

eNews

geneus-project.eu



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Geschlechtsneutrales Testungsset für KMUs

Agreement n° 2017-1-AT01_KA202-035051



Koordination und Ausgabe

Irene Biundo und Alberto Biondo | Centro per lo Sviluppo Creativo "Danilo Dolci", Italy

MitautorInnen

Ana Cláudia Rodrigues, Ana Isabel Couto, Ana Luisa Martinho, Manuel Salvador Araújo | ISCAP – Instituto Politécnico do Porto, Portugal

Clara Salzburger, Simone Heller | Frauen im Brennpunkt, Austria

Andreia Monteiro, Maria Guimarães | Inova+, Portugal

Liubov Kirilova, Valia Dankova | Bimec, Bulgaria

Francisca Munuera, Inigo Magdaleno, Mariola Garcia Méndez, Rosario Sanmartin Alcaraz | Servicio Regional de Empleo y Formación de la Región de Murcia, Spain

Dieser Bericht wurde im Rahmen des Projektpartnerprojekts „GeNeus – Geschlechtsneutrale Instrumente und Testverfahren für den Auswahlprozess“ entwickelt. (Agreement number 2017-1-AT01_KA202-035051) Der Bericht ist frei zugänglich und wird nach Abschluss des Projekts über die Erasmus+ Projektergebnisplattform - <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/> - sowie auf den Websites der Projektpartner und auf der Website des Projekts verfügbar sein: <http://geneus-project.eu>



INOVA+



PartnerInnen

KoordinatorIn:

Frauen im Brennpunkt / Austria

www.fib.at

Inova+ / Portugal

www.inovamais.eu

Instituto Politécnico of Porto / Portugal

www.ipp.pt

Bimec / Bulgaria

www.bimec-bg.eu

Centro per lo Sviluppo Creativo "Danilo Dolci" / Italy

www.danilodolci.org

Servicio Regional de Empleo y Formación de la Región de Murcia / Spain



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Diese Mitteilung spiegelt lediglich die Ansichten des/der Autors/Autorin wider, weshalb die Kommission nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden kann.

INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung	5
1. Geschlechtsneutrale Instrumente für Auswahlverfahren	7
1.1 Methodik	7
1.1.1 Hintergrundrecherche	8
1.1.2 Testverfahren.....	9
1.1.3 Statistische Analyse der Ergebnisse	9
1.2 Instrumente	9
1.2.1 Vorlage zur Arbeitsplatzanalys.....	10
1.2.2 Fragebogen zu Allgemeinen Kompetenzen für die Beschäftigung	11
1.2.3 Analyse-Übungen – Problemlösung.....	13
1.2.4 Vorlage für ein Vorstellungsgespräch	16
1.2.5 Vorlage für die Bewertungscheckliste der Bewerber/innen.....	16
1.3 Testergebnis der Partnerländer	18
1.3.1 Fragebogen zu Allgemeinen Kompetenzen für die Beschäftigung	18
1.3.2 Analyse-Übungen – Problemlösung.....	22
2. KMU und Einstellungsverfahren: Warum werden geschlechtsneutrale Instrumente gebraucht?	27
2.1 KMU in Europa	27
2.1.1 Was ist ein KMU	27
2.1.2 EU-Definition für KMU.....	27
2.1.3 Arten von KMU	28
2.1.4 KMU in der europäischen Wirtschaftslandschaft	29
2.2 Anstellungs- und Auswahlverfahren in KMU	30
2.2.1 Wie wird das Auswahlverfahren in KMU durchgeführt?.....	30
2.2.2 Risikofaktoren für Geschlechterdiskriminierung im Auswahlverfahren.....	31
2.3 Auswirkung geschlechtsspezifischer Vorurteile in KMU	34
2.3.1 Wie beeinflussen geschlechtsspezifische Vorurteile das Einstellungsverfahren?.....	34
2.3.2 Vorteile der Bekämpfung von Geschlechtervorurteilen in Unternehmen.....	36
3. Effektiver Gebrauch von GeNeus-Instrumenten in KMU	39
3.1 Wie GeNeus-Instrumente effektiv eingesetzt werden	39
3.1.1 Vorlage zur Arbeitsplatzanalyse.....	39
3.1.2 Fragebogen zu Allgemeinen Kompetenzen für die Beschäftigung	40
3.1.3 Analyse-Übungen – Problemlösung.....	41
3.1.4 Vorlage für ein Vorstellungsgespräch	42
3.1.5 Vorlage für die Bewertungscheckliste der Bewerber/innen	43
3.2 Wie GeNeus-Instrumente effektiv eingesetzt werden können, um nach bestimmten Personalkategorien und Fähigkeiten zu suchen	43

3.2.1 Hohe Verantwortungsprofile.....	44
3.2.2 Mittlere Verantwortungsprofile	45
3.2.3 Niedrige Verantwortungsprofile	46
4. Empfehlungen.....	47
4.1 Beseitigung oder Minimierung von Vorurteilen.....	47
4.2 Weniger Vorurteile im Einstellungs- und Auswahlverfahren in KMU	48
4.3 Einsatz geschlechtsneutraler Instrumente und Testverfahren von GeNeus	50
5. Feedback von KMU_Fachleuten	52
Schlussfolgerung	54
Referenzen	55
Anhänge	62
Anhang 1 - Fallstudie	56
1. Vorauswahl	56
2. Auswahlphase	58
2.1 Fragebogen zu Allgemeinen Kompetenzen für die Beschäftigung	58
2.2 Übungen zur Problemlösung.....	59
2.3 Vorlage für ein Vorstellungsgespräch	59
2.4 Online-Tests	63
3. Abschlussphase	63
Anhang 2 - Bewertung und Validierung der Sets	64
Anhang 3 – Beispiel für die Bewertung von Problemlösungen.....	66



EINLEITUNG

Das Projekt

GeNeus ist ein zweijähriges Projekt, das von der Europäischen Kommission im Rahmen des Erasmus+ Programms finanziert wird: Strategische Partnerschaften für die Berufsbildung, die darauf abzielen, geschlechtsspezifische Ungleichheiten bei Auswahl- und Bewertungsverfahren im beruflichen (öffentlicher und privater Sektor) und im Bildungsbereich zu verringern. Das Konsortium besteht aus sechs Partnern/Partnerinnen aus fünf verschiedenen Ländern (Österreich, Bulgarien, Italien, Portugal und Spanien), die gemeinsam an der Entwicklung, Förderung und Etablierung einer Reihe von geschlechtsneutralen Auswahlinstrumenten und Testverfahren arbeiten.

Durch die Verbesserung der Auswahl- und Bewertungsverfahren auf dem Arbeitsmarkt und in der Berufsbildung, und zwar durch die Verwendung geschlechtsneutraler Testverfahren bei der Beurteilung von Männern und Frauen, ist es möglich, die Geschlechtsneutralität zu erhöhen und so zu gleichen Bildungs- und Berufschancen für beide Geschlechter beizutragen.

Aus diesem Grund sind die Ziele des GeNeus-Projekts:

- Einen Überblick über die Realität, Anforderungen und Lücken der Evaluierungsverfahren in verschiedenen Umgebungen (öffentliche Dienste, KMUs und Bildungsinstitute im Postsekundären Bereich) zu erhalten, sowie diese Verfahren geschlechtsneutral zu analysieren und zu bewerten.
- Die Herstellung und Bereitstellung von nützlichen und kostenlosen Materialien, um durch diese einen geschlechtsneutralen Ansatz in den Auswahl- und Bewertungsverfahren zu gewährleisten.
- Der Beitrag zu geschlechtsneutralem Zugang zum Arbeitsmarkt und zur beruflichen Bildung und Chancengleichheit.

Anwendungsbereich geschlechtsneutraler Instrumente und Tests in Auswahlverfahren in KMU

Im Rahmen des GeNeus-Projekts haben die Partner/innen eine Reihe von geschlechtsneutralen Instrumenten und Tests für Auswahlverfahren entwickelt, die Personalfachleute aus Klein- und Mittelbetrieben, der öffentlichen Verwaltung und Bildungsinstitute im Postsekundären Bereich dabei unterstützen sollen, ein faires, effektives und geschlechtsneutrales Einstellungs- und Auswahlverfahren zu gewährleisten.

Das vorliegende intellektuelle Ergebnis ist das Set geschlechtsneutraler Auswahlinstrumente und Testverfahren für KMU. Ziel der Ergebnisse ist es, Fachleuten aus

KMU spezifische Einblicke in die Angelegenheit und die Vorteile einer Verbesserung des Geschlechtergleichgewichts in ihren Unternehmen zu geben. Gleichzeitig bietet es eine praktische Anleitung für den effektiven Einsatz der GeNeus-Instrumente bei ihrer Personaleinstellung und dem Auswahlverfahren, um das Bewusstsein für den hohen Stellenwert geschlechtsneutraler Tests zu schärfen und sie zu motivieren, geschlechtsneutrale Tests einzuführen und den kostenlosen Download von Qualitätsprüfungsvorlagen auf der Projekthomepage zu fördern.



1. GESCHLECHTSNEUTRALE INSTRUMENTE FÜR AUSWAHLVERFAHREN

1.1 METHODIK

1.1.1 Hintergrundrecherche

In der ersten Phase des Projekts forschten die Partner/innen auf lokaler Ebene und führten Interviews mit insgesamt 31 Vertretern/Vertreterinnen der Zielgruppen des Projekts (Klein- und Mittelbetriebe, öffentliche Verwaltung und Bildungsinstitute im Postsekundären Bereich). Es folgt eine Zusammenfassung der gesammelten Informationen, mit besonderem Schwerpunkt auf KMU: Was bewerten KMU in ihren Einstellungsverfahren? Wie wird diese Bewertung durchgeführt? Welche unerfüllten Bedürfnisse können Fachleute aus dem Bereich identifizieren?

Was evaluiert wird

Bei den durchgeführten Vorstellungsgesprächen kam man zum Ergebnis, dass alle drei Zielgruppen (Klein- und Mittelbetriebe, öffentliche Verwaltung und Bildungsinstitute im Postsekundären Bereich) sowohl Hard- und Soft Skills bewerten, d. h. sowohl die fachlichen und akademischen Kompetenzen der Kandidaten/Kandidatinnen, als auch ihre persönlichen Kompetenzen. Die Bedeutung, die jeder Art von Fähigkeiten beigemessen wird, hängt jedoch von der Zielgruppe ab: Während Organisationen der Bildungsinstitute im Postsekundären Bereich mehr Wert auf akademische Kompetenzen legen, legen KMU und öffentliche Verwaltung einen größeren Wert auf persönliche und berufliche Kompetenzen. Zwischen den Partnerländern bestehen erhebliche Unterschiede.

Für KMU sind berufliche Kompetenzen äußerst wichtig, da vier von fünf Partnerländern sie erwähnen (Österreich, Bulgarien, Portugal und Spanien). Computer- und Sprachkenntnisse werden für KMU ebenfalls als wichtige Faktoren angesehen, sowie logisches und spezielles Denken. Allerdings bestehen zwischen den Partnerländern erhebliche Unterschiede. So sind beispielsweise in Portugal und Italien persönliche Kompetenzen wichtiger, während in Österreich der Schwerpunkt auf akademischen und beruflichen Kompetenzen liegt. Weitere Aspekte, die von KMU je nach Nationalität unterschiedlich bewertet werden, sind: Kommunikationsfähigkeit (Österreich und Spanien), Organisationsfähigkeit (Österreich) und berufliche Ziele (Bulgarien).

Wie evaluiert wird

Das Vorstellungsgespräch ist in allen Ländern und allen drei Zielgruppen das am häufigsten eingesetzte Instrument während eines Auswahlverfahrens. In einigen Fällen ist dies das einzige Auswahlinstrument (neben der Überprüfung von Dokumenten/Lehrplan-Screening: Lebenslauf, Diplome, Zertifikate).

KMU sind die Zielgruppe, die ein diverseres/komplexeres Bewertungs- und Auswahlverfahren der Kandidaten/Kandidatinnen aufweist. Sie ergänzen die Vorstellungsgespräche oft durch Tests und andere Bewertungsmethoden, auch wenn ihre Kombination je nach Land unterschiedlich ist. So verwendet beispielsweise keines der österreichischen KMU Tests, während die meisten portugiesischen KMU sie nutzen. Aber auch wenn Tests und andere Methoden eingesetzt werden, gelten Vorstellungsgespräche immer noch mehr. Aus diesem Grund verfügen rund 50 % der KMU über Standardverfahren für Vorstellungsgespräche (z. B. mit einem strukturierten Skript).

3 der 5 Partnerländern (Bulgarien, Portugal und Spanien) berichten, dass sie Tests als Bewertungsinstrument nutzen. Obwohl sowohl interne als auch standardisierte (externe) Tests verwendet werden, zeigt die Mehrheit der Berichte, dass standardisierte Tests häufiger vorkommen. So werden beispielsweise in Spanien und Portugal Intelligenztests zur Bewertung von logischem und räumlichem Denken verwendet, während schriftliche oder mündliche Englisch-Tests von 50 % der befragten KMU in Portugal verwendet werden.

Unerfüllte Bedürfnisse

Im Allgemeinen erklären die befragten Unternehmen, dass sie keine größeren Bedürfnisse haben, die adressiert werden müssen, oder, wenn es welche gibt, dass diese nicht mit den Tests verbunden sind. Dennoch wurden einige Vorschläge zu den Tests gemacht, insbesondere:

- KMU in Spanien und Portugal erklären, dass Tests nützlicher wären, wenn sie spezifischer wären und genauer auf eine bestimmte Position zugeschnitten wären;
- Nach Angaben der in Portugal befragten KMU sind Tests zur Bewertung der sozialen und emotionalen Intelligenz erforderlich, aber nicht verfügbar.

In den Interviews wurde deutlich, dass die meisten KMU Vorstellungsgespräche nutzen – in einigen Partnerländern unterstützt durch Intelligenz- und/oder Sprachtests, um ihr Personal auszuwählen, und in den meisten Fällen werden diese von Managern/Managerinnen oder Vorgesetzten/Leitern mit bestimmten Aufgaben anstelle eines HR-Profis durchgeführt. Die meisten Befragten schienen das Geschlecht nicht als Problem in ihrem Auswahlverfahren zu betrachten, und alle gaben an, dass ihre Unternehmen kein Gender-Sensibilisierungstraining jeglicher Art anbieten. Weitere Informationen über die Hintergrundrecherche der Partner auf nationaler Ebene finden Sie in den ersten intellektuellen Ergebnissen des Projekts: [IO1 - Generic Report on Gender-neutral Testing](#). (IO1 - Allgemeiner Bericht zu geschlechtsneutralen Testverfahren).

