, sich als Unternehmen hin zu stellen und zu sagen, wir machen jetzt Diversity Management so und jetzt sind wir auch alle dafür und leben das, sondern das muss von jedem einzelnen Mitarbeiter selber kommen.“

I 01: „Deswegen mir fällt um das Verrecken keine Maßnahme ein, wo ich jetzt heute sagen würde, komm nehmen wir ein bisschen Geld für in die Hand, machen hier eine coole Maßnahme.“

Ähnlich wie bei den Quoten wird DiM lediglich eine sinnvolle Funktion zugeschrieben, wenn es aus strukturellen Gründen in der Organisation gerechtfertigt ist.

Um trotz allem aber einen vielfaltfördernden Recruitingprozess in Zukunft weiter gestalten und garantieren zu können, sehen die Recruiter bestimmte Maßnahmen als wichtig. So soll versucht werden, die Arbeit der Recruiter von der Selektion bis hin zur Einstellung objektiver zu messen, um für sich selbst eine Kalibrierung zu ermöglichen und Feedback zu bekommen. Zudem wird auf das richtige Personalmarketing gesetzt, um den offenen Umgang mit Diversity zu zeigen und somit eine gewisse Verantwortung in der Gesellschaft

wahrzunehmen. Eine Quote sehen sie in einem vielfaltfördernden Personalauswahlprozess nicht. Dieser entsteht nur bei Gleichbehandlung. Daher wünschen sich viele Recruiter einen anonymisierten Bewerbungsprozess, um einen Bias zu reduzieren.

I 04: „Ich würde sämtliche biometrische Daten also Persönlichkeitsdaten weglassen, ich möchte nicht wissen wer sich bewirbt. Ich möchte sehen, was die Person fachlich gemacht hat, um rauszuinterpretieren, was für eine Persönlichkeit das ist.“

4.3 Beantwortung der Hauptforschungsfrage

Um abschließend den ersten Teil der Fragestellung zu beantworten, wird sowohl durch die Ergebnisse des Experiments als auch durch die Interviews aufgezeigt, wie hoch der Stellenwert der Diversity Dimension Geschlecht im Vergleich zu den Qualifikationen bei der Besetzung einer Führungsposition ist. Wird hier der Stellenwert aus der Perspektive der reinen Theorie betrachtet und damit die Ausgestaltung des Anforderungsprofils für eine Führungsposition, wird deutlich, dass das Geschlecht keine Bedeutung hat. Bei der Erstellung des Anforderungsprofils ist das Geschlecht nicht Teil davon, da dem Geschlecht keine besseren oder schlechteren Führungsattribute und Fähigkeiten zugeschrieben werden. Hier stehen allein die Qualifikationen im Vordergrund (vgl. Kapitel 4.2.2). Wird aber die praktische Situation, eine Führungsposition zu besetzen, getestet und anschließend hinterfragt, zeigt sich, dass die Diversity Dimension Geschlecht einen hohen Stellenwert einnimmt, sofern gleiche Qualifikationen vorhanden sind. Die Ergebnisse des Experiments zeigen deutlich, dass sowohl eine signifikante als auch eine Tendenz zur Bevorzugung des weiblichen Geschlechts vorhanden ist (vgl. Kapitel 4.1). Die Aussagen in den Interviews bekräftigen diese Ergebnisse. Recruiter zeigen auf, dass bei gleicher Qualifikation eine weibliche Kandidatin für eine Führungsposition den Vorrang bekommen würde (vgl. Kapitel 4.2.7). Vor allem, da durch diese Entscheidung unterschiedliche Persönlichkeiten erwartet werden. Getrieben wird dieser Gedanke in der Praxis vorrangig aber durch die Teamperspektive (person-team-fit) der Auswahlentscheidung. Je nach Typ Mensch, der in einem Team fehlt, spielt das Geschlecht eine besonders große Rolle, da sich eine Steigerung von Diversity erhofft wird (vgl. Kapitel 4.2.2).

Der zweite Teil der Fragestellung befasst sich mit der Rolle, die DiM bei dieser Entscheidung spielt. Um diese Frage zu beantworten, muss durch die Vielseitigkeit der Einflussmöglichkeiten von DiM ein breiteres Bild einbezogen werden. In den Interviews wurde deutlich, dass der Umgang mit DiM in den Unternehmen noch sehr uneinheitlich und gemischt ist (vgl. Kapitel 4.2.4). Dennoch kann übergreifend festgestellt werden, dass DiM heutzutage einen nachgewiesenen Einfluss auf die Auswahlentscheidung bei der Besetzung einer Führungsposition in Bezug auf das Geschlecht hat. DiM Maßnahmen, die vom

Unternehmen eingeführt werden, vor allem zur Förderung von Frauen in Führungspositionen und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, werden als stärkste Einflussgrößen wahrgenommen. Hier bekommt das Geschlecht bei der Besetzung einer Führungsposition einen höheren Stellenwert. Weiter kann DiM einen Einfluss haben, sofern dieses schon in der Unternehmenskultur verankert ist. Es konnte aber gezeigt werden, dass DiM beim Großteil der Unternehmen noch nicht in der Unternehmenskultur etabliert ist (vgl. Kapitel 4.2.5).

Eine weitere Rolle bei der Betrachtung des Einflusses von DiM auf die Auswahlentscheidung in Bezug auf das Geschlecht ist die innere Einstellung und Kompetenz des Recruiters. Die Einstellung, wie Diversity gesehen wird, ist dabei entscheidend für die Größe des Einflusses des DiMs auf den Recruiter (vgl. Kapitel 4.2.1). Stellen Recruiter das Merkmal Geschlecht in den Vordergrund, spielen Gender Diversity Maßnahmen eine größere Rolle. Sieht ein Recruiter jedoch Persönlichkeitsmerkmale für die Auswahlentscheidung im Vordergrund, wird die Diversity Dimension Geschlecht und damit auch DiM, welches darauf abzielt, keinen Einfluss haben. Ein Konflikt würde aufgrund der Diskrepanz zwischen DiM Maßnahme und der Einstellung des Recruiters entstehen, bspw. aufgrund einer Quotenregelung (vgl. Kapitel 4.2.7).

Auf die Auswahlentscheidung wirkt vor allem aber auch die Umwelt einer Organisation, die sich in Wirtschaft, Gesellschaft und in der politischen Landschaft bewegt und sich so den Einflüssen der Umwelt nicht entziehen kann. Die Akteure der Umwelt agieren in Bezug auf DiM, in dem politisch über die Gender Debatten für Führungspositionen entschieden wird und gesellschaftlich darüber verstärkt diskutiert und erwartet wird. Unternehmen reagieren darauf, indem sie DiM in die Organisation implementieren und somit auch die Personalauswahl in Bezug auf die Geschlechterentscheidung beeinflussen. Wirtschaftlich erhoffen sich viele Unternehmen daraus einen Wettbewerbsvorteil und kommunizieren ihren Erfolg und ihre Einstellung zu DiM nach außen. Es bleibt jedoch fraglich, mit welcher Absicht diese Kommunikation geschieht (vgl. Kapitel 4.2.6).