1.1.2 Testverfahren

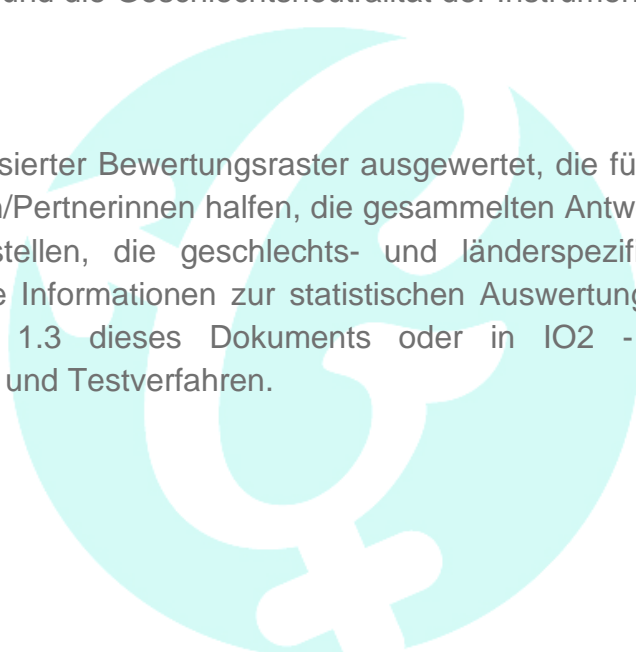
Mit den in den Interviews gesammelten Informationen konnten die Partner/innen die GeNeus-Instrumente zur geschlechtsneutralen Selektion entwickeln – sie werden in Kapitel 1.2 dieses Dokuments näher beschrieben. Um die Geschlechtsneutralität der Instrumente zu gewährleisten, insbesondere des Fragebogens zu Allgemeinen Kompetenzen für die Beschäftigung und der Analyseübungen, haben die Partner/innen sie auf nationaler Ebene sowohl online als auch persönlich getestet, wobei insgesamt 1.095 Befragte aus drei Zielgruppen teilnahmen: Arbeitssuchende, die gewillt sind nach einem Arbeitsplatz in Klein- und Mittelbetrieben zu suchen, Arbeitssuchende, die auf der Suche nach einer Beschäftigung im öffentlichen Dienst sind, und junge Studenten/Studentinnen, die gewillt sind nach Bildungsinstituten im Postsekundären Bereich zu suchen.

Die Partner/innen sammelten alle erhaltenen Antworten und Informationen und analysierten die Ergebnisse der Tests statistisch, standardisierten und finalisierten die Instrumente und entwickelten so den IO3 - Leitfaden zur Anwendung von Auswahlinstrumenten und Testverfahren.

1.1.3 Statistische Analyse der Ergebnisse

Der Fragebogen zu Allgemeinen Kompetenzen für die Beschäftigung und die Analyseübungen wurden einer großen Anzahl von Befragten ausgehändigt, um eine statistisch signifikante Zahl aus ganz Europa zu erreichen und den Zusammenhang zwischen Geschlecht und Ergebnis zu bestimmen (ermittelt durch Bewertungsmethoden, die in IO2 - Set geschlechtsneutraler Auswahlinstrumente und Testverfahren beschrieben sind). Nachdem die Antworten aus allen Partnerländern (Österreich, Bulgarien, Italien, Portugal und Spanien) gesammelt wurden, wurde die Analyse der Ergebnisse mit statistischer Präzision durchgeführt, indem darauf geachtet wurde, statistisch signifikante Unterschiede im Leistungsniveau beider Geschlechter zu ermitteln, um den Endnutzern (Personalteams von KMU, öffentliche Verwaltung und Bildungsinstitute im Postsekundären Bereich) eine Orientierungshilfe zu bieten und die Geschlechtsneutralität der Instrumente zu gewährleisten.

Die Antworten wurden mit Hilfe standardisierter Bewertungsraster ausgewertet, die für alle Länder gleich waren und die den Partnern/Partnerinnen halfen, die gesammelten Antworten zu klassifizieren und Analysen zu erstellen, die geschlechts- und länderspezifische Besonderheiten berücksichtigten. Weitere Informationen zur statistischen Auswertung der Testergebnisse finden Sie in Kapitel 1.3 dieses Dokuments oder in IO2 - Set geschlechtsneutraler Auswahlinstrumente und Testverfahren.



1.2 INSTRUMENTE

Das GeNeus-Projektconsortium entwickelte fünf verschiedene schwerpunktorientierte Instrumente, die in verschiedenen Situationen eingesetzt werden können, je nach den Gepflogenheiten des Landes oder der Wahrnehmung und dem Ziel des/der Personalvermittlers/-vermittlerin. Sie wurden auf der Grundlage der ersten Phase des Projekts entwickelt, nämlich der Bedarfsanalyse, aus der sich einige Probleme im Einstellungs- und Auswahlverfahren ergaben. Angesichts der daraus resultierenden Situation wurden diese Instrumente erstellt, um die richtige Person für die gewünschte Stelle auszuwählen, wobei der Schwerpunkt auf persönlichen und beruflichen Fähigkeiten liegt und Geschlechterstereotypen und Vorurteile vermieden werden. Einige der von den GeNeus-Partnern/Partnerinnen entwickelten Instrumente sind standardisiert, die anderen können variieren oder für jedes Land angepasst werden, zumindest für die Länder, die Teil der Projektpartnerschaft sind. Die fünf Instrumente sind Texte, Fragebögen, Übungen, Vorlagen für die Analyse und die Bewertung von Kandidaten/Kandidatinnen. Weitere Informationen über die effektive Anwendung der Instrumente in KMU können Sie unter Kapitel 3 dieses Dokuments finden.

1.2.1 *Vorlage zur Arbeitsplatzanalyse*

Dieses für die Vorauswahlphase entwickelte Instrument verfügt über einen Vorteil, der sicherstellt, dass das Instrument automatisch neutral ist, da die Vorlage nur Kompetenzen, Fähigkeiten, Verantwortlichkeiten und Kenntnisse beschreibt, die direkt mit der Stellenausschreibung und somit nicht mit persönlichen Merkmalen oder Eigenschaften verbunden sind, wodurch jegliche Vorurteile vermieden werden. Durch die Vorlage zur Arbeitsplatzanalyse wird ein Profil der erforderlichen Fähigkeiten entsprechend der bestimmten Stelle erstellt. Analysiert wird die Stellenausschreibung selbst, wodurch sie nicht auf eine bestimmte Person reduziert wird, was den Prozess unpersönlich und geschlechtsneutral macht.



STELLENBEZEICHNUNG

--

HIERARCHISCHE STELLUNG



HAUPTAUFGABEN

--

KENNTNISSE, QUALIFIKATIONEN UND BERUFSERFAHRUNG

Ausbildung

--

Fremdsprachkenntnisse

--

Computerkenntnisse

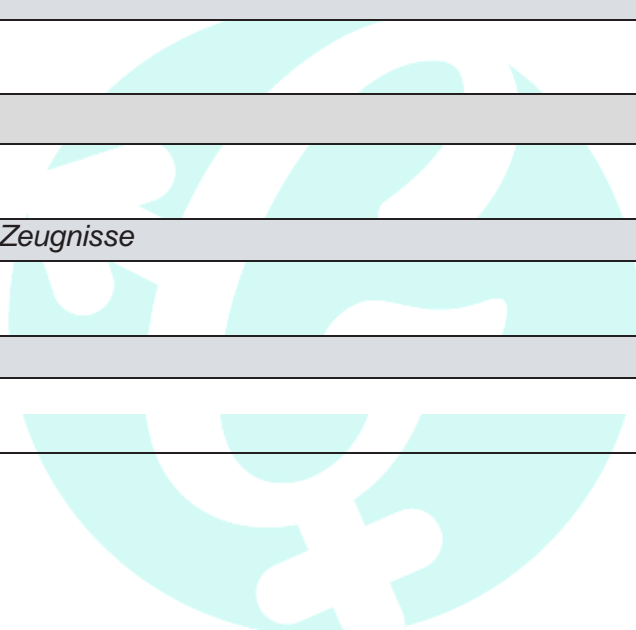
--

Fachkenntnisse, berufliche Qualifikationen und Zeugnisse

--

Berufserfahrungen

--



KOMPETENZPROFIL, FÄHIGKEITEN UND EIGNUNG

Transversale Kompetenzen

Besondere Kompetenzen

BEWERTUNG

Vorgesetzter

Bestätigungsdatum

___/___/_____

Beobachtungen

1.2.2. Fragebogen zu Allgemeinen Kompetenzen für die Beschäftigung

Dies ist ein standardisiertes, für die GeNeus-Partnerländer entwickeltes Instrument, das entsprechend den nationalen Besonderheiten analysiert und interpretiert werden muss. Es besteht aus 20 Fragen zu drei transversalen Kernkompetenzen: Initiative/Proaktivität, Organisation, soziale Kompetenzen. Jede Frage muss mit einer Zahl von 1 bis 5 bewertet werden (1 „sehr selten“ und 5 „fast immer“), wobei die Antworten darauf basieren, wie sehr die Person den Aussagen zustimmt/nicht zustimmt. Das Endergebnis basiert auf einem Farbsystem, das für jedes Land unterschiedlich ist und von „weit unter dem Durchschnitt“ bis „weit über dem Durchschnitt“ reicht, was dem Grad der Eignung für die Stelle basierend auf dem Grad der Kompetenz/Leistung entspricht.



Fragebogen zu Allgemeinen Kompetenzen für die Beschäftigung

Nachfolgend finden Sie eine Reihe von Aussagen zu Ihrem Verhalten. Bestimmen Sie die Häufigkeit, mit der jede Aussage zutrifft, indem Sie darüber nachdenken, wie Sie sich normalerweise verhalten und nicht, wie Sie sich verhalten wollen oder sollten. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten, nur verschiedene Möglichkeiten, mit Situationen umzugehen. Antworten Sie so ehrlich wie möglich.

1 Sehr selten	2 Selten	3 Manchmal	4 Häufig	5 Fast immer					
1)	Ich ergreife die Initiative und probiere neue Wege aus, um meine Aufgaben zu erfüllen.				1	2	3	4	5
2)	Ich mag neue Herausforderungen, die mich zwingen, über neue Möglichkeiten, zur Erledigung meiner Aufgaben/ Arbeit nachzudenken.				1	2	3	4	5
3)	Ich präsentiere gerne Lösungen, wenn ich Situationen sehe, die verbessert werden können.				1	2	3	4	5
4)	Ich mag es nicht, wenn eine neue Methode vorgeschlagen wird, die mich zwingt, meine Arbeitsweise zu ändern.				1	2	3	4	5
5)	Ich muss für arbeitsbezogene Aufgaben motiviert sein.				1	2	3	4	5
6)	Ich mag Routinen und vermeide es, Veränderungen in meinem Alltag vorzunehmen.				1	2	3	4	5
7)	Ich bevorzuge es, wenn andere meine Prioritäten setzen.				1	2	3	4	5
8)	Ich konzentriere mich auf das Wichtigste und lasse mich nicht durch andere Aktivitäten ablenken.				1	2	3	4	5
9)	Ich kann die Aufgaben nicht in der Zeit erledigen, mit der ich ursprünglich gerechnet habe.				1	2	3	4	5
10)	Ich halte es für wichtig, genau zu wissen, wer für jede Aufgabe verantwortlich ist und mit wem ich sprechen soll.				1	2	3	4	5
11)	Wenn ich einer wichtigen Tätigkeit nachgehe, erledige ich verschiedene Aufgaben. Es ist sehr schwierig, Schritt für Schritt voranzukommen.				1	2	3	4	5
12)	Ich beginne immer mit den Aufgaben, die mir weniger Spaß machen.				1	2	3	4	5
13)	Während der Durchführung meiner Projekte erkenne ich Abweichungen, die mich dazu veranlassen, den Plan so zu ändern, dass ich die Ziele erreiche.				1	2	3	4	5
14)	In einer angespannten Situation habe ich meine Impulse unter Kontrolle.				1	2	3	4	5
15)	Ich fühle mich wohl, wenn ich in der Öffentlichkeit spreche.				1	2	3	4	5
16)	Wenn jemand nicht nett zu mir ist, reagiere ich ähnlich.				1	2	3	4	5
17)	Wenn ich versage, jammere ich darüber und gebe mir die Schuld.				1	2	3	4	5
18)	Ich halte es für Zeitverschwendung, zu sehen, wie sich alle im Team fühlen, denn schnelles Handeln ist nötig.				1	2	3	4	5
19)	Wenn mich jemand nach etwas Unangemessenem fragt, fällt es mir leicht „nein“ zu sagen.				1	2	3	4	5
20)	Wenn mich jemand kritisiert, versuche ich herauszufinden, ob die Kritik gerechtfertigt ist.				1	2	3	4	5

1.2.3. Analyse-Übungen – Problemlösung

Dies ist ein weiteres standardisiertes Instrument, das für die GeNeus-Partnerländer entwickelt wurde und aus drei verschiedenen Übungen zu bestimmten Situationen besteht, in denen Maßnahmen ergriffen werden müssen (Bürofeier, Filialsituation, Bürosituation),

jeweils unabhängig voneinander, in denen der/die Kandidat/in fünf Fragen zu den folgenden Themen beantworten muss: *Problemerkennung, Datenerhebung, Ideenfindung und Ideenbewertung, Umsetzungsplanung* und *Bewertung der angewendeten Lösung*. Die Fragen - gleich für alle Übungen - sind:

F1. Bitte geben Sie an, auf welche(s) Problem(e) Sie stoßen.

F2. Bitte geben Sie an, ob Sie zusätzliche Informationen sammeln müssen und wenn ja, was Sie tun würden.

F3. Bitte geben Sie mehrere mögliche Alternativen zur Problemlösung an und weisen Sie auf deren Vor- und Nachteile hin.

F4. Wählen Sie aus den in F3 bestimmten Alternativen diejenige aus, die Sie für am besten geeignet halten, und geben Sie an, welche Maßnahmen Sie ergreifen würden, um Ihre Idee umzusetzen.

F5. Was würden Sie angesichts der Situation als gutes Ergebnis betrachten? Was haben Sie aus der Situation gelernt?

Für dieses Tool gibt es auch ein Farbsystem zur Bestimmung des Leistungsniveaus (von „fehlend“ bis „hohes Niveau“), bei dem die Bewertungskriterien Beispiele für adäquate Antworten sind. Weitere Informationen zu den Bewertungskriterien der Übungen finden Sie unter Kapitel 3 dieses Dokuments.



Übung 1 (Bürofeier)

Situation:

Jedes Jahr bereitet Ihr Unternehmen die Jahrestagung vor, auf der den Hauptkunden und Partnern (Lieferanten, Vertreter der relevanten Institutionen in Ihrem Geschäftsfeld, lokale Gesellschaften) die neuen Richtlinien präsentiert werden.

Da das Unternehmen vor kurzem die Räumlichkeiten gewechselt hat und dieses Treffen immer in den ersten Tagen des Monats Juli stattfindet, wurde beschlossen, dass nach dem Treffen im Garten Cocktails gereicht werden.

Da diese Veranstaltung im Vergleich zu früheren Veranstaltungen einige Neuerungen aufweist (neue Räumlichkeiten, Treffen im Garten, Mitarbeiter/innen sind ebenfalls eingeladen, Vorstellung neuer Märkte, in die sie expandieren werden), wurde sie rechtzeitig angekündigt und hebt diese Neuheiten hervor. Sogar Bilder davon, wie das Treffen im Garten stattfinden sollte, wurden vorgeführt.

Am Morgen vor der Veranstaltung, gerade als die letzten Vorbereitungen getroffen werden, ist das Wetter wechselhaft und es ist nicht klar, ob es während des Treffens und der Cocktails regnen wird oder nicht. Stellen Sie sich vor, Sie sind Teil des Teams, das diese Veranstaltung organisiert, die so wichtig ist für das Image des Unternehmens. Angesichts der Situation und ohne zu wissen,

Übung 2 (*Filialsituation*)

Situation:

Einer Ihrer Kollegen hat für einen Kunden einen Auftrag über 10.000 € erteilt. Dieser Auftrag war für den Kunden dringend. Ihr Kollege hat den Lieferanten (in Frankreich) konsultiert, um Informationen über die Lieferzeit zu erhalten, und wurde darüber informiert, dass es maximal fünf Werktage dauern würde.

Ihr Kollege teilte mit, dass er den Kunden per SMS informieren werde, sobald die Bestellung eingegangen sei.

Nach fünf Werktagen kam der Kunde ins Unternehmen, um die Bestellung abzuholen. Sie war noch nicht angekommen und Ihr Kollege hatte an diesem Tag seinen freien Tag.

Als der Kunde feststellte, dass die Bestellung nicht verfügbar war, war er sehr verärgert und sagte, dass er diese Materialien wirklich benötige, um die Tätigkeit seines Unternehmens nicht zu verzögern. Der Kunde sagte auch, dass diese Situation ein Vertrauensverlust in das Unternehmen bedeute. Tatsächlich war er bereits ein treuer und guter Kunde (er bestellte viel Material und bezahlte immer innerhalb der Fristen).