Laut der Aussagen der Recruiter lassen diese sich nicht bewusst in ihrer Auswahlentscheidung durch die Präsenz von Diversity in der Umwelt beeinflussen. Sie betonen die Relevanz von Qualifikationen und Persönlichkeitsmerkmalen der Bewerber*innen, statt auf das Merkmal Geschlecht zu achten. Das Experiment hingegen zeigt widersprüchliche Ergebnisse. Obwohl die für Rang 1 vorgesehenen Lebensläufe gleiche Qualifikationen enthalten, ist eine klare Tendenz zur Bevorzugung der weiblichen Kandidatin erkennbar. Diese Diskrepanz lässt eine unbewusste Beeinflussung der Recruiter durch die Präsenz von DiM in der Umwelt vermuten und weist den Effekt der sozialen Erwünschtheit nach.

Um abschließend zu betrachten, wo sich die heutige Personalauswahl zwischen positiver und negativer Diskriminierung bewegt, kann festgestellt werden, dass eine negative Diskriminierung, zumindest bei der Besetzung von Führungspositionen, wenig bis gar nicht spürbar ist. Der Hang zur positiven Diskriminierung ist hingegen stärker ausgeprägt (vgl. Kapitel 4.2.2). Nicht außer Acht gelassen werden bei allen Entscheidungen in der Personalauswahl jedoch die Qualifikationen. Eine Gefahr, dass eine qualifikationsorientierte Auswahlentscheidung durch die positive Diskriminierung gefährdet wird, kann nicht entnommen werden, da die positive Diskriminierung nur bei vergleichbaren Qualifikationen zum Tragen kommt.

5. Kritische Reflektion des methodischen Vorgehens

Die Auswahl der Stichproben erweist sich für die gewählten Methoden als repräsentativ. Trotz der reduzierten Stichprobengröße können hier aussagekräftige Ergebnisse gewonnen und genutzt werden, da der Richtwert von 30 Teilnehmer*innen als Voraussetzung eines Chi-Quadrat Anpassungstests mit nominalverteilten Daten erfüllt wurde. Das gewählte Mixed-Methods-Design, bestehend aus Experiment und qualitativer Befragung, ist für die Beantwortung der Forschungsfrage sehr gut geeignet. So konnten unbewusste Entscheidungsmuster der Teilnehmer*innen im Experiment durch die Aussagen in den Betroffeneninterviews interpretiert werden. Dennoch können auch hier Nachteile festgestellt werden. Es zeigt sich in der Konzeption der Lebensläufe für das Experiment, dass die vorhergesehenen besten Kandidaten, insbesondere in Set 2 (Stelle Manager IT-Cloud Solutions), nicht als solche von den Teilnehmern/Teilnehmerinnen erkannt werden. Darüber hinaus sind die Daten der Lebensläufe in wenigen Fällen nicht stimmig und können somit zu Verwirrung geführt haben. Ein Beispiel hierfür ist der Lebenslauf von Karin Baumann (Bewerberin Set 2, Stelle *Manager IT Cloud Solutions*), die ihre vorletzte Berufstätigkeit von August 2015 bis August 2016 ausgeübt hat, die letzte Station hingegen bereits im Juli 2014 begonnen hat und sie diese bis heute innehat. Teilnehmer*innen des Experiments meldeten außerdem mehrfach zurück, dass die Auswahl einzelner Kandidaten als der/die Bester*r nicht alltagsnah sei, da zunächst mehrere Kandidaten für den nächsten Schritt des Verfahrens ausgewählt und eventuelle Unklarheiten in (Telefon-) Interviews beseitigt würden. Außerdem fehlen den Recruitern, neben den zur Verfügung gestellten Stellenausschreibungen und Lebensläufen, weiterführende Informationen, wie bspw. die derzeitige Zusammensetzung des Teams und der/die Vorgesetzte der Stelle. Dennoch haben alle Teilnehmer*innen eindeutige Entscheidungen im Experiment treffen können. Nicht auszuschließen sind dabei eventuell auftretende Verzerrungseffekte wie bspw. der Halo-Effekt (vgl. Kapitel 2.1.2). Dieser könnte anhand bestimmter Merkmale der Lebensläufe, mit denen die Recruiter etwas Positives oder Negatives assoziieren, aufgetreten sein. Ein

genanntes Unternehmen in der beruflichen Laufbahn der Bewerber*innen, welches die Recruiter aus eigenen Erfahrungen kennen, kann ein Auslöser für diesen Effekt sein. Aufgrund der detaillierten Instruktionen (siehe Anhang 2) verlief das Experiment reibungslos und ohne Rückfragen der Teilnehmer*innen. Bei den problemzentrierten Interviews waren fünf der sechs Betroffenen männlichen Geschlechts, während die Forschungsgruppe nur aus weiblichen Mitgliedern besteht. Dies kann einen Einfluss auf den Verlauf und die Antworten der Interviews genommen haben, da die Gender Thematik in Bezug auf die Personalauswahl in dieser Forschungsarbeit im Vordergrund steht. Eine weitere Auswirkung auf die Antworten der Recruiter kann auch die soziale Erwünschtheit sein, die das Thema Diversity mit sich bringt. Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2003) erwies sich als sehr geeignetes Instrument für die Auswertung der Interviews. Die deduktive Erstellung eines Kategoriensystems und die induktive Anpassung aus dem Textmaterial waren sehr hilfreich, um relevante Inhalte zu filtern und diese zu strukturieren. Insgesamt ist festzuhalten, dass der gewählte Triangulationsansatz mit den Methoden des Experiments und qualitativen Interviews für die Beantwortung der Forschungsfrage zielführend war und, trotz gegebenenfalls nachteiliger Auswirkungen des methodischen Vorgehens, der gewünschte Erkenntnisgewinn generiert werden konnte.

6. Fazit

Die genannten Ergebnisse lassen darauf schließen, dass DiM in der Personalauswahl permanent wirkt, aber unabhängig von den anderen Faktoren beachtet werden kann. Aufgrund der Präsenz innerhalb der Arbeit des Recruiters, z.B. bei der Besetzung von Führungspositionen, wird DiM im Spannungsfeld als eigener Faktor angesehen, was als Erkenntnisgewinn aus der vorliegenden Forschungsarbeit gezogen werden kann.

Ein Grund hierfür ist die Etablierung von DiM Maßnahmen der Unternehmen aufgrund gesellschaftlicher Ansprüche und politischer Vorgaben, um auf dem Markt attraktiv zu bleiben und Richtlinien einzuhalten. So nutzen Unternehmen DiM bspw. aktiv als Instrument im Employer Branding, um potentielle Kandidaten/Kandidatinnen für sich zu gewinnen. Ebenso wird DiM von Unternehmen eingesetzt, um in der Wirtschaft eine bessere Position einzunehmen und den Anforderungen von außen gerecht zu werden. Welchen Einfluss die Umwelt aber tatsächlich auf die Personalauswahl hat, ist vielen Recruitern nicht bewusst. So verneinen sie zunächst häufig die Beeinflussung durch politische sowie gesellschaftliche Debatten und gelangen erst durch die Reflektion ihrer Entscheidungsfindung zu der Einsicht, dass unbewusst ein Einfluss vorhanden sein könnte.

DiM als eigener Faktor kann dabei auch als Störvariable wahrgenommen werden. Soll die Förderung von Vielfalt bspw. durch eine Quote in Unternehmen geregelt werden, so wird

dies als nicht zielführend für die Personalauswahl wahrgenommen. Es kann zu Fehlbesetzungen kommen, da anstelle von Qualifikationen und Passung der Persönlichkeit auf die Erfüllung der Quote geachtet wird. Explizite Maßnahmen wie diese werden als Bias gesehen, welche die Personalauswahl verzerren und dem Recruiter die Möglichkeit nehmen, eine anforderungsorientierte Personalauswahl durchzuführen.

Eine Folge der starken Präsenz von DiM in Bezug auf das Geschlecht ist die nachgewiesene Verschiebung des Gender Bias. Das bedeutet, dass es bei der Besetzung einer Führungsposition zu einem geschlechtsbezogenen Verzerrungseffekt zu Gunsten von Frauen kommen kann, da die Verknüpfung von Frau und Führung besser assoziiert werden kann. Die Ergebnisse der Forschungsarbeit bestätigen diese Annahme. Sind die Qualifikationen von männlichen und weiblichen Bewerbern/Bewerberinnen gleich, werden Frauen bei der Besetzung von Führungspositionen bevorzugt. Daraus lässt sich auf eine Bewegung des Auswahlprozesses in Richtung positiver Diskriminierung schließen.

Kritisch anzumerken ist hierbei, dass durch diese Affirmative Action andere Gruppen, in diesem Fall männlichen Geschlechts, benachteiligt werden. Gleichzeitig kann aber als positiver Effekt herausgestellt werden, dass durch die Bevorzugung des weiblichen Geschlechts festgefahrene Strukturen aufgebrochen werden und das konservative Rollenbild der Frau aufgeweicht werden kann.

Die befragten Unternehmen nutzen dafür verschiedene Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen. Diese stellen allerdings eine Insellösung dar. Weder die Verankerung von DiM Maßnahmen im Unternehmensleitbild, noch eine Kontrolle des Managements wurden identifiziert. Lediglich wenige Unternehmen haben DiM bereits innerhalb ihrer Unternehmenskultur über die Einstellungen der Mitarbeiter*innen etabliert. Dennoch spielt die Beachtung und Förderung von Frauen bei der Besetzung von Führungspositionen in der Praxis eine gesonderte Rolle, da Recruiter trotz geringer Vorgaben und Kontrolle diese in ihrer Arbeit beachten. Zudem sprechen sie sich gegen eine unreflektierte Förderung von Vielfalt zum Nachteil von Qualifikationen aus. Um diese Konfliktsituationen zu lösen, sollte perspektivisch über die Implementierung von DiM als ganzheitlicher Ansatz im Unternehmensleitbild und -kultur nachgedacht werden. So könnte top-down durch die Unternehmenskultur ein Einstellungswandel von Führungskräften und Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen geschehen, welcher das Konfliktpotenzial innerhalb des Spannungsfelds verringert. Auch aus Sicht der Recruiter ist die Implementierung von DiM über die Kultur sinnvoll, da sie den Einsatz von expliziten Maßnahmen, wie beispielsweise Quotenregelungen als keine nachhaltige Maßnahme zur Förderung von Vielfalt ansehen. Sie sind der Ansicht, dass eine Förderung von Vielfalt nur möglich ist, wenn es über die Einstellungen und Werte der Mitarbeiter*innen vollzogen wird.

Ein weiterer Aspekt, um die Akzeptanz von Vielfalt innerhalb von Unternehmen zu fördern, wäre das Aufzeigen von Erfolgen durch Vielfalt. So erkennen Mitarbeiter*innen den Erfolg durch Vielfalt an, sofern dieser für sie sichtbar ist. Infolgedessen sollten Unternehmen stärker der Frage nachgehen, wie Erfolge durch Vielfalt dargestellt werden können. Eine Möglichkeit wäre hierbei, gezielte Analysen im Personalcontrolling durchzuführen. Es müsste aufgezeigt werden, wie sich bspw. der Gewinn durch eine vielfältige Belegschaft positiv verändern kann. Demnach wären Mitarbeiter*innen in der Lage, Erfolge rational nachzuvollziehen und Vielfalt als Instrument des Erfolgs zu akzeptieren.

Zudem wurde gezeigt, dass Recruiter, welche über ausgeprägte diagnostische Kenntnisse verfügen, Konflikte im Spannungsfeld besser ausgleichen können und sich trotz Widerständen für eine anforderungs- und persönlichkeitsorientierte Personalauswahl einsetzen. Angesichts dieser Tatsache ist es für Unternehmen in Zukunft von besonderer Bedeutung, die diagnostischen Kenntnisse weiter auszubauen. Durch diese sind Recruiter in der Lage, die Stellenanforderungen mit den Fähigkeiten der Bewerber*innen abzugleichen und eine persönlichkeitsorientierte Auswahl zu treffen. Ebenfalls können Verzerrungseffekte, wie der Gender Bias, durch eine umfassende diagnostische Ausbildung vermieden werden. Als eine weitere Maßnahme zur Eindämmung von Bias in der Personalauswahl wünschen sich Recruiter zukünftig einen anonymisierten Bewerbungsprozess und eine stärkere Messung ihrer Arbeit, um selbstreflektiert und objektiv möglichen Verzerrungen entgegenzuwirken. Durch die vorhandene und noch steigende diagnostische Kompetenz der Recruiter ist das Agieren in der Rolle des Kontrolleurs/der Kontrolleurin bzw. des Beraters/der Beraterin mit einem Veto-Recht bei Auswahlentscheidungen zu empfehlen. So kann das Konfliktpotential zwischen Fachbereich und Recruiter reduziert werden und Verzerrungen durch die Wünsche der Fachbereiche wie bspw. die Affirmative Action eingedämmt werden.

Um die aufgeworfene Hypothese, DiM als eigenen Faktor im Spannungsfeld der Recruiter zu integrieren, allgemeingültig zu beantworten, bedarf es einer fokussierten Analyse. Basis hierfür wäre z.B. eine quantitative Folgeuntersuchung, in welcher eine größere Stichprobe Aufschluss über die Repräsentativität von DiM als eigener, losgelöster Faktor geben könnte.