In Anbetracht dieser Situation, geben Sie an, wie Sie sich verhalten würden.

Übung 3 (Bürosituation)

Situation:

Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten für eine Import-/Exportfirma, die ihr Büro in einem guten Vorort einer Großstadt hat.

Aufgrund des Wachstums Ihres Unternehmens in den letzten 2 Jahren wurden mehr Menschen zur Arbeit in den Büroräumen zugelassen. Vor zwei Jahren arbeiteten 6 Personen im Büro, und Sie hatten eine Eingangshalle mit einem Stuhl und einen Besprechungsraum, in dem 6 Personen bequem Platz finden konnten.

In diesen zwei Jahren wuchs das Unternehmen auf 10 Personen auf gleichem Raum, zusammen mit ihren Schreibtischen, Computern und Aktenschränken. Der Besprechungsraum wurde in ein Büro umgewandelt, in dem 4 Personen arbeiten, und die Eingangshalle wurde so umgebaut, dass 2 Kunden in einem kleinen Besprechungsraum empfangen werden konnten. Der Raum ist geteilt, aber es ist nicht möglich, Privatsphäre für sensiblere Geschäfts- und Brainstormingideen zu schaffen. Nur der Manager hat ein geschlossenes Büro.

Es gibt einige Konflikte zwischen den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, da zu viele Personen auf engem Raum eingesperrt sind. Es herrscht großer Bedarf nach mehr Platz, da ein neues Mitglied eingestellt wurde, das in etwa einem Monat beginnt. Die Firma hat jedoch einige neue Investitionen getätigt und ist nicht in der Lage, neue Einrichtungen zu kaufen.

Stellen Sie sich vor, Sie sind Teil des Führungsteams und müssen Platz für den/die neue/n Angestellte/n schaffen, wobei Sie bedenken müssen, dass Sie so wenig Geld wie möglich ausgeben müssen. Erläutern Sie uns, angesichts der Lage, wie Sie dem Geschäftsführer raten, sich um die Situation zu kümmern.



1.2.4. Vorlage für ein Vorstellungsgespräch

Diese Vorlage wurde für die Interviewphase entwickelt, dem am häufigsten verwendeten Instrument im Einstellungsverfahren von KMU. Es handelt sich um eine teilstrukturierte und kompetenzbasierte Vorlage für Vorstellungsgespräche, die in vier Phasen unterteilt ist und sicherstellen soll, dass jede/r Bewerber/in das gleiche Verfahren mit den gleichen Fragen durchläuft, was das Verfahren fair und objektiv macht, nämlich frei von Vorurteilen. Dieses Instrument kann an verschiedene Situationen/Kontexte des Unternehmens angepasst werden.

Vorlage für ein Vorstellungsgespräch

- **PHASE 1:** Vorstellung durch den/die Befrager/in (1-10 Minuten)
 - Willkommen, Smalltalk, Vorstellung
 - Schaffen einer positiven Atmosphäre
- **PHASE 2:** Kennenlernen des/der Bewerbers/Bewerberin und Bewerten der Kompetenzen (15-60 Minuten)
 - Hintergrundanalyse (pädagogisch und beruflich)
 - Kompetenzen:
 - Kommunikationseffizienz/Zwischenmenschliche Kommunikation
 - Genauigkeit und Organisation
 - Risikomanagement
- **PHASE 3:** Karriere und Stellenangebot (5-15 Minuten)
 - Gewünschter Karriereweg
 - Stellenbeschreibung
 - Administrative und finanzielle Aspekte der Stelle
- **PHASE 4:** Schlussfolgerung (5-10 Minuten)
 - Nächste Schritte des Auswahlverfahrens

1.2.5. Vorlage für die Bewertungscheckliste der Bewerber/innen

Dieses Instrument ist eine Vorlage, die als individueller Bericht dient, in dem die in jedem Auswertungszeitpunkt erzielten Ergebnisse beschrieben werden. Die Geschlechtsneutralität wird dadurch gewährleistet, dass die Vorlage keine personenbezogenen Daten enthält, die Identifizierung erfolgt über eine „individuelle Identifikationsnummer“, so dass sich der/die Personalvermittler/in nur auf die berufsbezogenen Fähigkeiten konzentrieren kann. Dieses Instrument erzielt bessere Ergebnisse, wenn die endgültige Entscheidung von einer anderen Person getroffen wird als derjenigen, die die anderen Auswahlphasen durchgeführt hat. Im Allgemeinen konzentriert sich die Checkliste auf: *Qualifikationen, Ergebnisse bei den verschiedenen Auswahlinstrumenten, logistische/administrative Aspekte.*

Vorlage für die Bewertungscheckliste der Bewerber/innen

EINZELBERICHT

PERSONALREFERENZ	
Datum	

INDIVIDUELLE IDENTIFIKATIONSNUMMER	
------------------------------------	--

Bewertung der Anforderungen

QUALIFIKATIONEN		
Ausbildung		
Weitere Qualifikationen		
Zeugnisse		

Fragebogen zu Allgemeinen Kompetenzen für die Beschäftigung		
Wert		
Vergleich mit dem Durchschnitt		
Beobachtungen		

SPEZIFISCHE KOMPETENZEN

Sprachenkenntnisse		
Englisch		
Andere		

Computerkenntnisse		
Word		
Excel		
PowerPoint		
Andere		

Problemlösung		
Wert		
Vergleich mit dem Durchschnitt		
Beobachtungen		

...		
Beobachtungen		

...		
Beobachtungen		

Praktische Übung		
Beobachtungen		

Vorstellungsgespräch		
Beobachtungen		

Derzeitige Situation (angestellt/ arbeitssuchend):		
Gewünschte Entlohnung:		
Frühestmöglicher Arbeitsantritt:		

SCHLUSSBEMERKUNGEN & BEWERTUNG		
-----------------------------------	--	--

1.3 TESTERGEBNIS DER PARTNERLÄNDER

Die bisher vorgestellten Instrumente wurden von den GeNeus-Partnerländern entwickelt, aber drei von ihnen (*Vorlage zur Arbeitsplatzanalyse, Vorlage für ein Vorstellungsgespräch, Vorlage für die Bewertungscheckliste des Bewerbers*) sind Vorlagen für die Personalvermittler/innen, also Muster, die verwendet werden sollen, um geschlechtsspezifische Vorurteile während des Auswahl- und Einstellungsverfahrens zu vermeiden; zwei davon sind standardisierte Instrumente, die nur in den Partnerländern konzipiert, entwickelt und getestet werden. In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse der Prüfung der beiden standardisierten Werkzeuge für alle Partnerländer vorgestellt: *Fragebogen zu Allgemeinen Kompetenzen für die Beschäftigung, Analyse-Übungen - Problemlösung*.

1.3.1. Fragebogen zu Allgemeinen Kompetenzen für die Beschäftigung

(Weitere Informationen zu den einzelnen Länderergebnissen mit detaillierteren Statistiken finden Sie in Anhang 3 des GeNeus IO 2 „*Fragebogen zu Allgemeinen Nationalen Kompetenzen für die Beschäftigung*“)

❖ Österreich

Aus den Tests in Österreich geht hervor, dass bei 8 Items ein signifikanter Unterschied zwischen Männern und Frauen auftrat, insbesondere wurden Frauen positiver bewertet als Männer. Die restlichen 12 zeigten sich frei von geschlechtsspezifischen Vorurteilen, aber nur die Hälfte, was 6 Items entspricht, hatte die statistische Robustheit, die für die Bewertung von Berufskompetenzen als gültig anzusehen war. Das bedeutet, dass sie die Fähigkeit und Sensibilität haben, verschiedene Kandidaten/Kandidatinnen zu vergleichen. Die übrigen relevanten Items, die in Österreich verwendet werden können, sind:

1. Ich ergreife die Initiative und probiere neue Wege aus, um meine Aufgaben zu erfüllen.
2. Ich mag neue Herausforderungen, die mich zwingen, über neue Möglichkeiten zur Erledigung meiner Aufgaben/Arbeit nachzudenken.
3. Ich präsentiere gerne Lösungen, wenn ich Situationen sehe, die verbessert werden können.
7. Ich bevorzuge es, wenn andere meine Prioritäten setzen.
8. Ich konzentriere mich auf das Wichtigste und lasse mich nicht durch andere Aktivitäten ablenken.
9. Ich kann die Aufgaben nicht in der Zeit erledigen, mit der ich ursprünglich gerechnet habe.

[Im Gegensatz zu den anderen Items sind bei 7 und 9 niedrige Werte erwünscht.]

Unter Berücksichtigung von 5 Übereinstimmungspunkten in der Skala und der Tatsache, dass es 6 Items gibt, liegt der Wert zwischen 6 und 30 Punkten. Für die Auswertung der Ergebnisse wurden 5 Leistungsstufen hinsichtlich des erreichten Durchschnitts definiert und an den österreichischen Kontext angepasst:

Weit unter dem Durchschnitt - 10 bis 16 Punkte

Unter dem Durchschnitt - 17 bis 19 Punkte

Durchschnitt - 20 bis 22 Punkte

Über dem Durchschnitt - 23 bis 25 Punkte

Weit über dem Durchschnitt - 26 bis 30 Punkte

❖ Bulgarien

In Bulgarien ergab der Test, dass bei einem Item (Nr. 12) das Geschlecht mit statistischer Signifikanz unterschiedlich evaluiert wurde und somit nicht neutral ist. Die restlichen 19 waren frei von geschlechtsspezifischen Vorurteilen, wurden aber getestet, um die Korrelation zwischen ihnen zu analysieren und diejenigen auszuschließen, die nicht robust genug sind, um für die Bewertung von Berufskompetenzen als gültig angesehen zu werden. 10 von 19 hatten nicht die Fähigkeit und Sensibilität, verschiedene Kandidaten/Kandidatinnen zu vergleichen, so dass nur noch 9 Items übrigblieben. Die übrigen relevanten Items für Bulgarien sind folgende:

1. Ich ergreife die Initiative und probiere neue Wege aus, um meine Aufgaben zu erfüllen.
2. Ich mag neue Herausforderungen, die mich zwingen, über neue Möglichkeiten zur Erledigung meiner Aufgaben/Arbeit nachzudenken.
3. Ich präsentiere gerne Lösungen, wenn ich Situationen sehe, die verbessert werden können.
7. Ich bevorzuge es, wenn andere meine Prioritäten setzen.
8. Ich konzentriere mich auf das Wichtigste und lasse mich nicht durch andere Aktivitäten ablenken.
10. Ich halte es für wichtig, genau zu wissen, wer für jede Aufgabe verantwortlich ist und mit wem ich sprechen soll.
13. Während der Durchführung meiner Projekte erkenne ich Abweichungen, die mich dazu veranlassen, den Plan so zu ändern, dass ich die Ziele erreiche.
14. In einer angespannten Situation habe ich meine Impulse unter Kontrolle.
20. Wenn mich jemand kritisiert, versuche ich herauszufinden, ob die Kritik gerechtfertigt ist.

[Im Gegensatz zu den anderen Items ist bei 7 ein niedriger Wert erwünscht.]

Unter Berücksichtigung von 5 Übereinstimmungspunkten in der Skala und der Tatsache, dass es 9 Items gibt, kann ein Wert von 9 bis 45 Punkten erzielt werden. Für die Auswertung der Ergebnisse wurden 5 Leistungsstufen hinsichtlich des erreichten Durchschnitts definiert und an den bulgarischen Kontext angepasst:

Weit unter dem Durchschnitt - 14 bis 23 Punkte

Unter dem Durchschnitt - 24 bis 26 Punkte

Durchschnitt - 27 bis 31 Punkte

Über dem Durchschnitt - 32 bis 37 Punkte

Weit über dem Durchschnitt - 38 bis 45 Punkte

❖ Italien

Aus den Tests in Italien geht hervor, dass es bei 5 Items einen signifikanten Unterschied zwischen Männern und Frauen gibt, und zwar, dass sie zu Geschlechterdiskriminierung führen. Die restlichen 15 waren frei von geschlechtsspezifischen Vorurteilen, aber nur ein Drittel von ihnen, was lediglich 5 Items entspricht, hatte die statistische Robustheit, die für die Bewertung von Fachkompetenzen als gültig anzusehen war. Das bedeutet, dass sie die Fähigkeit und Sensibilität haben, verschiedene Kandidaten/Kandidatinnen zu vergleichen. Die relevanten Items, die in Italien verwendet werden können, sind:

1. Ich ergreife die Initiative und probiere neue Wege aus, um meine Aufgaben zu erfüllen.
2. Ich mag neue Herausforderungen, die mich zwingen, über neue Möglichkeiten, zur Erledigung meiner Aufgaben/Arbeit nachzudenken.
6. Ich mag Routinen und vermeide es, Veränderungen in meinem Alltag vorzunehmen.
13. Während der Durchführung meiner Projekte erkenne ich Abweichungen, die mich dazu veranlassen, den Plan so zu ändern, dass ich die Ziele erreiche.
17. Wenn ich versage, jammere ich darüber und gebe mir die Schuld.

[Im Gegensatz zu den anderen Items ist bei 17 ein niedriger Wert erwünscht.]

Unter Berücksichtigung von 5 Übereinstimmungspunkten in der Skala und der Tatsache, dass es 5 Items gibt, kann ein Wert von 5 bis 25 Punkten erzielt werden. Zur Auswertung der Ergebnisse wurden 5 Leistungsstufen hinsichtlich des erreichten Durchschnitts definiert und an den italienischen Kontext angepasst:

Weit unter dem Durchschnitt - 7 bis 13 Punkte

Unter dem Durchschnitt - 14 bis 15 Punkte

Durchschnitt - 16 bis 17 Punkte

Über dem Durchschnitt - 18 bis 19 Punkte

Weit über dem Durchschnitt - 20 bis 25 Punkte

❖ Portugal

In Portugal ergab der Test, dass bei 5 Items das Geschlecht mit statistischer Signifikanz unterschiedlich evaluiert wurde und somit nicht neutral ist. Die restlichen 15 waren frei von geschlechtsspezifischen Vorurteilen, wurden aber getestet, um die Korrelation zwischen ihnen zu analysieren und diejenigen auszuschließen, die nicht robust genug sind, um für die Bewertung von Berufskompetenzen als gültig angesehen zu werden. 10 von 19 hatten nicht die Fähigkeit und Sensibilität, verschiedene Kandidaten/Kandidatinnen zu vergleichen, so dass nur noch 10 Items übrigblieben. Die übrigen relevanten Items für Portugal sind folgende:

2. Ich mag neue Herausforderungen, die mich zwingen, über neue Möglichkeiten, zur Erledigung meiner Aufgaben/Arbeit nachzudenken.
4. Ich mag es nicht, wenn eine neue Methode vorgeschlagen wird, die mich zwingt, meine Arbeitsweise zu ändern.
5. Ich muss für arbeitsbezogene Aufgaben motiviert sein.
8. Ich konzentriere mich auf das Wichtigste und lasse mich nicht durch andere Aktivitäten ablenken.
9. Ich kann die Aufgaben nicht in der Zeit erledigen, mit der ich ursprünglich gerechnet habe.
10. Ich halte es für wichtig, genau zu wissen, wer für jede Aufgabe verantwortlich ist und mit wem ich sprechen soll.
11. Wenn ich einer wichtigen Tätigkeit nachgehe, erledige ich verschiedene Aufgaben. Es ist sehr schwierig, Schritt für Schritt voranzukommen.
13. Während der Durchführung meiner Projekte erkenne ich Abweichungen, die mich dazu veranlassen, den Plan so zu ändern, dass ich die Ziele erreiche.
14. In einer angespannten Situation habe ich meine Impulse unter Kontrolle.
20. Wenn mich jemand kritisiert, versuche ich herauszufinden, ob die Kritik gerechtfertigt ist.

[Im Gegensatz zu den anderen Items sind bei 4, 5, 9 und 11 niedrige Werte erwünscht.]

Unter Berücksichtigung von 5 Übereinstimmungspunkten in der Skala und der Tatsache, dass es 10 Items gibt, kann ein Wert von 10 bis 50 Punkten erzielt werden. Zur Auswertung der Ergebnisse wurden 5 Leistungsstufen hinsichtlich des erreichten Durchschnitts definiert und an den portugiesischen Kontext angepasst:

Weit unter dem Durchschnitt - bis 32 Punkte

Unter dem Durchschnitt - 33 bis 35 Punkte

Durchschnitt - 36 bis 37 Punkte

Über dem Durchschnitt - 38 bis 40 Punkte

Weit über dem Durchschnitt – 41 bis 50 Punkte und darüber.

❖ Spanien

In Spanien ergab der Test, dass bei einem Item das Geschlecht mit statistischer Signifikanz unterschiedlich evaluiert wurde und somit nicht neutral ist. Die restlichen 19 waren frei von geschlechtsspezifischen Vorurteilen, wurden aber getestet, um die Korrelation zwischen ihnen zu analysieren, aber nur 6 Items waren statistisch robust genug, um für die Bewertung von Berufskompetenzen als gültig angesehen zu werden. Das bedeutet, dass sie die Fähigkeit und Sensibilität haben, verschiedene Kandidaten/Kandidatinnen zu vergleichen. Die relevanten Items, die in Spanien verwendet werden können, sind:

1. Ich ergreife die Initiative und probiere neue Wege aus, um meine Aufgaben zu erfüllen.
2. Ich mag neue Herausforderungen, die mich zwingen, über neue Möglichkeiten, zur Erledigung meiner Aufgaben/Arbeit nachzudenken.
3. Ich präsentiere gerne Lösungen, wenn ich Situationen sehe, die verbessert werden können.
8. Ich konzentriere mich auf das Wichtigste und lasse mich nicht durch andere Aktivitäten ablenken.
10. Ich halte es für wichtig, genau zu wissen, wer für jede Aufgabe verantwortlich ist und mit wem ich sprechen soll.
20. Wenn mich jemand kritisiert, versuche ich herauszufinden, ob die Kritik gerechtfertigt ist.

Unter Berücksichtigung von 5 Übereinstimmungspunkten in der Skala und der Tatsache, dass es 6 Items gibt, kann ein Wert von 6 bis 30 Punkten erzielt werden. Für die Auswertung der Ergebnisse wurden 5 Leistungsstufen hinsichtlich des erreichten Durchschnitts definiert und an den spanischen Kontext angepasst:

Weit unter dem Durchschnitt 6 bis 20 Punkte

Unter dem Durchschnitt 21 bis 22 Punkte

Durchschnitt 23 bis 24 Punkte

Über dem Durchschnitt 25 Punkte

Weit über dem Durchschnitt 26 bis 30 Punkte

1.3.2. Analyse-Übung – Problemlösung

(Weitere Informationen zu den einzelnen Länderergebnissen mit detaillierteren Statistiken finden Sie in Anhang 5 des GeNeus IO2 „Nationale Besonderheiten der Analyse-Übungen“)

❖ Österreich

In Österreich ergab die statistische Analyse, dass es keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen Männern und Frauen in Bezug auf die Ergebnisse der Übungen 1, 2 und 3 gibt. Damit können in Österreich die drei Übungen zur Bewertung der Kompetenz „Analyse und Problemlösung“ verwendet werden, ohne dass es zu geschlechtsspezifischen Vorurteilen kommt.

In Anbetracht der Tatsache, dass es 4 Bewertungsebenen für die Antworten der 3 Übungen gibt (fehlend, niedrig, mittel, hoch) und dass es 5 Fragen gibt, kann ein Wert von 5 bis 20 Punkten erzielt werden. Für die Auswertung der Ergebnisse wurden 5 Leistungsstufen zur Kompetenzanalyse und Problemlösung konzipiert und an den österreichischen Kontext angepasst.

- Für Übung 1 lautet das Bewertungsmuster/-schema:

Weit unter dem Durchschnitt - 5 bis 7 Punkte

Unter dem Durchschnitt - 8 bis 9 Punkte

Durchschnitt - 10 bis 11 Punkte

Über dem Durchschnitt - 12 bis 13 Punkte

Weit über dem Durchschnitt - 14 Punkte und darüber.

- Für Übung 2 lautet das Bewertungsmuster/-schema:

Weit unter dem Durchschnitt - 5 bis 7 Punkte

Unter dem Durchschnitt - 8 bis 9 Punkte

Durchschnitt - 10 bis 12 Punkte

Über dem Durchschnitt - 13 bis 14 Punkte

Weit über dem Durchschnitt - 15 Punkte und darüber.

- Für Übung 3 lautet das Bewertungsmuster/-schema:

Weit unter dem Durchschnitt - 5 bis 6 Punkte

Unter dem Durchschnitt - 7 bis 9 Punkte

Durchschnitt - 10 bis 12 Punkte

Über dem Durchschnitt - 13 Punkte

Weit über dem Durchschnitt - 14 Punkte und darüber.

❖ Bulgarien

In Bulgarien ergab die statistische Analyse, dass es keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen Männern und Frauen in Bezug auf die Ergebnisse der Übungen 1

und 3 gibt, jedoch wurden einige statistische Unterschiede zwischen Männern und Frauen in Übung 2 festgestellt. Das bedeutet, dass in Bulgarien die Übungen 1 und 3 zur Bewertung der Kompetenz „Analyse und Problemlösung“ verwendet werden können, ohne, dass es zu geschlechtsspezifischen Vorurteilen kommt, aber Übung 2 sollte nicht verwendet werden, da sie zu geschlechtsspezifischen Vorurteilen führen kann.

In Anbetracht der Tatsache, dass es 4 Bewertungsebenen für die Antworten der Übungen gibt (fehlend, niedrig, mittel, hoch) und dass es 5 Fragen gibt, kann ein Wert von 5 bis 20 Punkten erzielt werden. Für die Auswertung der Ergebnisse wurden 3 Leistungsstufen zur Kompetenzanalyse und Problemlösung konzipiert und an den bulgarischen Kontext angepasst, die jeweils ein Drittel der Antworten in den Pilotversuchen ausmachen.

- Für Übung 1 lautet das Bewertungsmuster/-schema:

Unter dem Durchschnitt - 5 bis 7 Punkte

Durchschnitt - 8 bis 9 Punkte

Über dem Durchschnitt - 10 Punkte und darüber.

- Für Übung 3 lautet das Bewertungsmuster/-schema:

Unter dem Durchschnitt - 5 bis 6 Punkte

Durchschnitt - 7 bis 8 Punkte

Über dem Durchschnitt - 9 Punkte und darüber.

❖ Italien

In Italien ergab die statistische Analyse, dass es keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen Männern und Frauen in Bezug auf die Ergebnisse der Übungen 1 und 2 gibt, jedoch wurden einige statistische Unterschiede zwischen Männern und Frauen in Übung 3 festgestellt. Das bedeutet, dass in Italien die Übungen 1 und 2 zur Bewertung der Kompetenz „Analyse und Problemlösung“ neutral verwendet werden können. Übung 3 sollte aber nicht verwendet werden, da sie zu geschlechtsspezifischen Vorurteilen führen kann.

In Anbetracht der Tatsache, dass es 4 Bewertungsebenen für die Antworten der 3 Übungen gibt (fehlend, niedrig, mittel, hoch) und dass es 5 Fragen gibt, kann ein Wert von 5 bis 20 Punkten erzielt werden. Für die Auswertung der Ergebnisse wurden 5 Leistungsstufen zur Kompetenzanalyse und Problemlösung konzipiert und an den italienischen Kontext angepasst.

- Für Übung 1 lautet das Bewertungsmuster/-schema:

Weit unter dem Durchschnitt: 5 bis 8 Punkte

Unter dem Durchschnitt: 9 bis 10 Punkte

Durchschnitt: 11 Punkte

Über dem Durchschnitt: 12 bis 13 Punkte

Weit über dem Durchschnitt: 14 Punkte und darüber.

- Für Übung 2 lautet das Bewertungsmuster/-schema:

Weit unter dem Durchschnitt: 5 Punkte

Unter dem Durchschnitt: 6 bis 7 Punkte

Durchschnitt: 8 Punkte

Über dem Durchschnitt: 9 bis 10 Punkte

Weit über dem Durchschnitt: 11 Punkte und darüber.

❖ Portugal

In Portugal ergab die statistische Analyse, dass es keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen Männern und Frauen in Bezug auf die Ergebnisse der Übungen 1, 2 und 3 gibt. Damit können in Portugal die drei Übungen zur Bewertung der Kompetenz „Analyse und Problemlösung“ verwendet werden, ohne dass es zu geschlechtsspezifischen Vorurteilen kommt.

In Anbetracht der Tatsache, dass es 4 Bewertungsebenen für die Antworten der 3 Übungen gibt (fehlend, niedrig, mittel, hoch) und dass es 5 Fragen gibt, kann ein Wert von 5 bis 20 Punkten erzielt werden. Für die Auswertung der Ergebnisse wurden 5 Leistungsstufen zur Kompetenzanalyse und Problemlösung konzipiert und an den portugiesischen Kontext angepasst.

- Für Übung 1 lautet das Bewertungsmuster/-schema:

Weit unter dem Durchschnitt: 6 bis 9 Punkte

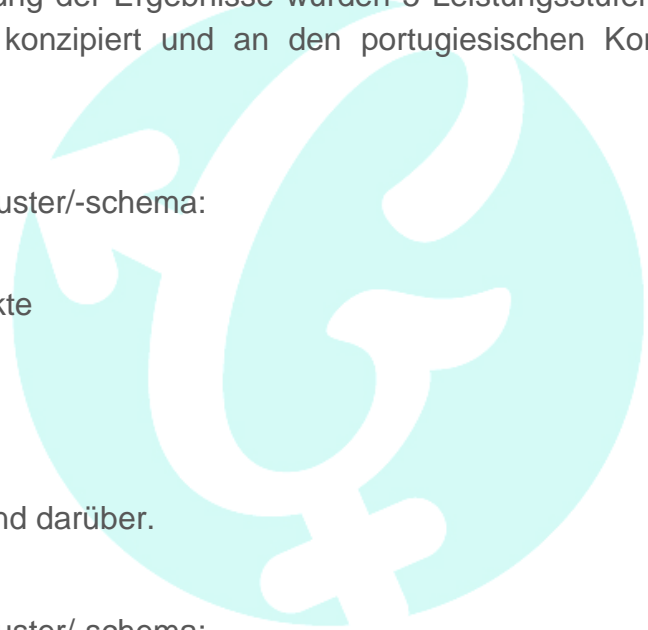
Unter dem Durchschnitt: 10 Punkte

Durchschnitt: 11 Punkte

Über dem Durchschnitt: 12 bis 13 Punkte

Weit über dem Durchschnitt: 14 Punkte und darüber.

- Für Übung 2 lautet das Bewertungsmuster/-schema:



Weit unter dem Durchschnitt: 5 bis 7 Punkte
Unter dem Durchschnitt: 8 bis 9 Punkte
Durchschnitt: 10 Punkte
Über dem Durchschnitt: 11 bis 12 Punkte
Weit über dem Durchschnitt: 13 Punkte und darüber.

- Für Übung 3 lautet das Bewertungsmuster/-schema:

Weit unter dem Durchschnitt: 8 bis 10 Punkte
Unter dem Durchschnitt: 11 bis 12 Punkte
Durchschnitt: 13 Punkte
Über dem Durchschnitt: 14 bis 15 Punkte
Weit über dem Durchschnitt: 16 Punkte und darüber.

❖ Spanien

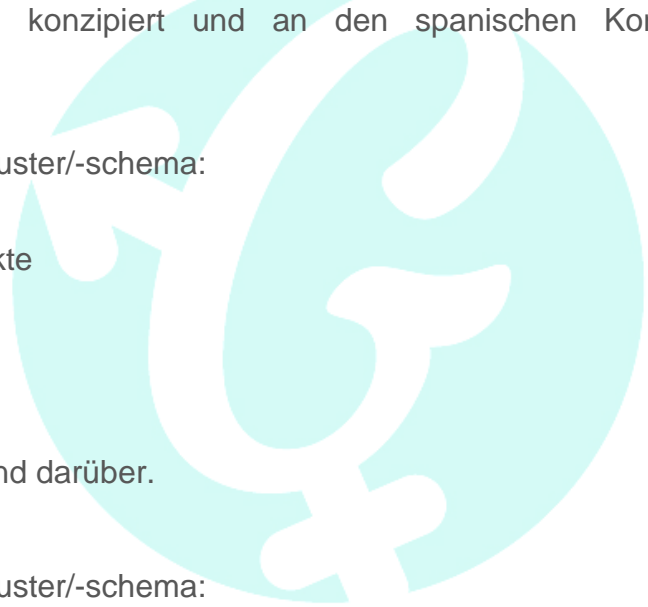
In Spanien ergab die statistische Analyse, dass es keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen Männern und Frauen in Bezug auf die Ergebnisse der Übungen 1, 2 und 3 gibt. Damit können in Spanien die drei Übungen neutral zur Bewertung der Kompetenz „Analyse und Problemlösung“ verwendet werden.

In Anbetracht der Tatsache, dass es 4 Bewertungsebenen für die Antworten der 3 Übungen gibt (fehlend, niedrig, mittel, hoch) und dass es 5 Fragen gibt, kann ein Wert von 5 bis 20 Punkten erzielt werden. Für die Auswertung der Ergebnisse wurden 5 Leistungsstufen zur Kompetenzanalyse und Problemlösung konzipiert und an den spanischen Kontext angepasst.

- Für Übung 1 lautet das Bewertungsmuster/-schema:

Weit unter dem Durchschnitt: 5 bis 8 Punkte
Unter dem Durchschnitt: 9 bis 10 Punkte
Durchschnitt: 11 bis 12 Punkte
Über dem Durchschnitt: 13 bis 14 Punkte
Weit über dem Durchschnitt: 15 Punkte und darüber.

- Für Übung 2 lautet das Bewertungsmuster/-schema:



Weit unter dem Durchschnitt: 5 bis 7 Punkte

Unter dem Durchschnitt: 8 bis 9 Punkte

Durchschnitt: 10 Punkte

Über dem Durchschnitt: 11 bis 12 Punkte

Weit über dem Durchschnitt: 13 Punkte und darüber

- Für Übung 3 lautet das Bewertungsmuster/-schema:

Weit unter dem Durchschnitt: 5 bis 7 Punkte

Unter dem Durchschnitt: 8 bis 9 Punkte

Durchschnitt: 10 bis 11 Punkte

Über dem Durchschnitt: 12 bis 13 Punkte

Weit über dem Durchschnitt: 14 Punkte und darüber.