Nach Süß und Kleiner (2006) unterscheidet sich die Implementierung von DiM je nach Unternehmensgröße deutlich. Um allgemeingültige Aussagen zur Stellung von Diversity und DiM im Spannungsfeld der Recruiter zu erlangen, sollten zukünftige Forschungsarbeiten einen größeren Querschnitt an Unternehmen unterschiedlicher Größen untersuchen. Insgesamt konnte die Forschungsarbeit darstellen, dass auch elf Jahre nach der Untersuchung von Süß und Kleiner (2006) DiM und die gesellschaftlichen Erwartungen weiterhin angestiegen sind und einen sozialen Druck auf die Personalauswahl, speziell die

Recruiter ausüben. Um die Stärke der nachgewiesenen Korrelation in der heutigen Zeit neu zu bestimmen, ist eine aktuelle Untersuchung erforderlich.

Ferner ist deutlich geworden, dass die Beeinflussung von DiM in der Personalauswahl bewusst oder unbewusst geschehen kann. Durch das Mixed-Methods-Design wurde ein unbewusster Effekt aufgezeigt, die kritische Untersuchung der Auswirkungen konnte durch die Methode dennoch nicht erfolgen. Es sollte der Frage nachgegangen werden, ob die Umwelt, wie bspw. die Präsenz von Frauen in Führungspositionen, einen größeren Einfluss auf die Entscheidungen der Recruiter hat, als diese annehmen. Dies könnte durch die Methode des sublimalen Primings erfolgen (Kiesel, 2009). Hierbei wird die Beeinflussung der Verarbeitung eines Reizes durch einen vorangegangenen impliziten Reiz gemessen. Diese Messung erfolgt im Vergleich zu derselben mit einem vorangehenden neutralen Reiz. In diesem Fall könnten bspw. Bilder von Frauen in Führungspositionen als impliziter Reiz aufgezeigt werden und die Reaktionszeit bei der Auswahl von Bewerbern im Vergleich zu einem neutralen Prime, bspw. Architekturbilder, gemessen werden. Sind die Reaktionszeiten unterschiedlich, kann ein Einfluss nachgewiesen werden.

Bisher konnten in der Literatur noch keine Hinweise darauf gefunden werden, wie sich die Verankerung von Vielfalt in Unternehmen über den Generationenwandel der Mitarbeiter*innen verändern wird. Die Forschungsarbeit zeigt, dass viele Recruiter die Akzeptanz von Vielfalt auch mit den Charakteristika der Generation in Verbindung bringen. Eine Untersuchung, ob durch den Generationenwandel und den damit einhergehenden Einstellungswandel, DiM in Form von Maßnahmen überhaupt noch notwendig ist, soll angestrebt werden.

V. Quellenverzeichnis

Literatur

- Bierhoff, H. W. (2006). *Sozialpsychologie: Ein Lehrbuch*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bleicher, K. (2004). *Das Konzept integriertes Management (7. Auflage)*. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Blommaert, L. (2014). Ethnic discrimination in recruitment and decision makers' features: Evidence from laboratory experiment and survey data using a student sample. *Social Indicators Research*, 116 (3), pp. 731-830.
- Cox, T. H. (1991). The Multicultural Organization. *Academy of Management Executive*, 5 (2), pp. 34-47.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) (2013). *DGFP-Praxispapiere. Megatrends und HR Trends 2013*. Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin: Springer.
- Dreas, S. & Rastetter, D. (2016). Die Entwicklung von Diversity Kompetenz im Veränderungsprozess. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 351-369). Wiesbaden: Springer.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2015). *Praxisbuch Transkription: Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen*. Marburg: Eigenverlag.
- Durstberger, H. & Most, S. (1997). *Strategieentwicklung in Banken: Ein congenialer Planungsprozeß*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Flick, U. (2011). *Triangulation: eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flick, U. (2012). *Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung*. Reinbek: Rowohlt Enzyklopädie Verlag.
- Hamermesh, D. S. (2011). *Beauty pays: Why attractive people are more successful*. Princeton: Princeton University Press.
- Helferich, C. (2009). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH.
- Hopf, C. (1995). Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick. In U. Flick, E. Kardorff & H. Keupp (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (S. 177-182). Weinheim: Beltz.
- Inglehart, R. (1977). *The silent revolution: changing values and political styles among western publics*. Princeton: Princeton University Press.
- Johnson, S. K. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and

- leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 106, pp. 39-60.
- Kanning, U.-P. (2015). *Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Eine wirtschaftspsychologische Analyse*. Berlin: Springer.
- Kanning, U.-P. (2016). Viel Lärm um nichts? Diversity im beruflichen Kontext. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 17-28). Wiesbaden: Springer.
- Kauffeld, S. & Grohmann, A. (2014). Personalauswahl. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor: Mit 44 Abbildungen und 36 Tabellen* (S. 99-118). Berlin: Springer.
- Kiesel, A. (2009). Unbewusste Wahrnehmung. Handlungs determinierende Reizerwartungen bestimmen die Wirksamkeit subliminaler Reize. *Psychologische Rundschau*, 60 (4), S. 215-228.
- Klaußner, S. (2016). *Partizipative Leitbildentwicklung. Grundlagen, Prozesse und Methoden*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, pp. 281-342.
- Laher, P. (1998). *Das Vorstellungsgespräch: Bedeutung und Einfluß von Erwartungen des Recruiters: Status Quo der Problematik und Ansätze zur Erhöhung der Validität von Auswahlentscheidungen*. Hamburg: Diplomarbeitenagentur.
- Liebkind, K. (2016). Ethnic and gender discrimination in recruitment: Experimental evidence from Finland. *Journal of Social and Political Psychology*, 4 (1), pp. 403-426.
- Little, R. J. A. & Rubin, D. B. (2002). *Statistical analysis with missing data* (2. ed.). Hoboken: Wiley.
- Lorenz, M. & Rohrschneider, U. (2009). *Erfolgreiche Personalauswahl: Sicher, schnell und durchdacht*. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Mayring, P. (1995). Qualitative Inhaltsanalyse. In U. Flick, E. Kardorff & H. Keupp (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (S. 209-213). Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Mey, G. & Mruck, K. (2007). Qualitative Interviews. In G. Naderer (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (S. 247-278). Wiesbaden: Gabler.
- Mey, G. & Mruck, K. (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*.

- Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Pickel, G. & Pickel, S. (2009). Qualitative Interviews als Verfahren des Ländervergleichs. In S. Pickel (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaften: neue Entwicklungen und Anwendungen* (S. 441-465). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? *Journal of Management*, 28, pp. 177-193.
- Roiger, M. B. (2013). Unternehmensethik und Personalarbeit – Herausforderungen in der Unternehmenspraxis. In M. Landes & E. Steiner (Hrsg.), *Psychologie der Wirtschaft, Psychologie für die berufliche Praxis* (S. 833-904). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Rosner, S. (2016). *Geschlechtsspezifische Diversität in Leitungsorganen*. Bochum: Ruhr-Universität.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, pp. 675-688.
- Scherr, A. (2012). *Diskriminierung*. Freiburg: Centaurus.
- Schreyögg, G. & Geiger, D. (2016). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung: mit Fallstudien* (6. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schreyögg, G. & Koch, J. (2015). *Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium und Praxis* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stemmler, G. (2016). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Stracke, F. (2015). *Menschen verstehen - Potenziale erkennen: Die Systematik professioneller Bewerberauswahl und Mitarbeiterbeurteilung* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stuber, M. (2009). *Diversity: das Potenzial-Prinzip; Ressourcen aktivieren, Zusammenarbeit gestalten* (2. Aufl.). Köln: Luchterhand.
- Süß, S. (2010). Quo vadis Diversity-Management: Legitimationsfassade oder professionelles Management personeller Vielfalt? *Zeitschrift für Management*, 5 (3), S. 283-304.
- Süß, S. & Kleiner, M. (2006). Diversity-Management in Deutschland: Mehr als eine Mode? *Die Betriebswirtschaft*, 66 (5), S. 52-541.
- Sczesny, S. (2003). A closer look beneath the surface: Various facets of the think-man-ager, think-male stereotype. *Sex Roles*, 49, pp. 353-363.
- Ulmer, G. (2014). *Führen mit Rollenbildern: neue Stellenbeschreibungen für die Führungspraxis* (2. Aufl.). Berlin: Springer Gabler Verlag.
- van Quaquebeke, N. (2010). Kognitive Gleichstellung: Wie die bloße Abbildung bekannter weiblicher und männlicher Führungskräfte unser implizites Denken zu Führung

- beeinflusst. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 54 (3), S. 91-104.
- von Au, C. (2017). *Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity*. Oberursel: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- von der Linde, B. (2010). *Personalauswahl: Schnell und sicher Top-Mitarbeiter finden* (4. Aufl.). Freiburg im Breisgau: Haufe-Lexware.
- Weller, I. (2011). Fach- und Führungskräftemangel: Gehen in Deutschland die Talente aus?, *Ifo-Schnelldienst München*, 64 (1), S. 5-8.
- Weuster, A. (2012). *Personalauswahl I: internationale Forschungsergebnisse zu Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl, Vorstellungsgespräch und Referenzen* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Wien, A. & Franzke, N. (2014). *Unternehmenskultur. Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wiese, S. (2016). *Diversity Management: die Bedeutung von Diversität in mittelständischen Unternehmen*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.

Internetquellen

- BMFSFJ (2017). *Das Entgelttransparenzgesetz. Informationen zum Gesetz zur Förderung der Entgelttransparenz*. Abgerufen am 10. August 2017 von <https://www.bmfsfj.de/blob/117322/c343ff078911ce7af7d5e73245f4a0c8/das-entgelttransparenzgesetz-informationen-zum-gesetz-zur-foerderung-der-entgelttransparenz-data.pdf>
- BMFSFJ (2016). *Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen*. Abgerufen am 10. Februar 2017 von <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/gesetz-fuer-die-gleichberechtigte-teilhabe-von-frauen-und/gesetz-fuer-die-gleichberechtigte-teilhabe-von-frauen-und-maennern-an-fuehrungspositionen/78562?view=DEFAULT>
- BMFSFJ (2011). *„Frauen in Führungspositionen“ Status quo und Zielsetzungen der 30 DAX-Unternehmen*. Abgerufen am 17. Februar 2017 von <https://www.bmfsfj.de/blob/76392/0125e67650c41b54a0d978e699f818a3/frauen-in-fuehrungspositionen-status-quo-und-zielsetzungen-data.pdf>
- Charta der Vielfalt (2011). Diversity Dimensionen. Abgerufen am 25. Februar 2017 von <http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversity-dimensionen.html>
- E.ON (o. J.). *Weibliche Führung gefragt*. Abgerufen am 17. Februar 2017 von <http://www.eon.com/de/karriere/arbeitswelt/erfolgsfaktor-vielfalt/weibliche-talente-foerdern.html>
- Krems, B. (2012). *Leitbild*. Abgerufen am 31. Juli 2017 von <http://www.olev.de//leitbild.htm>.
- Lufthansa Group (o. J.). *Mit Vielfalt die Zukunft gestalten - Gender Diversity und*

- Frauenförderung als Teil des Diversity-Ansatzes der Lufthansa Group.* Abgerufen am 17. Februar 2017 von <https://www.lufthansagroup.com/de/verantwortung/soziale-verantwortung/gender-diversity-und-frauenfoerderung.html>
- PwC (o. J.). *Diversity & Inclusion - PwC schafft Werte durch Vielfalt.* Abgerufen am 17. Februar 2017 von <http://pwc-karriere.de/diversity-inclusion/>
- Von Wedel, A. (o. J.). *Diversity-Interview.* Abgerufen am 17. Februar 2017 von <https://karriere.deutschebahn.com/de/de/arbeitgeber/db-im-ueberblick/toparbeitgeber/toparbeitgeber-interview/>
- Voß, E. (2011). *Unconscious Bias im Recruiting.* Abgerufen am 02. Januar 2017 von <http://www.charta-der-vielfalt.de/service/publikationen/vielfalt-erkennen/unconscious-bias-in-der-wirtschaft/unconscious-bias-im-recruiting.html>
- Wittenberg-Cox, A. (2014). *In Search of a Less Sexist Hiring Process.* Abgerufen am 27. Februar 2017 von <https://hbr.org/2014/03/in-search-of-a-less-sexist-hiring-process>

VI. Anhang

Anhang 1	Leitfaden Erstellung Lebensläufe	56
Anhang 2	Einleitung Experiment	57
Anhang 3	Datenschutzerklärung	58
Anhang 4	Postskriptum	59
Anhang 5	Leitfaden Interview	61
Anhang 6	Transkriptionsregeln	67
Anhang 7	Code-Baum Interviews	69

Auf der beiliegenden CD sind zudem folgende Anhänge zu finden:

Anhang 1 CD Transkripte Interviews

Anhang 2 CD Postskriptum Interviews

Anhang 3 CD Datenschutzerklärung Interviews

Anhang 4 CD Tabelle Zitate-Paraphrasierung-Generalisierung-Codierung

Anhang 5 CD Unterlagen Experiment

Anhang 6 CD Statistische Auswertung Experiment

Anhang 1 Leitfaden Erstellung Lebensläufe

- Bewerber haben ausschließlich klassisch deutsche Namen
- Alle Bewerber wohnen aktuell in Hamburg
- Herkunftsort kann Hamburg sein oder auch ein anderer Ort in Deutschland
- Straßennamen sind fiktiv und beinhalten keine bekannten Plätze oder Gebiete in Hamburg (Schlump, Reeperbahn...)
- Alter der Bewerber wird innerhalb eines Bewerbersets konstant gehalten – Range von 5 Jahren Unterschied
- E-Mail Adresse, Telefonnummer und Geburtsdatum wird angegeben
- Die beiden „guten Bewerber“ erfüllen alle Kriterien der Stellenanzeige und ggf. auch darüber hinaus, beide müssen sich allerdings ähnlich sein
- Die „schlechten“ Bewerber erfüllen die Kriterien nicht, dies kann aufgrund der Berufserfahrung, fehlenden Sprachkenntnissen, Lücken im Lebenslauf, fehlendes Studium oder ähnlichem der Fall sein
- Angaben zur Berufserfahrung und Aufgabenbeschreibung richten sich nach realen Stellenbeschreibungen, allerdings wird nie eine aktuelle Stelle in Kombination mit der Firma in den Lebenslauf übernommen
- Die Firmen in den Lebensläufen können echt oder fiktiv sein

Anhang 2 Einleitung Experiment

Sehr geehrte/r Versuchsteilnehmer/in,

im Rahmen eines Studienprojekts der Universität Hamburg nehmen Sie an einer Studie teil. Bitte treffen Sie Ihre Entscheidungen spontan und wahrheitsgemäß. Alle Informationen werden selbstverständlich vertraulich und unter Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften des Datenschutzes behandelt.