2. KMU UND EINSTELLUNGSVERFAHREN: WARUM WERDEN GESCHLECHTSNEUTRALE INSTRUMENTE GEBRAUCHT?

2.1 KMU IN EUROPA

2.1.1 Was ist ein KMU?

KMU steht für Kleine und Mittlere Unternehmen, was KMU jedoch genau bedeutet, hängt davon ab, wer es definiert. Tatsächlich ist die Definition von KMU von Land zu Land unterschiedlich. Denn je nach Land kann die Unternehmensgröße auf der Anzahl der Mitarbeiter/innen, dem Jahresumsatz, dem Vermögenswert oder einer beliebigen Kombination dieser Faktoren basieren; selbst wenn dieselben Kriterien für die Kategorisierung berücksichtigt werden, können die Unter- und Obergrenzen von Land zu Land variieren. Im Allgemeinen werden KMU als nicht-untergeordnete, unabhängige Unternehmen definiert, die weniger als eine bestimmte Anzahl von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen beschäftigen (je nach Land unterschiedlich).¹

2.1.2 EU-Definition für KMU

Nach dem, was oben über die verschiedenen Definitionen der KMU erklärt wurde, ist eine europäische Definition erforderlich. Gemäß der *Empfehlung der EU-Kommission vom 6. Mai 2003*² zur Definition von kleinst-, kleinen und mittleren Unternehmen ist der erste Schritt zur Einstufung als KMU, dass man als Unternehmen angesehen wird; in diesem Sinne definiert die EU-Empfehlung ein Unternehmen als jede Einheit, die wirtschaftliche Tätigkeiten ausübt, unabhängig von ihrer Rechtsform. Gleichzeitig wird eine weitere Erklärung gegeben, um ein klares Bild der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens zu erhalten.

Folglich gibt es 3 Kategorien von KMU:

- Ein autonomes Unternehmen, wenn es völlig autonom ist oder eine oder mehrere Minderheitenpartnerschaften mit anderen Unternehmen unterhält, aber jeweils weniger als 25 %.
- Partnerunternehmen, wenn die Partnerschaft mit anderen Unternehmen auf mindestens 25 %, aber nicht mehr als 50 % steigt.

¹ OECD, 2005

² [HTTPS://EUR-LEX.EUROPA.EU/LEGAL-CONTENT/DE/TXT/PDF/?URI=CELEX:32003H0361&FROM=DE](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/de/txt/pdf/?uri=CELEX:32003H0361&from=de)

- Verbundene Unternehmen, wenn die Partnerschaft die 50 %-Schwelle überschreitet.

Um als KMU eingestuft zu werden, ist das wichtigste und verbindlichste Kriterium der Personalbestand. Es gibt noch zwei weitere wichtige Kriterien, die zu berücksichtigen sind, nämlich der Jahresumsatz und die jährliche Bilanzsumme, aber in diesen Fällen kann jedes Unternehmen eines dieser beiden Kriterien überschreiten, sofern es das andere erfüllt.

In Anbetracht dieser Informationen werden die Arten von KMU wie folgt beschrieben:

- Mittlere Unternehmen, die weniger als 250 Personen beschäftigen und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. € und/oder eine jährliche Bilanzsumme von höchstens 43 Mio. € aufweisen.
- Kleinunternehmen, die weniger als 50 Personen beschäftigen und deren Jahresumsatz oder Jahresbilanzsumme 10 Mio. € nicht übersteigt.
- Kleinstunternehmen, d. h. Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten, deren Jahresumsatz oder Bilanzsumme 2 Mio. € nicht übersteigt.³

Diese europäische KMU-Definition umfasst hauptsächlich Familienunternehmen und Selbständige sowie Partnerschaften oder Verbände, die regelmäßig wirtschaftliche Tätigkeiten ausüben. Dennoch sind KMU keine homogene Gruppe von Unternehmen; sie existieren in unterschiedlichen Größen, unterschiedlichen Gewichten in der Wirtschaft, unterschiedlichen Wachstumsraten bezüglich Zahlen und, der wichtigste Punkt, unterschiedlichen Marktbeziehungsprofilen.

2.1.3 Arten von KMU

Auch wenn die Daten zeigen, dass KMU in fast allen Sektoren und Branchen verbreitet sind, dominieren sie einige Sektoren mehr als andere. So sind KMU beispielsweise in den Bereichen Baugewerbe, Unterkünfte, Unternehmensdienstleistungen, Einzelhandel und insbesondere in wissensintensiven Dienstleistungen stärker vertreten und in Sektoren wie dem Verkehrssektor weniger dominant.⁴

Aufgrund der Heterogenität dieser Gruppe kann das Marktbeziehungsprofil je nach Zweck klassifiziert werden. Für den Zweck des Projekts wurden die KMU-Profile während der Forschungsphase unterteilt in:

- Sozialunternehmen, Handelsorganisationen mit spezifischen sozialen Zielen, die ihren primären Zweck erfüllen und auf soziale Veränderungen ausgerichtet sind; sie schaffen Arbeitsplätze und investieren ihre Gewinne wieder in die lokale Gemeinschaft, indem sie soziale Probleme angehen, die Lebenschancen der Menschen verbessern,

³ EU, USER GUIDE TO THE SME DEFINITION, 2015

⁴ ESPON, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN EUROPEAN REGIONS AND CITIES, 2017

Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten für vom Markt ausgeschlossene Menschen bieten und der Umwelt helfen. Meistens handelt es sich um gemeinnützige, vom Staat unabhängige Unternehmen, die Einkommen erzielen und es nutzen, um soziale und ökologische Fragen anzugehen, wertvolle Dienstleistungen für bedürftige Menschen zu erbringen oder ehrenamtliche oder bezahlte Beratungsarbeiten durchzuführen. Dennoch gibt es Sozialunternehmen in fast allen Bereichen, von Konsumgütern bis hin zum Gesundheitswesen, von Restaurants bis hin zu Facility Management, von Verbänden und Gemeinschaften bis hin zu Kreativagenturen.⁵

- Handelsunternehmen sind Unternehmen, deren Hauptziel es ist, ihren Gewinn zu steigern; andere Ziele ergeben sich aus der Rentabilität, denn tatsächlich wird die Leistung von Handelsunternehmen typischerweise an den finanziellen Erträgen gemessen. Angesichts dieser Definition kann es viele Arten von Handelsunternehmen geben; die einfachste Form ist ein Einzelunternehmen, nämlich ein Unternehmen mit einem einzigen Eigentümer, der in der Regel im Unternehmen selbst tätig ist. Handelsunternehmen können auch Personengesellschaften, Genossenschaften und Kapitalgesellschaften umfassen.⁶
- Dienstleistungsunternehmen; diese Unternehmen erbringen oder bieten Dienstleistungen an und werden in Bezug auf Anlageinvestitionen definiert. Sie können entweder auf Profit oder nicht auf Profit ausgerichtet sein; was sie gemeinsam haben, sind einige grundlegende Merkmale, insbesondere die Dienstleistungen, die sie anbieten, nämlich immaterielle Produkte wie Buchhaltung, Bankwesen, Beratung, Reinigung, Landschaftsbau, Bildung, Versicherung, Behandlung, Transportdienstleistungen, Informationstechnologie, Veranstaltungsunterstützung, Infrastruktur, Finanzdienstleistungen, professionelle Dienstleistungen, Logistik, Gastgewerbe, Kultur, Medizin, Wellness usw.⁷
- Industrieunternehmen; diese Gruppe von Unternehmen umfasst diejenigen, die Waren oder Dienstleistungen mit Hilfe von relativ kleinen Maschinen und wenigen Arbeitnehmern und Arbeitskräften herstellen. Sie produzieren Waren, die je nach Größe und Struktur an Großhändler/innen, Einzelhändler/innen oder Endkunden/-kundinnen verkauft werden. Bei den KMU handelt es sich meist um kleine Unternehmen, handwerkliche Unternehmen oder Familienunternehmen.

2.1.4 KMU in der europäischen Wirtschaftslandschaft

In der europäischen Landschaft bilden Klein- und Mittelbetriebe das Rückgrat der europäischen Wirtschaft. Sie machen fast 99 % aller europäischen Unternehmen aus und

⁵ [HTTPS://WWW.SOCIALENTERPRISE.ORG.UK/WHAT-IS-IT-ALL-ABOUT](https://www.socialenterprise.org.uk/what-is-it-all-about)

⁶ [HTTPS://WWW.EHOW.CO.UK](https://www.ehow.co.uk)

⁷ [HTTP://WWW.BUSINESSDICTIONARY.COM/DEFINITION/SERVICE-BUSINESS.HTML](http://www.businessdictionary.com/definition/service-business.html)

sind die wichtigste Quelle für Innovation und Beschäftigung. Laut dem Jahresbericht über europäische KMU 2017/2018⁸ sind 99 von 100 Unternehmen KMU, beschäftigen 2 von 3 Arbeitern und erwirtschaften 57 Cent je Euro Wertschöpfung (Nettobeitrag des Unternehmens zur Wirtschaft).

Klein- und Mittelbetriebe gelten daher als wichtige Akteure für das Wohlergehen lokaler und regionaler Gemeinschaften, die ein hohes Potenzial für die Schaffung von Arbeitsplätzen haben. Sie spielen auch eine wichtige Rolle in der Strategie Europas für 2020 und tragen zur wirtschaftlichen Gesundheit der europäischen Wirtschaft bei. Damit kommt den KMU eine zentrale Rolle in der EU-Wirtschaft zu, vor allem in ihrem Beitrag zur Beschäftigung. Insbesondere Kleinstunternehmen beschäftigen in vielen Sektoren mehr Menschen als jedes andere Unternehmen.⁹

2.2 ANSTELLUNGS- UND AUSWAHLVERFAHREN IN KMU

2.2.1 Wie wird das Auswahlverfahren in KMU durchgeführt?

In kleinen Unternehmen ist der/die Gründer/in und Inhaber/in der KMU in der Regel für das Human Resources Management (HRM) verantwortlich. Eine von der EIM Business Policy and Research and Focus Consultancy durchgeführte Diversity-Studie ergab, dass sich in zwei Dritteln der KMU der/die Gründer/in und Inhaber/in persönlich mit HRM-Themen beschäftigt, während sich nur 22 % auf eine/n designierte/n Personalmanager/in verlassen. Wie zu erwarten ist, bevollmächtigen größere KMU häufiger eine/n designierte/n HR-Manager/in als kleinere KMU. Dies ist vor allem auf die geringe Größe vieler KMU zurückzuführen. In KMU besteht jedoch ein höheres Risiko, dass die für HRM verantwortliche Person möglicherweise nicht über die erforderliche Ausbildung verfügt, um sicherzustellen, dass die bestmöglichen Einstellungs- und Beförderungssysteme entwickelt wurden, einschließlich Diversitätsschulungen.¹⁰

Nach Angaben von Experten/Expertinnen, die in der ersten Phase dieses Projekts befragt wurden, verwenden KMU für das Einstellungs- und Auswahlverfahren verschiedene Bewertungsmethoden. Sie nutzen Instrumente wie Rollenspiele, schriftliche und/oder mündliche Tests, Vorstellungsgespräche, Lebenslaufanalysen, Diplom- und Zeugnisanalysen, Aufgaben, die im Moment vor Ort zu erledigen sind, oder auch zu Hause als „Hausaufgaben“ und kurze Probezeiten. Die meisten KMU ziehen es vor, persönliche

⁸ EU, ANNUAL REPORT ON EUROPEAN SMES 2017/2018, SMES GROWING BEYOND BORDERS, 2018

⁹ EUROSTAT, KEY FIGURES ON EUROPEAN BUSINESS WITH A SPECIAL FEATURE ON SMES, 2011

¹⁰ DIVERSITY FOR TALENT AND COMPETITIVENESS: THE SME BUSINESS CASE FOR DIVERSITY
[HTTP://WWW.IEGD.ORG/PDF/TASK%2020-%20SMES.PDF](http://www.iegd.org/pdf/task%2020-%20smes.pdf)

Vorstellungsgespräche als ihr Hauptinstrument für die Auswahl der Bewerber/innen zu verwenden; selbst wenn einige Länder oder KMU Tests oder andere Instrumente verwenden, werden diese in Kombination mit Vorstellungsgesprächen eingesetzt.

Auch wenn Vorstellungsgespräche mündlich sind, verwenden viele KMU standardisierte Verfahren für Vorstellungsgespräche. Es kann sich um Einzel- oder Gruppeninterviews handeln, aber ihr Ziel ist dasselbe, nämlich die Eignung des/der Kandidaten/Kandidatin für die Stelle zu bewerten. Dabei konzentriert man sich auf spezifische arbeitsbezogene Merkmale des/der Kandidaten/Kandidatin wie Teamarbeit, Belastbarkeit unter Druck, technische Kompetenzen, Know-how und Berufserfahrung sowie die Reaktionen des/der Kandidaten/Kandidatin. Laut Aussage der Experten während der Forschungsphase, werden Vorstellungsgespräche wegen ihres persönlicheren Charakters bevorzugt, und weil sie es dem/der Befragter/in ermöglichen, den Kandidaten besser kennenzulernen.

Insbesondere werden bei Vorstellungsgesprächen sowohl fachliche als auch persönliche Fragen und Themen angesprochen. Die persönlichen konzentrieren sich auf Persönlichkeit und Selbsterkenntnis wie Stärken und Schwächen, persönliche Motivation für die Stelle, Gehaltsvorstellungen, Bereitschaft oder Absichten darüber, was sie wollen oder zu lernen hoffen, ihre Selbstbeschreibung, den möglichen Beitrag, den sie leisten können, personenbezogene Daten, Interessen und Werte, etc. Die fachlichen konzentrieren sich hauptsächlich auf Computer- und Sprachkenntnisse, technische Kompetenzen, Reisebereitschaft, berufliche und akademische Laufbahn, Fähigkeiten im Zusammenhang mit der Stelle, Gründe, warum sie die letzte Stelle verlassen haben, die Fähigkeit, selbständig oder im Team zu arbeiten, was sie zu den besten Kandidaten/Kandidatinnen für die Stelle macht, frühere Berufserfahrungen und Stellenangebote, etc.

Andere sehr wichtige Kompetenzen, die auf halbem Weg zwischen persönlichen und beruflichen Kompetenzen liegen und die häufig während des Auswahlverfahrens analysiert werden, sind mathematische Intelligenz, logisches und räumliches Denken, IQ-Level sowie soziale und emotionale Intelligenz. Diese letzte Kompetenz umfasst Kreativität, Selbsterkenntnis, Selbstmotivation, emotionale Kontrolle und Empathie sowie zwischenmenschliche Beziehungsfähigkeiten. Da all dies zur Persönlichkeit der Bewerber beiträgt, sind persönliche Vorstellungsgespräche das am häufigsten verwendete Instrument, denn verbale und körperliche Sprache wie Haltung, Geselligkeit, Extraversion, Proaktivität, Kommunikation, Konzentration, sind die Fenster zur Persönlichkeit eines Menschen.

Selbst wenn persönliche und berufliche Eigenschaften hauptsächlich durch Vorstellungsgespräche analysiert werden, werden die gleichen Fragen und Themen mit den anderen oben genannten Instrumenten analysiert. Es werden sowohl Soft- als auch Hard Skills bewertet, aber wie wir gesehen haben, konzentrieren sich KMU in ihrer Analyse hauptsächlich auf persönliche und berufliche Kompetenzen, wobei die Unterschiede je nach Land und KMU unterschiedlich sind.

Aus den in der Forschungsphase gesammelten Informationen geht hervor, dass KMU eine Kategorie sind, die ein vielfältiges und komplexes Bewertungs- und Auswahlverfahren aufweisen, wobei Vorstellungsgespräche als erstes Instrument verwendet, aber mit anderen Methoden, insbesondere Tests, kombiniert werden.

2.2.2 Risikofaktoren für Geschlechterdiskriminierung im Auswahlverfahren

Dennoch, auch wenn in KMU persönlichen Eigenschaften und Persönlichkeit viel Beachtung geschenkt wird, wird die Wahrnehmung der zu bewertenden Person meist durch eine subjektive Kategorisierung gefiltert. Es wurden viele Studien über Geschlechterdiskriminierung durchgeführt, und in den meisten Fällen hat sich herausgestellt, dass der Prozess der Eindrucksbildung durch subjektive und nicht durch objektive Faktoren bestimmt wird.