Für eine bessere Ordnung der statistischen Auswertbarkeit möchten wir Sie bitten, die untenstehenden Angaben zu Ihrer Person zu machen. Alle Daten werden anonymisiert und ausschließlich für den Zweck dieser Studie benutzt.

Geschlecht: männlich ☐ weiblich ☐

Alter: _____ Berufserfahrung in Jahren: _____

Höchster
Abschluss: _____

Sie werden in diesem Experiment Bewerber*innen anhand einer Stellenausschreibung beurteilen und sie entsprechend ihrer Eignung in eine Rangfolge bringen. Für uns ist in diesem Experiment die Auswahlentscheidung bezüglich der Reihenfolge interessant, wobei unser Fokus auf den Bewerberprofilen liegt, die im Mittelfeld einsortiert werden. Der Zeitaufwand beträgt etwa 60 Minuten.

Ihnen werden nacheinander drei unterschiedliche Stellenanzeigen vorgelegt. Für jede Stellenanzeige erhalten Sie drei Bewerbersets, die jeweils aus fünf Lebensläufen bestehen. Ihre Aufgabe besteht darin, die fünf Bewerber*innen in eine Rangfolge zu bringen, von *1 = ist für die Stelle am besten geeignet* bis *5 = ist für die Stelle am wenigsten geeignet*. Diese Entscheidungen notieren Sie bitte direkt auf den Lebensläufen. Für ein Bewerberset haben Sie fünf Minuten Zeit.

Bitte treffen Sie Ihre Entscheidungen so, wie Sie es in Ihrem täglichen Arbeitsalltag tun würden. Es gibt keine richtigen oder falschen Entscheidungen und sie müssen zu keiner Zeit ihre Entscheidungen begründen oder argumentieren.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme und viel Spaß!

Anhang 3 Datenschutzerklärung

Die Teilnahme an dem Interview erfolgt freiwillig. Es dient dem Zweck einer qualitativen Studie an der Universität Hamburg im Rahmen des Masterstudienganges Human Resource Management.

Für die Durchführung und wissenschaftliche Auswertung des Interviews sind verantwortlich:

- Julia Bork,
- Miriam Blume,
- Leonie Kraim und
- Luise Wolf

Die Verantwortlichen tragen dafür Sorge, dass alle erhobenen Daten streng vertraulich behandelt und ausschließlich zum vereinbarten Zweck verwendet werden. Die Ergebnisse werden ausschließlich in anonymisierter Form dargestellt, was bedeutet: Niemand kann aus den Ergebnissen erkennen, von welcher Person die Angaben gemacht worden sind.

Der Interviewte erklärt sein Einverständnis mit der Bandaufnahme (Ton- oder Video) und der wissenschaftlichen Auswertung des Interviews. Zu Auswertungszwecken wird von der Tonbandaufnahme ein schriftliches Protokoll angefertigt. Namen und Ortsangaben des Interviewten werden im Protokoll soweit erforderlich unkenntlich gemacht.

Ort, Datum Interviewter

Ort, Datum Interviewer

Ort, Datum Beobachter

Anhang 4 Postskriptum

Interviewpartner (Code):

Team:

Dauer:

Sonstige anwesende Personen:

Allgemeine Atmosphäre während des Interviews:

Störungen/ Unterbrechungen:

Hintergrundgeräusche:

Eindruck von der Stimmung des Interviewpartners:

Non-verbale Gesten des Interviewpartners:

Inhaltlicher Schwerpunkt des Interviewpartners:

Eigene Stimmung:

Eigene non-verbale Gesten:

GGf. problematisches Interviewerverhalten:

Inhalte des Gesprächs nach Beendigung der Tonbandaufzeichnung:

Sonstiges:

Anhang 5 Leitfaden Interview

Thema: Diversity Management im Spannungsfeld der Personalauswahl

- *Begrüßung, Vorstellung der eigenen Person, Beobachter stellt sich vor*
- Wie geht es Ihnen?
- Sie haben ja (soeben) an unserem Experiment teilgenommen. Wie ist das **Experiment** verlaufen? Wie haben Sie sich denn im Experiment gefühlt?
- Hatte die Aufgabe in dem Experiment Ähnlichkeiten zu Ihrer beruflichen Tätigkeit?
- Wie sind Sie allgemein bei der Auswahl des ersten Kandidaten vorgegangen? Auf welche Aspekte haben Sie geachtet? Und bei den mittleren?
- Ich würde nun gerne mit Ihnen ein Interview führen, um Näheres über Ihre Einstellungen und die Ihres Unternehmens zu erfahren.
- Bevor wir einsteigen, würde ich gerne noch ein paar **organisatorische Aspekte** erläutern: Das methodische Vorgehen im Interview sieht absichtlich Konfrontationsfragen vor. Fühlen Sie sich also bitte nicht persönlich angegriffen.
- Der Gesprächsinhalt wird zur Auswertung per Tonaufnahme festgehalten - selbstverständlich werden die diese Daten anonym und vertraulich behandelt. Zur Absicherung wird diese Datenschutzerklärung von Ihnen und uns unterschrieben. (*unterschreiben lassen*)
- Es geht nicht darum, Unternehmensnamen explizit zu nennen, sondern um die Maßnahmen, welche Ihr Unternehmen einsetzt
- Ich würde Sie bitten, die Fragen nach bestem Wissen und Gewissen zu beantworten. Erzählen Sie gerne alle für Sie relevanten Aspekte und zögern Sie nicht weitere dazu passende Gedanken mit uns zu teilen.
- Haben Sie noch Fragen? Ansonsten würde ich nun die **Tonaufnahme** starten, wenn das für Sie in Ordnung ist, und das Interview beginnen.

Leitfrage/ Stimuli – Verankerung Diversity Management im Unternehmen

Das Thema „Vielfalt-Fördern“ nimmt einen immer höheren Stellenwert in den Unternehmen ein. Wir würden gerne näher mit Ihnen über die Verankerung von Vielfalt bzw. Diversity in Ihrem Unternehmen sprechen.

Was verstehen Sie persönlich unter Diversity, bzw. Vielfalt?

Wir verstehen darunter (aber eben auch) verschiedene:

- Kulturen
- Geschlechter
- Alter
- Behinderungen/ Nicht-Behinderungen

Nun versuchen viele Unternehmen diese Vielfalt mit verschiedenen Maßnahmen zu fördern, was auch als Diversity Management verstanden wird.

Erzählen Sie uns doch bitte einmal, auf welche Art und Weise Diversity Management in ihrem Unternehmen auftritt?

Nachfragen	Konfrontationsfragen	Aufrechterhaltungsfragen
1. Haben Sie das Gefühl, dass Ihr Unternehmen Wert auf die Förderung von Vielfalt legt? 2. In welchem Ausmaß wird diese Einstellung zu Vielfalt gelebt? 3. Wie zeichnet sich das aus? 4. Beschreiben Sie, wie diese Vorgaben genau aussehen. Inwiefern setzen die Mitarbeiter*innen diese Vorgaben um?	➔ Warum glauben Sie das nicht?	Fallen Ihnen noch weitere Aspekte ein? Und sonst? Sehen Sie noch weitere Aspekte? Und was noch? Schildern Sie uns gerne Beispielsituationen, in denen Sie Vielfalt erleben und fördern. Fällt Ihnen dazu noch weiteres ein?
Glauben Sie, dass die meisten Mitarbeiter*innen überzeugt davon sind?	➔ Meinen Sie nicht, dass die Maßnahmen nur leere Aussagen sind, um sich vor Gesellschaft und Wirtschaft gut darzustellen?	Und was noch? Fällt Ihnen dazu noch weiteres ein?

Beispiele:

- Freiwillige Quoten
- Verankerung in der Unternehmens-strategie
- Implizite Werte / Aussagen, aber keine konkreten Maßnahmen
- Trainings
- Kollegen/Kolleginnen im Sinne von diverse Belegschaft
- Vorgaben vom Management (freiwillige Quoten)
- Diversity Experten/Expertinnen oder Diversity-Abteilung

Diversity Management im Personalauswahlprozess

Nachfragen	Konfrontationsfragen	Aufrechterhaltungsfragen
1. Inwiefern beeinflusst Sie das von Ihnen geschilderte Diversity Management in Ihrer Arbeit als Recruiter*in?		Und sonst noch? Sehen Sie noch weitere Aspekte?
2. Haben Sie denn im Experiment auf Diversity Dimensionen geachtet? Wie haben Sie darauf geachtet?	➔ Haben Sie gar nicht darauf geachtet? ➔ Aber sollte man bei der Besetzung von Führungspositionen nicht auf das Geschlecht achten?	Auf welche Dimensionen haben Sie denn geachtet? Verstehe ich das richtig, dass...? (nochmal verbalisieren)
3. Werden an Sie Erwartungen zur Förderung von Diversity im Recruiting gestellt? Und wie sehen die Erwartungen aus? Wer stellt diese Erwartungen?	➔ Aber Sie sind doch die erste Instanz, die Vielfalt im Unternehmen einbringen kann – Warum werden an Sie dann keine Vorgaben gestellt?	Werden Sie als Recruiter*in beispielsweise an bestimmten Kennzahlen gemessen? Wie sehen diese aus?
4. Inwiefern wird kontrolliert, dass Sie die Erwartungen einhalten?	➔ Es werden Erwartungen an Sie gestellt, aber keiner kontrolliert es? ➔ Aber versuchen Sie dann nicht diese Erwartungen um jeden Preis zu erreichen?	Und sonst noch? Fällt Ihnen dazu noch weiteres ein?
Diversity Maßnahmen, insbesondere Gender Diversity Maßnahmen stehen heutzutage ständig in der öffentlichen Diskussion. Seit Anfang des Jahres 2016 ist die Frauenquote in Aufsichtsräten nun auch gesetzlich verankert.		Und sonst noch? Sehen Sie noch weitere Aspekte?

5. Haben Sie das Gefühl, dass die aktuellen Debatten, um Geschlechterquoten einen Einfluss auf Ihre Arbeit haben? Wie zeichnet sich das aus?	➔ Denken Sie nicht an diese Diskussionen während ihrer Arbeit?	
--	---	--

Beispiele:

- muss bestimmte Quoten erfüllen
- ist in Zielvereinbarung verankert

Leitfrage/ Stimuli – Spannungsfeld, Stellung Diversity Dimensionen		
Sie haben uns ja auch schon erzählt, welchen Stellenwert Diversity Management in Ihrem Unternehmen spielt. Nun stehen Sie als Recruiter*in ja auch im Spannungsfeld unterschiedlicher Anforderungen bei der Auswahl eines Kandidaten/einer Kandidatin. Beispielsweise haben Fachbereiche Anforderungen, es gibt Unternehmenswerte (beispielsweise Vielfalt explizit zu fördern), an welchen Sie sich eventuell orientieren müssen und der eigene Anspruch an die Arbeit spielt auch eine Rolle. Erklären Sie mir doch mal wie Sie mit den unterschiedlichen Erwartungen umgehen?		
Konsequenz von Diversity Management im Personalauswahlprozess		
Nachfragen	Konfrontationsfragen	Aufrechterhaltungsfragen
1. Schildern Sie mir doch bitte einmal den letzten Fall bei dem Sie versucht haben die unterschiedlichen Erwartungen zu erfüllen?	➔ Aber zusätzlich suchen die Fachbereiche doch nach bestimmten Qualifikationen. Können Sie die Erwartungen dann in Einklang bringen?	Denken Sie hier bitte an die unterschiedlichen Personengruppen mit denen Sie im Auswahlprozess arbeiten. Und sonst? Sehen Sie noch weitere Aspekte? Und was noch?
2. Wenn Sie sich jetzt einmal eine Prioritätenliste während der Personalauswahl im Kopf aufrufen - an welcher Stelle würde Diversity stehen?	➔ Also versuchen Sie es eher dem Fachbereich Recht zu machen als auf Vielfalt zu achten? ➔ Haben Diversity Maßnahmen denn dann noch einen Sinn? (Oder)	Fällt Ihnen dazu noch mehr ein? Und sonst noch?