Dieser subjektive Filter führt zu Kategorisierungen und Bezeichnungen und verschiebt dabei den Fokus von den einzelnen Attributen auf die Kategorie-/Bezeichnungsattribute. Sobald eine Person kategorisiert wurde, werden die Reaktionen auf sie oder ihn von Stereotypen bestimmt. Je mehr die Attribute und Merkmale einer Person einer Kategorie oder einer Bezeichnung zugeordnet werden können, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie aufgrund eines Stereotyps kategorisiert wird. Dieser unbewusste Stereotypisierungsprozess kann verhaltensbedingt zum Ausdruck kommen, was zu Diskriminierungen führt.

In Auswahlkontexten können Stereotypen, die Minderheitenmitglieder negativ darstellen, wie es oft bei Rasse und Geschlecht der Fall ist, zu Diskriminierung in Form von schlechten und falschen Bewertungen und folglich zu Geschlechterdiskriminierung führen. Darüber hinaus ist der Prozess der Stereotypisierung nicht auf die Wahrnehmung der Person beschränkt, es gibt andere Faktoren, die eine/n HR-Manager/in bei der Bewertung beeinflussen können. Diese anderen Faktoren sind weniger erkennbar, da sie nicht zu einer offensichtlichen Diskriminierung führen.¹¹

Darüber hinaus sind in Auswahlkontexten einige der Hauptrisikofaktoren, die zu einer Diskriminierung aufgrund des Geschlechts führen können, die Art des betreffenden Arbeitsplatzes und der jeweiligen Stelle, das Geschlecht des/der Beurteilers/Beurteilerin und die geschlechtsspezifische Sprache.

Geschlechterdiskriminierung kann in jedem Schritt des Einstellungsverfahrens auftreten, angefangen bei der Stellenausschreibung. In der ersten Phase diskriminiert hauptsächlich die Sprache, die verwendet wird, um die Stelle auszuschreiben. Tatsächlich kann laut vielen Studien/Analysen die Sprache der Anzeigen versehentlich ein Geschlecht der Bewerber/innen ausschließen, indem sie eine geschlechtsspezifische Sprache verwendet. Einige Adjektive, Verben, Ausdrücke und gewünschte Attribute werden stereotypisch

11 DAVISON, BURKE 2000

Männern oder Frauen zugeschrieben und ziehen daher eher ein Geschlecht anstelle eines anderen an, wodurch von Anfang an ein Selbstauswahlprozess stattfindet. Studien zeigen zum Beispiel, dass Wörter wie „Führung“ oder „wettbewerbsfähig“ und „durchsetzungsfähig“ eher an von Männern dominierte Stellen gerichtet sind, was die Stellenanzeige für Frauen weniger attraktiv macht, da die Gesellschaft diese Art von Wörtern eher als männlich betrachtet. Gleichzeitig werden Begriffe wie „kollaborativ“, „unterstützend“ und „pflegend“ häufig zur Beschreibung weiblicher Eigenschaften verwendet und eher an von Frauen dominierte Stellen gerichtet.¹²

Darüber hinaus leiden Frauen unter zwei verschiedenen Arten von Diskriminierung. Einerseits gibt es eine horizontale Diskriminierung/Segmentierung, die sich aus der Tatsache ergibt, dass Frauen in der Regel in ähnlichen Berufsgruppen und in denselben Wirtschaftszweigen zu finden sind. Daher werden weibliche Bewerberinnen bei geschlechtsspezifischen Jobs und Arbeitspositionen von Männern eher schlechter bewertet als männliche Bewerber. Das Gleiche gilt für Männer im Falle von geschlechtsspezifischen Berufen von Frauen, aber Männer sind auf ein breiteres Spektrum von Berufen und Sektoren verteilt, wodurch die Wahrscheinlichkeit verringert wird, dass dies geschieht.

Andererseits erleiden Frauen eine vertikale Diskriminierung/Segmentierung, die mit der Tatsache zusammenhängt, dass Frauen mehr in unteren oder mittleren Ebenen von Berufen und Arbeitspositionen beschäftigt sind und in höheren und Führungs- und Managementpositionen signifikant weniger vertreten sind. All dies führt, wie die geschlechtsspezifische Sprache in der Stellenausschreibung, zu einem Selbstauswahlprozess unter den Bewerbern/innen und erzeugt darüber hinaus Geschlechterdiskriminierung in allen nachfolgenden Phasen des Einstellungs- und Auswahlverfahren und führt diese Diskriminierung fort.¹³ Das geschieht auch deshalb, weil Frauen oft von Arbeitsplätzen ausgeschlossen werden, die mehr Verantwortung erfordern als andere Positionen.

Diese strukturelle Diskriminierung geschieht, wie bereits erwähnt, weil Fähigkeiten wie Führung und Management stereotypisch Männern zugeschrieben werden. Dies führt zu geschlechtsspezifischen Vorurteilen, insbesondere wenn eine Frau über diese Art von Fähigkeiten oder persönlichen Merkmalen verfügt, die nicht dem Stereotyp der weiblichen Figur entsprechen und somit zu einer negativen Wahrnehmung der Frau führen. Angesichts dessen ist es wahrscheinlicher, dass die Art der Stelle und die angebotene Position, wie z. B. die Evaluierungsphase, eher durch diese unbewusste Stereotypisierung beeinflusst werden. Darüber geht aus der sozialen und psychologischen Literatur hervor, dass Menschen andere als Teil ihrer eigenen Gruppe (In-Group) oder als Teil einer anderen Gruppe (Out-Group) in Bezug auf ihre persönliche Identität sehen. Dementsprechend ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass Menschen eher mit Menschen der ‚In-Group‘ in Verbindung

¹² [HTTPS://WWW.FORBES.COM/SITES/HBSWORKINGKNOWLEDGE/2016/12/14/HOW-TO-TAKE-GENDER-BIAS-OUT-OF-YOUR-JOB-ADS/#28729F3B1024](https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2016/12/14/how-to-take-gender-bias-out-of-your-job-ads/#28729f3b1024)

¹³ EUROPEAN COMMUNITIES, BRAKE GENDER STEREOTYPES, GIVE TALENT A CHANCE, 2008

stehen als mit denjenigen der ‚Out-Group‘, was zu einer negativen Meinung über die ‚Out-Group‘-Mitglieder führt. Denn in der Regel wird davon ausgegangen, dass die Eigenschaften der Gruppenmitglieder positiver und wohlwollender sind.

Bei der Stellenbewertung stellt das Geschlecht der Beurteiler/innen einen Einflussfaktor dar, da gleichgeschlechtliche Bewerber/innen als Mitglieder der eigenen Gruppe und folglich andersgeschlechtliche Bewerber/innen als ‚Out-Group‘-Mitglieder angesehen werden könnten, was sie Stereotypen unterwirft. Dieses Vorurteil ist Teil der „Person Similarity Bias“, wegen der wir dazu neigen, Menschen zu bevorzugen, die uns ähnlich sind oder die wir mögen.¹⁴ Ein männlicher HR/Beurteiler wählt also eher einen Bewerber als eine Bewerberin und eine Beurteilerin eher eine Frau.¹⁵ Geschlechterdiskriminierung kann daher in jedem einzelnen Schritt des Auswahl- und Einstellungsverfahrens auftreten. Die Verwendung geschlechtsspezifischer Sprache beeinflusst die Schritte zur Erstellung des Stellenangebots und für dessen Werbung; die Art der Arbeitsstelle und die angebotene Position beeinflussen die Phasen der Bewertung und Auswahl, die ebenfalls vom Geschlecht der HR/Beurteiler/innen beeinflusst wird. Für den Zweck des Projekts wurde analysiert, was und wie etwas im Einstellungsverfahren passiert, aber Geschlechterdiskriminierung ist eine Sache, die auch dann auftritt, wenn eine Stelle besetzt wurde.

2.3 DIE AUSWIRKUNG GESCHLECHTSSPEZIFISCHER VORURTEILE IN KMU

2.3.1 *Wie beeinflussen geschlechtsspezifische Vorurteile das Einstellungsverfahren?*

Bevor wir über geschlechtsspezifische Vorurteile sprechen, müssen wir wissen, was Vorurteile sind. Anders als das Wort „Stereotyp“, das auf eine vorgefasste Idee hinweist, die allen Mitgliedern einer Klasse oder einem Teil einer Gruppe von Menschen allgemeine Merkmale zuweist, bezeichnet das Wort „Vorurteil“ eine persönliche Präferenz hinsichtlich Sympathie oder Abneigung, insbesondere wenn diese Neigung die Fähigkeit beeinträchtigt, unparteiisch, objektiv oder unvoreingenommen zu sein. Im engeren Sinne werden Vorurteile als „kognitiv“ definiert, weil sie eine Einschränkung des objektiven Denkens darstellt, die durch die Tendenz des menschlichen Gehirns verursacht wird, Informationen durch persönliche Erfahrungen und Vorlieben wahrzunehmen und zu filtern.¹⁶ Der Filterprozess wird als „Heuristik“ bezeichnet (auch „mentale Abkürzungen“ genannt) und ist ein Bewältigungsmechanismus, der es dem menschlichen Gehirn ermöglicht, die riesige Menge

¹⁴[HTTPS://WWW.FORBES.COM/SITES/PRAGYAAGARWALEUROPE/2018/10/19/HOW-CAN-BIAS-DURING-INTERVIEWS-AFFECT-RECRUITMENT-IN-YOUR-ORGANISATION/#395F13601951](https://www.forbes.com/sites/pragyaagarwaleurope/2018/10/19/how-can-bias-during-interviews-affect-recruitment-in-your-organisation/#395f13601951)

¹⁵ DAVISON, BURKE (2000)

¹⁶ [HTTPS://SEARCHENTERPRISEAI.TECHTARGET.COM/DEFINITION/COGNITIVE-BIAS](https://searchenterpriseai.techtarget.com/definition/cognitive-bias)

an Inputs, die es jede Sekunde eines jeden Tages erhält, zu priorisieren und zu verarbeiten. Heuristik wird in der Regel als etwas positives für den Menschen angesehen, sie hilft den Menschen, Probleme zu lösen und neue Konzepte zu lernen, unser Denken und Entscheiden schneller und effizienter zu machen. Obwohl der Mechanismus sehr effektiv ist, kann seine Begrenzung jedoch Fehler und Probleme verursachen.¹⁷

Angesichts der Tatsache, dass kognitive Voreingenommenheit meist unbewusst geschieht, ist den Menschen dieser automatische Filterprozess meist nicht bewusst. Es ist vielleicht nicht ganz möglich, die Neigung des Gehirns, Abkürzungen zu nehmen, zu beseitigen, aber zu verstehen, dass Vorurteile existieren, kann nützlich sein, wenn man Entscheidungen trifft, um Vorurteile in Schach zu halten. Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass „kognitive Vorurteile“ ein Oberbegriff ist, der viele Arten von Vorurteilen beinhaltet, die jeden Einzelnen unterschiedlich beeinflussen, aber mit einem gemeinsamen Merkmal: der Tatsache, dass sie zu Urteilen und Entscheidungen führen, die von Rationalität und Objektivität abweichen. Nach dem, was bisher gesagt wurde, können Stereotypen auch als eine Art Vorurteil angesehen werden.¹⁸

In diesem Zusammenhang gibt es zwei Makro-Kategorien von Vorurteilen. Vorurteile im Zusammenhang mit anderen und Vorurteile im Zusammenhang mit Kontexten.

Zu den am häufigsten auftretenden Vorurteilen zählen:

- *Affinity bias*, die Neigung Personen zu mögen die uns ähnlich sind;
- *Confirmation bias*, die Neigung Informationen so auszuwählen, dass sie unserer eigenen Meinung entsprechen;
- *Attribution substitution*, die Verwendung eines einzelnen Attributs um eine komplexe Entscheidung zu treffen;
- *Out-group homogeneity*, die Wahrnehmung, dass jeder außerhalb seiner eigenen Gruppe sich ähnlich ist;
- *Social desirability bias*, die Äußerung einer sozial wünschenswerten Antwort auf Fragen und nicht die Wiedergabe einer tatsächlichen Meinung.

Daher sind Vorurteile etwas, das in unserem täglichen Leben meist unbewusst auftritt und das unsere täglichen Entscheidungen und Meinungen über Menschen und Dinge beeinflusst. Kognitive Vorurteile schleichen sich daher eher in den Einstellungsprozess bei der Bewertung von Kandidaten/Kandidatinnen ein, da in diesem Moment die Personalabteilung Entscheidungen auf der Grundlage von Meinungen treffen muss, die sie über den/die Kandidaten/Kandidatin entwickelt; die Vorurteile, die im Einstellungs- und Auswahlprozess vor allem auftreten, sind hauptsächlich geschlechtsspezifische Faktoren.

¹⁷ [HTTPS://WWW.THUGHTCO.COM/HEURISTICS-PSYCHOLOGY-4171769](https://www.thoughtco.com/heuristics-psychology-4171769)

¹⁸ [HTTPS://WWW.INTERACTION-DESIGN.ORG/LITERATURE/TOPICS/COGNITIVE-BIASES](https://www.interaction-design.org/literature/topics/cognitive-biases)

Geschlechtsspezifische Vorurteile sind Vorlieben oder Voreingenommenheit von einem Geschlecht gegenüber dem anderen. Sie können subtil oder offen sein und kleine oder große Folgen haben. Die Hauptphase, in der geschlechtsspezifische Vorurteile auftreten, ist das Vorstellungsgespräch und wie wir bereits gesehen haben, ist das das wichtigste Instrument der KMU zur Einstellung und Auswahl von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen. Geschlechtsspezifische Vorurteile wirken sich eher nachteilig auf Frauen aus, und kommen nicht nur von Männern, sondern auch von Frauen selbst; eine Studie zu diesem Thema, in der sowohl Frauen als auch Männer direkt oder indirekt befragt wurden, hat ergeben, dass in Europa bei direkten Fragen 10 % der Frauen und 36 % der Männer Vorurteile gegenüber Frauen haben. Bei indirekten Fragen stieg diese Zahl bei Frauen auf 28 % und bei Männern auf 45 % an.¹⁹

Die häufigsten geschlechtsspezifischen Vorurteile, die bei Vorstellungsgesprächen auftreten, sind:

- Vorurteile über elterliche Verantwortung oder Pläne; selbst wenn Männer auch Familien haben, müssen sich Frauen (negativen) Gedanken hinsichtlich ihrer Fähigkeit stellen, arbeitsbezogene Aufgaben zu erfüllen, wenn sie Mütter sind und somit elterliche Verantwortung tragen. Einige gängige Annahmen sind, dass Frauen schwanger werden und somit einen Mutterschaftsurlaub benötigen könnten; dass sie sich um ihr Kind kümmern und den Mutterschaftsurlaub verlängern oder den Arbeitsplatz früher verlassen müssten. Obwohl Väter heute auch Vaterschaftsurlaub nehmen und die elterliche Verantwortung mit Frauen teilen, stoßen sie bei Vorstellungsgesprächen selten auf diese Art von Problemen.
- Vorurteile über Durchsetzungsvermögen und Führungsfähigkeiten; Es ist ein weit verbreitetes Vorurteil, dass Männer im Gegensatz zu Frauen als natürliche Anführer gelten, nur weil sie als zu schüchtern oder zögerlich gelten. Diese Annahme verhindert, dass Frauen für Führungs- und Managementpositionen in Betracht gezogen werden, wodurch sie in der Führungsebene unterrepräsentiert sind. Natürlich unterscheiden sich auch in diesem Fall die Führungsqualitäten von Person zu Person, unabhängig vom Geschlecht. Auch diese Art von Fähigkeiten können persönliche, natürliche oder durch akademische und berufliche Erfahrungen erworbene Fähigkeiten sein.
- Vorurteile über emotionale Kontrolle; Frauen müssen sich auch mit Annahmen über ihre Fähigkeit auseinandersetzen, mit Emotionen am Arbeitsplatz umzugehen. Man ist der Auffassung, dass selbstbewusste Männer starke Anführer sind, aber selbstbewusste Frauen hingegen sind „rechthaberisch“ oder „gemein“. Darüber hinaus können einige Männer nicht damit umgehen, Anweisungen und Pflichten von weiblichen Führungskräften in Führungspositionen auszuführen. Dies ist falsch, denn jeder Mensch hat ein anderes Maß an emotionaler Intelligenz, unabhängig von seinem Geschlecht.

19 HOFFMANN, A. & MUSCH, J. (2018). PREJUDICE AGAINST WOMEN LEADERS: INSIGHTS FROM AN INDIRECT QUESTIONING APPROACH, SEX ROLES

- Vorurteile über die Rolleneignung; es gibt bestimmte Berufe, die manche nur für Männer oder Frauen als besser geeignet erachten. Frauen werden diesem Stigma eher in einer größeren Vielfalt von Berufen begegnen, insbesondere in denjenigen, die historisch gesehen von Männern dominiert werden. Dieses Vorurteil betrachtet die Fähigkeit, eine Aufgabe zu erfüllen, nicht als eine persönliche Fähigkeit, das Geschick, die Berufserfahrung und die Ausbildung einer Person, sondern als etwas, das mit dem Geschlecht zusammenhängt. Bei Frauen wird daher mit einem höheren Maßstab gemessen und sie müssen sich öfter als Männer beweisen, um als qualifiziert angesehen zu werden: Sie erfahren eine strengere Überprüfung ihrer Leistungen. Kompetenz- und Sympathiebeurteilungen sind für Frauen negativ korreliert.²⁰

Geschlechtsspezifische Vorurteile beeinflussen Frauen auf unterschiedliche Weise. Es kann sich ein Teufelskreis bilden, in dem die eigene Leistung untergraben werden kann, wenn eine Person befürchtet, einen negativen Stereotyp über ihre Identitätsgruppe zu bestätigen, wenn diese Identität auffällig ist, diese negative Leistung das geschlechtsspezifische Stereotyp verstärkt und so weiter. Das Bewusstsein des Geschlechter-Stigmas kann auch Angstgefühle auslösen und aktive Bewältigungsmechanismen wie selbst auferlegtes Schweigen, Loslösung, Isolation auslösen und Frauen daran hindern, sich für eine bestimmte Berufsgruppe oder Position zu bewerben.

2.3.2 Vorteile der Bekämpfung von Geschlechtervorurteilen in Unternehmen

Geschlechtervorurteile sind ein zentrales Thema für die Europäische Union. Auch wenn sich in den letzten Jahren einiges getan hat, stoßen Frauen beim Einstellungsverfahren immer noch auf Hürden. Dennoch belegen zahlreiche Forschungen, dass Geschlechtervielfalt auf unterschiedliche Weise Vorteile bringt. So ist es beispielsweise wahrscheinlich, dass ein Unternehmen mit einer vielfältigen Belegschaft, insbesondere mit Geschlechtervielfalt in Führungsteams, nicht nur die weniger vielfältigen übertrifft, sondern auch in der Lage ist, talentierte Mitarbeiter/innen anzulocken.²¹

Eine positive Einstellung zur Geschlechtervielfalt am Arbeitsplatz hat viele Vorteile. Diese beschränken sich nicht nur auf das Unternehmen, sondern auch auf das Team und den Markt. Im Jahr 2006 wurde der Begriff "Womenomics" geprägt, der die ökonomische Theorie aufstellt, nach der die Frauenarbeit heute der wichtigste Motor der weltweiten Entwicklung ist. Die erste interessante Entdeckung ist der starke Zusammenhang zwischen der von Frauen geleisteten Arbeit und Wirtschaftswachstum. Man schätzt, dass der wichtigste Wachstumsimpuls in naher Zukunft von der Arbeit von Frauen ausgehen wird. Die neue Formel des Wirtschaftswachstums lautet „Frauen, Arbeit, Wirtschaft, Fruchtbarkeit“. Die Theorie der „Womenomics“ ist in der Tat die erste, die die Fragen der so genannten Chancengleichheit mit den Indikatoren des Wirtschaftswachstums eines Landes

²⁰ [HTTPS://RECRUITERBOX.COM/BLOG/COMMON-GENDER-BIASES-THAT-OCCUR-IN-JOB-INTERVIEWS](https://recruiterbox.com/blog/common-gender-biases-that-occur-in-job-interviews)

²¹

[HTTPS://WWW.MCKINSEY.COM/-/MEDIA/MCKINSEY/BUSINESS%20FUNCTIONS/ORGANIZATION/OUR%20INSIGHTS/DELIVERING%20THROUGH%20DIVERSITY/DELIVERING-THROUGH-DIVERSITY_FULL-REPORT.ASHX](https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx)

verknüpft. Die Grundidee ist, dass die Weltwirtschaft ohne einen größeren Beitrag der Frauen zur Produktion nicht ausreichend wächst. In Ländern, in denen diese Beteiligung hoch ist, sind die demografischen Probleme ebenfalls gering.²²

Anderen Studien zufolge erhöht die Geschlechtervielfalt am Arbeitsplatz die positive Wahrnehmung von drei arbeitsbezogenen Bereichen: Selbstförderung, Lohngleichheit und Karriereöglichkeiten. Sowohl Männer als auch Frauen haben eher das Gefühl, dass sie ihre Ambitionen am Arbeitsplatz unabhängig vom Geschlecht selbst fördern und kommunizieren können.²³ Das gibt Arbeitnehmern/Arbeitnehmerinnen nicht nur das Gefühl, dass sie Fortschritte machen können, sondern erhöht auch die Motivation und Zufriedenheit im Beruf und fördert positive Einstellungen und Verhaltensweisen am Arbeitsplatz. Geschlechtervielfalt am Arbeitsplatz erhöht auch das Engagement und die Leistung, d. h. integrative Arbeitskräfte erzeugen eine höhere Zufriedenheit, was wiederum das Engagement der Mitarbeiter/innen erhöht und somit zu einer höheren Leistung für alle führt. Darüber hinaus beeinflussen Frauen derzeit über 85 % der Einzelhandelsentscheidungen, was eine Angleichung der direkten Vertretung innerhalb der Belegschaft fast unerlässlich macht, um diesen Aspekt zu nutzen. Einer der Gründe dafür ist, dass Vielfalt unterschiedliche Perspektiven zusammenführt, eine ganzheitlichere Analyse der Themen ermöglicht, mit denen ein Unternehmen konfrontiert ist und größere Anstrengungen anregt, die zu einer verbesserten Entscheidungsfindung führen.

Einer der wichtigsten Vorteile ist ein Fluktuationsrückgang. Tatsächlich ist die Mitarbeiterfluktuation eine der wichtigsten und kostspieligsten Herausforderungen, mit denen Unternehmen täglich konfrontiert werden. Es wird berichtet, dass integrative Arbeitsplätze um 22 % niedrigere Fluktuationsraten aufweisen, was auf eine erhöhte Moral, Möglichkeit und Gleichheit zurückzuführen ist und langfristige Vorteile für das Unternehmen und die Mitarbeiter/innen selbst mit sich bringt. Dies reduziert die Kosten durch geringere Werbekosten, weniger Zeit, die mit Vorstellungsgesprächen und administrativen Aufgaben verbracht wird, weniger Kündigungsentschädigungen, weniger Einarbeitungskosten für neue Mitarbeiter/innen und so weiter. Ein weiterer Vorteil ist die Verbesserung der Reputation des Unternehmens; die Art und Weise, wie das Unternehmen gegenüber seinem Publikum, seinen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, seinen Investoren/Investorinnen und seinem zukünftigen Talentpool repräsentiert wird, ist ein wichtiger Faktor für seinen Gesamterfolg.²⁴ Durch die Aufnahme von Frauen in die Arbeitswelt sind die Produktivitäts- und Wachstumsgewinne groß. Es wird geschätzt, dass die Beseitigung des Geschlechtergefälles das BIP um durchschnittlich 35 % steigern könnte, was hauptsächlich auf den Effekt zurückzuführen ist, den die Geschlechtervielfalt auf die Produktivität hat. Darüber hinaus bringt dies auch für Männer Vorteile, denn angesichts der höheren

22 [HTTP://WOMENOMICS.IT/](http://WOMENOMICS.IT/)

23 [HTTPS://WWW.HAYS.BE/EN/CAREER-ACADEMY/DIVERSITY/5-BENEFITS-OF-IMPLEMENTING-A-GENDER-DIVERSITY-POLICY-IN-THE-WORKPLACE-1978766](https://www.hays.be/en/career-academy/diversity/5-benefits-of-implementing-a-gender-diversity-policy-in-the-workplace-1978766)

24 [HTTPS://WWW.ADVOCATE-GROUP.CO.UK/5-REAL-BENEFITS-OF-GENDER-DIVERSITY-IN-THE-WORKPLACE/](https://www.advocate-group.co.uk/5-real-benefits-of-gender-diversity-in-the-workplace/)

Produktivität der Unternehmen werden die Löhne der Männer durch eine stärkere Einbeziehung von Frauen in die Arbeitswelt steigen.²⁵

Diversity-Management hilft bei der Einstellung von Talenten und bessere Talente führen zu einer besseren finanziellen Leistung des Unternehmens. Darüber hinaus kann die Vielfalt in der Führung einem Unternehmen helfen, den Zugang zu mehr Quellen von Talenten zu sichern, einen Wettbewerbsvorteil bei der Personalbeschaffung zu erlangen und seine globale Relevanz zu verbessern. Tatsächlich ist Diversity-Management ein wichtiges Mittel, um Talentmangel zu beheben, denn wenn es keine Barrieren für Frauen im Einstellungsprozess gibt, verfügt das Unternehmen über ein breiteres Spektrum an Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, aus denen es wählen kann, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, eine talentierte Person unter den Bewerbern/Bewerberinnen zu haben. Geschlechtervielfalt bringt auch eine verbesserte Kundenorientierung mit sich; indem sie sich zur Vielfalt verpflichten, richten Unternehmen ihre eigene Organisation stärker auf einen zunehmend heterogenen und differenzierteren Kundenstamm aus. Dies führt zu weiteren Vorteilen, wie z. B. der Tatsache, dass die Führungskräfte von Unternehmen mit Kundenperspektive in der Lage sind, schneller und kreativer auf Marktentwicklungen zu reagieren als andere Unternehmen.

Schließlich stellen Manager/innen, die an schwierigen Problemen arbeiten, oft verschiedene Teams von Denkern zusammen, um sich gegenseitig herauszufordern und die Qualität ihrer Lösungen zu verbessern. Dies geschieht, weil eine Vielfalt von fundierten Meinungen es ermöglicht, Alternativen effizienter zu erforschen und die Lösungsansätze zu erweitern, die gleichzeitig leichter zum Vorschein kommen und mit mehr Vertrauen angenommen werden. Die Präsenz von Frauen in Führungsteams bietet unterschiedliche Erfahrungen und Perspektiven und verbessert somit Instrumente zur Problemlösung, erweitert Sichtweisen und verbessert Lösungen. Darüber hinaus hat eine Studie, die in der Zeitschrift „Innovation: Management, Policy & Practice“ veröffentlicht wurde, ergeben, dass Unternehmen, die Geschlechtervielfalt im Unternehmen selbst fördern, fundamentalere Neuheiten auf den Markt bringen; eine andere Studie besagt, dass eine größere kulturelle Vielfalt ein Vorteil für die Innovationsfähigkeit ist. All dies verbessert das Image des Unternehmens.²⁶ Nicht zuletzt trägt ein vielfältigerer Arbeitsplatz dazu bei, die Vorurteile der Teammitglieder in Schach zu halten und ihre Annahmen in Frage zu stellen, was einen positiven Kreislauf schafft.

25 [HTTPS://WWW.WEFORUM.ORG/AGENDA/2018/12/ECONOMIC-GAINS-FROM-GENDER-INCLUSION-EVEN-GREATER-THAN-YOU-THOUGHT/](https://www.weforum.org/agenda/2018/12/economic-gains-from-gender-inclusion-even-greater-than-you-thought/)

26 V. HUNT, D. LAYTON, S. PRINCE, DIVERSITY MATTERS, 2015

3. EFFEKTIVER GEBRAUCH VON GENeUS- INSTRUMENTEN IN KMU

Bei der Suche nach Kandidaten/Kandidatinnen für eine freie Stelle müssen Arbeitgeber/innen sicherstellen, dass sie die besten Kandidaten/ Kandidatinnen auswählen können, die über die für die Stelle erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen verfügen und gut in das Unternehmen passen. Um die besten verfügbaren Kandidaten/Kandidatinnen zu finden, ist es wichtig, dass das Urteilsvermögen der Personalvermittler/innen nicht durch unbewusste Vorurteile jeglicher Art beeinflusst wird (siehe einige Beispiele in Punkt 2.3 dieses Dokuments).

Der erste Schritt, um die Kandidaten/Kandidatinnen zu finden, die über die richtigen Eigenschaften verfügen, besteht darin, klar zu ermitteln, was diese Eigenschaften sind: Welche Art von Qualifikationen und Kenntnissen sind erforderlich? Welche transversalen und spezifischen Kompetenzen? Welche Verantwortung bringt die Stelle mit sich, falls vorhanden? Diese Fragen können durch eine *Arbeitsplatzanalyse* effektiv beantwortet werden: Für weitere Informationen zur Arbeitsplatzanalyse und einer Vorlage für die Arbeitsplatzanalyse siehe Kapitel 1.2 des vorliegenden Dokuments oder *IO2 - Set geschlechtsneutraler Auswahlinstrumente und Testverfahren*.

3.1 WIE GENeUS-INSTRUMENTE EFFEKTIV EINGESETZT WERDEN

Sobald die gewünschten spezifischen und transversalen Kompetenzen identifiziert wurden, die bei Kandidaten/Kandidatinnen für eine bestimmte Position gesucht werden sollen, können die geschlechtsneutralen Instrumente und Tests von GeNeus für Auswahlverfahren effektiv eingesetzt werden, um die Kompetenzen der Kandidaten/Kandidatinnen unvoreingenommen zu ermitteln, zu erkennen und zu bewerten.

3.1.1 Vorlage zur Arbeitsplatzanalyse

Die Arbeitsplatzanalyse ist ein grundlegender erster Schritt in einem geschlechtsneutralen, effektiven und fairen Personalauswahlverfahren. Die Vorlage zur Arbeitsplatzanalyse von GeNeus ist ein wertvolles Vorauswahlinstrument, das dazu anregen soll, über die genaue Rolle, die zu besetzen ist, über die Position innerhalb des Unternehmens und die Verantwortungsebene sowie über die notwendigen Eigenschaften nachzudenken, die bei Bewerbern/Bewerberinnen zu suchen sind. Die Durchführung einer Arbeitsplatzanalyse ist nicht nur im Hinblick auf das Einstellungsverfahren von grundlegender Bedeutung, sondern auch als wichtige Übung für die Gesundheit des Unternehmens.

Es wird empfohlen, dass die Arbeitsplatzanalyse von mehr als einer Person durchgeführt wird, einschließlich der Personalleiter/innen bzw. Berater/innen - falls vorhanden - der Direktoren/Direktorinnen und des Koordinators/der Koordinatorin der Abteilung, in der die bestimmte Stelle in der Prüfung platziert wird, oder nur von jemandem mit einer Führungsposition, der/die für die offene Stelle verantwortlich ist.

3.1.2 Fragebogen zu Allgemeinen Kompetenzen für die Beschäftigung

Der Fragebogen zu Allgemeinen Kompetenzen für die Beschäftigung besteht aus 20 Fragen, die darauf abzielen, hauptsächlich drei transversale Kompetenzen - **Initiative/Proaktivität, Organisation und Sozialkompetenz** - zu bewerten, die grundlegende Kompetenzen für die Beschäftigung sind, einschließlich aller Ebenen der hierarchischen Verantwortung.