	Treffen Sie dann überhaupt noch eine qualifikationsorientierte Personalauswahl?	Fällt Ihnen noch was ein?
3. Inwiefern haben Sie das Gefühl, dass Sie ohne diese Vorgaben anders handeln würden? Wie würde sich das äußern?	➔ Verstehe ich das richtig, dass Diversity Vorgaben auch den Recruiting-Prozess negativ beeinflussen können oder Sie in Ihrer Arbeit einschränken?	Fällt Ihnen dazu noch mehr ein? Und sonst noch? Fällt Ihnen noch was ein?
Beispiele: - Übersehen von den Vorgaben aus dem Anforderungsprofil - Missachten von Qualifikationen zur Förderung von Diversity - Ignorieren von Quoten - Inoffizielle Absprachen zum Vorgehen		

Einstellung zu Diversity Management im Personalauswahlprozess		
Nachfragen	Konfrontationsfragen	Aufrechterhaltungsfragen
Stellen Sie sich einmal vor, Sie könnten in einem Unternehmen frei und allein über die Auswahl und den Einsatz von Diversity Maßnahmen entscheiden. 1. Wie sähe ein vielfaltfördernder Recruiting-Prozess Ihrer Meinung nach aus?	➔ Bedeutet das im Umkehrschluss, dass Sie mit dem jetzigen Diversity Management unzufrieden sind? ➔ Am besten sollten in jedem Unternehmen Quotenregelungen eingesetzt werden, um Vielfalt sicherzustellen. Meinen Sie nicht? ➔ Sie glauben also, die Recruiter würden mit einer Quotenregelung anders handeln?	Sehen Sie noch andere Maßnahmen? Fällt Ihnen dazu noch mehr ein? Fallen Ihnen noch Alternativen ein?
Beispiele: - Quotenregelungen können zu sehr einschränken - Recruiting als erste Instanz zur Erhöhung von Diversity		

Abschlussfragen

- Von meiner Seite war es das jetzt mit den Fragen. Ich möchte mich erst einmal recht herzlich für Ihre Teilnahme und sehr spannenden Antworten bedanken!
- Ich stoppe die **Tonaufnahme** jetzt.
- Möchten Sie vielleicht noch Dinge ergänzen oder sagen, welche vielleicht bisher nicht thematisiert wurden?
- Gibt es momentan gewisse **Ereignisse aus dem Themenfeld**, welche Sie persönlich beeinflussen?
- Dann noch einmal vielen Dank für Ihre Zeit und einen erfolgreichen Tag weiterhin!

Anhang 6 Transkriptionsregeln

Die Methode der Transkription orientiert sich an einer einfachen Auswertung der Tonaufnahme. Das bedeutet, dass der Fokus auf eine flüssige Lesbarkeit des transkribierten Textes gelegt wird, um im Zuge der Analyse stärker auf die inhaltliche Aussagekraft achten zu können. Folgende Regeln werden für diese Forschungsarbeit beachtet:

1. Die interviewende Person wird durch ein „I:“, die befragte Person durch ein „B:“ gekennzeichnet. Wort- und Satzabbrüche werden mit / markiert: „Ich habe mir Sor/ Gedanken gemacht“. Wortdoppelungen werden immer notiert.
2. Die Interpunktion wird zu Gunsten der Lesbarkeit geglättet, das heißt bei kurzem Senken der Stimme oder uneindeutiger Betonung wird eher ein Punkt als ein Komma gesetzt. Dabei sollen Sinneinheiten beibehalten werden. Jeder Sprecherbeitrag erhält eigene Absätze.
3. Es werden keine Zeitmarken gesetzt. Jedoch werden Sprechpausen markiert, da diese für die Analyse des Sprachinhaltes einen wertvollen Beitrag liefern können. Im Vergleich zu den einfachen Transkriptionsregeln werden nach Dresing und Pehl (2015) Pausen nach der Dauer in Sekunden mithilfe von Auslassungspunkten (..) markiert. Jeder der Punkte steht hierbei für eine Sekunde, ab der dritten Sekunde wird die Zahl (Zahl) verwendet. Dies soll insbesondere die Reaktion auf konfrontative Fragen im Interview aufzeigen, indem so erkennbar ist, ob die befragte Person sich von der Frage überrumpelt fühlt oder zügig auf die oftmals kritische Aussage, beispielsweise in Form eines Vorwurfs, reagiert.
4. Fülllaute im Redefluss, wie *ähm* und *mhm* werden nicht in das Transkript aufgenommen. Zustimmungende *mhms* des Interviewers oder der befragten Person werden ebenfalls nicht transkribiert. Dies soll zur sprachlichen Glättung des Gesagten beitragen und den Fokus während der Analyse auf die inhaltlichen Aspekte lenken. Die einzige Ausnahme dieser Regel liegt vor, wenn die befragte Person Fülllaute benutzt, nachdem eine konfrontative Frage gestellt wurde. Hier werden Fülllaute transkribiert, wenn sie den Denkprozess einer adäquaten Antwort, wie beispielsweise einer Verteidigung oder Rechtfertigung bezüglich der Konfrontation, spiegelt.
5. Wortverschleifungen werden nicht transkribiert, sondern an das Schrift- deutsch angenähert. Beispiel: „Er hatte noch so’n Buch genannt“ wird zu „Er hatte noch so ein Buch genannt“ und „hamma“ wird zu „haben wir“. Dialekte werden nicht transkribiert.
6. Emotionale nonverbale Äußerungen der befragten Person und des Interviewers, die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen - etwa wie lachen oder seufzen - werden in

Klammern notiert. Dies soll insbesondere bei Konfrontationsfragen die nonverbale Reaktion auf die kritische Aussage oder Frage verdeutlichen.

Sprecherüberlappungen werden mit // gekennzeichnet. Bei Beginn des Einwurfes folgt ein //. Der Text, der gleichzeitig gesprochen wird, liegt dann innerhalb dieser // und der Einwurf der anderen Person steht in einer separaten Zeile und ist ebenfalls mit // gekennzeichnet

Anhang 7 Code-Baum Interviews

Deduktive Codes aus dem Leitfaden

induktive Codes aus dem Material

- Persönliches Verständnis Diversity
- Status Quo Diversity Ausmaß
- Verankerung Diversity Management im Unternehmen
 - Vorkommen DiM im Unternehmen
 - konkrete Diversity Maßnahmen
 - Relevanz (Bedeutung) von DiM im Unternehmen
 - gelebte Praxis
 - Überzeugung der Mitarbeiter
 - Außendarstellung
 - Überzeugung der MA
- DiM im Personalauswahlprozess
 - Beeinflussung DiM tägliche Arbeit
 - Diversity im Experiment
 - Bedeutung Geschlecht bei Führungspositionen
 - Erwartungen bzgl. Förderung von Diversity
 - Ausgestaltung
 - Kontrolle
 - Recruiting als erste Instanz für Diversity
 - Einfluss aktueller Debatten Gender Diversity
- Spannungsfeld Recruiter
 - Stellung des Recruiters
 - Umgang mit Erwartungen an die Personalauswahl
- Stellung Diversity Management
 - Prioritätenliste bei der Personalauswahl
 - Sinn von Diversity Maßnahmen
 - Qualifikationen vs. Diversity
 - Einfluss Diversity Management auf Recruiting-Prozess
 - DiM als Störfaktor?
- Einstellung zu DiM im Recruiting
 - Persönliche Vorstellung vielfaltfördernder Recruiting-Prozess
 - Zufriedenheit mit aktuellem DiM
 - Quotenregelung
 - Einstellung
 - Auswirkung