Wie der Fragebogen angewendet wird

Um den Test auszufüllen, sollten sich die Bewerber/innen sicher fühlen und konzentrieren können, damit sie über die Aussagen nachdenken und ehrliche Antworten geben können. Alternativ kann der Fragebogen online über ein Google-Formular verwaltet werden: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScxc8Xc3QyrgeFo_LAthPfyL4U5g6esqJy7iR4CI9sEi4OwZA/viewform. Dem Bewerber/der Bewerberin wird eine Likert-Skala (von 1 bis 5) zu den vorliegenden Aussagen präsentiert. N.B. Bei manchen Werten der Skala sind vielleicht niedrige Werte erwünscht, jedoch nur in den unter Kapitel 1.2 genannten Fällen (für eine genauere Erläuterung der statistischen Kriterien siehe die Anhänge von IO2 - *Set geschlechtsneutraler Auswahlinstrumente und Testverfahren*).

Wie die Antworten interpretiert und ausgewertet werden

Das endgültige Ergebnis des Tests ist nach dem Farbsystem zu interpretieren, das in jedem nationalen Fragebogen zu Allgemeinen Kompetenzen für die Beschäftigung enthalten ist (*Anhang 3.1 bis 3.5 des Dokuments IO2 - Set geschlechtsneutraler Auswahlinstrumente und Testverfahren, Tabelle IV vom Abschnitt „Statistische Informationen“*). Dieses farbige System liefert die Ergebnisse bezüglich des Leistungsniveaus/Kompetenzniveaus der Kandidaten/Kandidatinnen, insbesondere:

- **Weit unter dem Durchschnitt**
- **Unter dem Durchschnitt**
- **Durchschnitt**
- **Über dem Durchschnitt**
- **Weit über dem Durchschnitt**

Die Farben Grün, Blau und Violett zeigen positive Ergebnisse an, was darauf hindeutet, dass die Bewerber/innen über eine für die Stelle geeignete Fachkompetenz verfügen.

Diese endgültige Version des Fragebogens durchlief einen Standardisierungsprozess mit Pilotphasen unter Einbeziehung der Zielgruppen des Projekts. Aus diesem Grund und aufgrund der Unterschiede in den einzelnen nationalen Kontexten kann dieser Test nur in den fünf Partnerländern Österreich, Bulgarien, Spanien, Italien und Portugal angewendet und ausgelegt werden. Darüber hinaus haben kontextuelle, kulturelle und sogar sprachliche Unterschiede zwischen diesen Ländern unterschiedliche statistische Ergebnisse für verschiedene spezifische Fragen aufgezeigt, was darauf hindeutet, dass in verschiedenen Ländern geschlechtsspezifische Unterschiede in verschiedenen Teilen des Tests auftreten. Obwohl Bewerber/Bewerberinnen in allen Ländern alle 20 Fragen zur Beantwortung vorgelegt werden, sollten Personalvermittler/innen nur die in Kapitel 1.3 dieses Dokuments oder in IO2 genannten Fragen bewerten, um die Geschlechtsneutralität des Instruments zu gewährleisten.

3.1.3 Analyse-Übung - Problemlösung

Die Analyse-Übungen zielen darauf ab, mehrere transversale Kompetenzen im Zusammenhang mit Problemlösung zu identifizieren, zu erkennen und zu bewerten, wie z. B. die Fähigkeit, ein Problem zu erkennen, zwischenmenschliche Fähigkeiten, Querdenken und die Fähigkeit, aus Erfahrungen zu lernen. Es wurden drei Übungen entwickelt, die 3 verschiedene Notfallsituationen darstellen: Übung 1 - Bürofeier; Übung 2 - Filialsituation; Übung 3 - Bürosituation. Diese drei Übungen sind unabhängig voneinander und können daher zusammen oder getrennt angewendet werden (in Kapitel 1.2.3 dieses Dokuments finden Sie die Übungen und Fragen).

Wie die Übungen ausgeführt werden

Wenn Personalvermittler/innen wollen, können sie die Kompetenzen der Kandidaten/Kandidatinnen im Bereich Problemlösung testen. Genau wie beim Fragebogen sollten die Kandidaten/Kandidatinnen die Analyse-Übung in einer angenehmen und entspannten Umgebung machen. Somit wird ihnen ermöglicht, ehrliche und durchdachte Antworten zu geben, die ihre Persönlichkeit effektiv zeigen.

Wie die Antworten interpretiert und bewertet werden

Um die Antworten der Kandidaten/Kandidatinnen hinsichtlich der Aufgaben zur Problemlösung zu interpretieren und zu bewerten, haben die GeNeus-Partner/innen eine Reihe von Bewertungs-/Orientierungskriterien für die Klassifizierung entwickelt, die auf dem Niveau der Fähigkeiten (von fehlend bis hohes Niveau) in allen von den Übungen abgedeckten Bereichen basieren: Problemerkennung, Informationssammlung, Ideenfindung und Ideenbewertung, Umsetzungsplanung und Lösungsbewertung. Im Folgenden finden Sie die Bewertungs-/Orientierungskriterien und ein Auswertungsbeispiel (basierend auf Aufgabe 1 - Bürofeier).

Evaluation/Orientierung für die Klassifizierung:

	1. Problem- erkennung	2. Informations- sammlung	3. Ideenfindung und Ideenbewertung	4. Umsetzungsplanung	5. Lösungs- bewertung
1.FEHLEND	Erkennt das Problem überhaupt nicht.	Bezieht sich nicht auf das Sammeln weiterer Informationen oder die Informationen sind nicht relevant.	Keine Ideen oder nicht ausreichend	Präsentiert keine Antwort; oder präsentiert etwas anderes als das, was zuvor präsentiert wurde; oder präsentiert etwas, das nicht logisch ist, wenn man den gesamten Kontext betrachtet.	Keine klare Idee, oder eine sehr verwirrende Art, sie zu präsentieren.
2. NIEDRIGES NIVEAU	Der Schwerpunkt liegt auf den nicht relevanten Themen, erkennt das Problem nur als Detail, nicht aber als zentrales Thema.	Sammeln von unvollständigen Informationen, einschließlich nicht relevanter Probleme, und/oder gibt die Quellen nicht an.	Präsentation nur einer Alternative ohne Vor- und Nachteile.	a) wählt nicht die Alternative aus, die am offensichtlichsten/einfachsten erscheint, wenn man die Vor- und Nachteile bedenkt; und/oder b) erklärt nicht die zu ergreifenden Maßnahmen.	Der Schwerpunkt liegt auf den nicht relevanten Themen, erkennt das Problem nur als Detail, nicht aber als zentrales Thema.
3. MITTEL	Identifiziert das Problem, bezieht aber auch andere nicht relevante Details ein.	Sammelt unvollständige Informationen und/oder gibt die Quellen nicht an.	Eine Idee mit Vor- und Nachteilen (oder zwei Ideen ohne Vor- und Nachteile).	a) Wählt die Alternative aus, die innerhalb der vorgestellten Alternativen und unter Berücksichtigung der in der vorherigen Frage genannten Vor- und Nachteile am besten geeignet ist; b) erklärt kurz die zu ergreifenden Maßnahmen, ohne viele Details.	Präsentiert eine grundlegende, irgendwann die ursprüngliche Idee (ohne Flexibilität). Identifiziert teilweise die zu ziehenden Lehren, in allgemeiner Form.
4. HOHES NIVEAU	Identifiziert das Problem deutlich.	Bezieht sich auf das Sammeln von genügend relevanten Informationen und die Angabe der Quellen.	Zwei Ideen mit Vor- und Nachteilen.	a) wählt die Alternative aus, die innerhalb der vorgestellten Alternativen und unter Berücksichtigung der in der vorherigen Frage genannten Vor- und Nachteile am besten geeignet ist; b) erklärt im Detail die Maßnahmen, die zur Erfüllung der gewählten Option ergreifen sind, und stellt Alternativen von Situationen vor, die möglicherweise nicht so gut verlaufen, sowie die besten Vorhersagen.	Redet aus der Sicht des Kunden statt der Firma Erkennt die wichtigsten Lektionen.

Ein Beispiel für die Bewertung der Antworten der Übungen zur Problemlösung finden Sie in Anhang 2.

3.1.4 Vorlage für ein Vorstellungsgespräch

Das Vorstellungsgespräch ist unter den Auswahlverfahren das am häufigsten angewendete in KMU. Es wird von Personalvermittlern/-vermittlerinnen und Geschäftsführern/-führerinnen bevorzugt, weil es ihnen den Eindruck vermittelt, dass sie sich einen umfassenden Eindruck von den Kandidaten/Kandidatinnen verschaffen und Elemente wie Person-Job-Fit und/oder Person-Organisation-Fit besser beurteilen können. Aus den gleichen Gründen sind Vorstellungsgespräche jedoch auch die Art von Auswahlinstrument, die den größten Raum für geschlechtsspezifische Vorurteile und Diskriminierung lässt, da selbst der/die gut meinende Personalvermittler/in kognitiven Vorurteilen ausgesetzt ist (sowohl geschlechtsspezifisch als auch nicht). Die Vorlage für das Vorstellungsgespräch kann daher als Leitfaden für Personalvermittler/innen dienen, um den Überblick über die Schwerpunkte des Vorstellungsgesprächs nicht zu verlieren und bestimmte Elemente der Antworten der Kandidaten/Kandidatinnen zu bewerten.

Wie die Vorlage verwendet wird

Die Vorlage für ein Vorstellungsgespräch kann im Rahmen eines teilstrukturierten Vorstellungsgesprächs verwendet werden. Für ein erfolgreiches Vorstellungsgespräch ist es wichtig, dass sich der/die Kandidat/in wohlfühlt und den Stress abbauen kann, der unweigerlich in einem Vorstellungsgespräch eine Rolle spielt, damit er/sie seine/ihre wahre Persönlichkeit, seine/ihre Kompetenzen, Stärken und Schwächen offenlegen kann.

Wie ein Vorstellungsgespräch anhand der Vorlage bewertet wird

Während eines Vorstellungsgesprächs wird dem/der Personalvermittler/in empfohlen, sich Notizen zu machen und etwa bestimmte Kompetenzstufen zu markieren, während sich das Vorstellungsgespräch entwickelt, da es ihm/ihr hilft, nicht von Vorurteilen beeinflusst zu werden, während er/sie all die Dinge, die gesagt wurden, bewertet und sich merkt.

Im Folgenden finden Sie eine detailliertere Version der Vorlage für das Vorstellungsgespräch, einschließlich der Richtlinien und Tipps zu Themen und Gesprächsstrategien, die während des Vorstellungsgesprächs angesprochen werden sollen, spezifische Kompetenzen, nach denen gesucht werden muss, und wie man sie bewertet.

3.1.5 Vorlage für die Bewertungscheckliste der Bewerber/innen

Die Vorlage für die Bewertungscheckliste der Bewerber/innen soll Personalvermittler/innen bei der Zusammenstellung von Bewertungen aus verschiedenen Phasen des

Auswahlverfahrens und mit unterschiedlichen Methoden unterstützen. Die Vorlage ist nützlich, um verschiedene Arten von Bewertungen in Bezug auf Qualifikationen und spezifische Kompetenzen zusammenzufassen. Im Idealfall müsste die Bewertungsscheckliste von einem/einer Dritten ausgefüllt werden, von jemandem – einem/einer HR-Manager/in, einem/einer Manager/in, dem/der Vorgesetzten der betreffenden Stelle -, der/die nicht aktiv am Auswahlverfahren teilgenommen hat und in der Lage ist, die Ergebnisse mehrerer Bewertungen zu erfassen und sich ein unvoreingenommenes, allgemeines Bild vom Profil eines/einer Kandidaten/Kandidatin zu machen. Die Vorlage für die Evaluierungs-Checkliste finden Sie unter Kapitel 1.2.5 dieses Dokuments oder unter IO2 - Set geschlechtsneutraler Auswahlinstrumente und Testverfahren für Auswahlprozesse.

3.2 WIE GENeus-INSTRUMENTE EFFEKTIV EINGESETZT WERDEN KÖNNEN, UM NACH BESTIMMTEN PERSONALKATEGORIEN UND KOMPETENZEN/FÄHIGKEITEN ZU SUCHE

Unterschiedliche Mitarbeiterprofile erfordern unterschiedliche spezifische Kompetenzen. Anhand der Verantwortungsebene im internen Entscheidungsprozess eines Unternehmens bzw. einer Organisation kann eine grobe Unterscheidung zwischen KMU-Typen und spezifischen Rollen getroffen werden: hohe Verantwortungsprofile, mittlere Verantwortungsprofile, niedrige Verantwortungsprofile. Unterschiedliche Verantwortungsebenen erfordern unterschiedliche transversale Fähigkeiten und Kompetenzen, wobei GeNeus geschlechtsneutrale Auswahlinstrumente und Testverfahren für Auswahlprozesse ein wertvolles Instrument zur Erkennung, Identifizierung und effektiven Bewertung dieser Fähigkeiten sein können. Bei der Suche nach einem Verantwortungsniveau der Mitarbeiter/innen wird empfohlen, dass Arbeitgeber/innen eine gründliche und kritische Arbeitsplatzanalyse durchführen, indem sie die GeNeus-Vorlage zur Arbeitsplatzanalyse verwenden, bevor sie das Auswahlverfahren einleiten. Für Einblicke in die Durchführung der Arbeitsplatzanalyse siehe Kapitel 3.1.1 dieses Dokuments.

3.2.1 Hohe Verantwortungsprofile

Mitarbeiter/innen mit hoher Verantwortung machen den größten Teil der Entscheidungsfindung eines Unternehmens oder einer Organisation aus und umfassen auch Führungskräfte: CEO, Direktor/in, Präsident/in, Leiter/in von Abteilungen/Einheiten, abhängig von der internen hierarchischen Struktur und der Größe des KMU. Bei der Besetzung einer Führungsposition ist es für den/die Personalvermittler/in von entscheidender Bedeutung, die perfekten Kandidaten/Kandidatinnen zu finden, da diese Positionen eine heikle Dynamik aufweisen und sehr spezifische Kompetenzen und Fertigkeiten erfordern, die vor der Einleitung des Einstellungsverfahrens durch eine Arbeitsplatzanalyse und eine interne Beratung eindeutig identifiziert werden sollten. Dazu können Planung, Kommunikation, Entscheidungsfindung, Delegation,

Problemlösungsfähigkeiten gehören. Die Instrumente von GeNeus können effektiv eingesetzt werden, um solche Kompetenzen zu erkennen und zu bewerten.

Fragebogen zu Allgemeinen Kompetenzen für die Beschäftigung

Der Fragebogen zu Allgemeinen Kompetenzen für die Beschäftigung zielt darauf ab, es den Personalvermittlern/-vermittlerinnen zu ermöglichen, drei Haupttypen von Kompetenzen zu erkennen und zu bewerten: Eigeninitiative/Proaktivität, Organisationsfähigkeiten und soziale Kompetenzen. Diese Kompetenzen werden vom Weltwirtschaftsforum (Gray, 2016) und im Vorschlag für einen Europäischen Referenzrahmen für Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen (Rat der Europäischen Union, 2018) unter den Top 10 der für Arbeitnehmer/innen erforderlichen Qualifikationen aufgeführt.

Bei der Suche nach hohen Verantwortungsprofilen ist es wichtig, dass Personalvermittler/innen Kandidaten/Kandidatinnen auswählen, die „weit über dem Durchschnitt“ liegen - wie es aus den Evaluations-/Beurteilungsrichtlinien in Kapitel 3.1.1 dieses Dokuments oder in IO2 hervorgeht.

Analyse-Übungen

Die Analyse-Übungen sind darauf ausgerichtet, die Problemlösungskompetenzen eines/einer Kandidaten/Kandidatin zu messen, einschließlich Querdenken, Arbeiten unter Druck und zwischenmenschliche Kompetenzen. Übung 1 und 3 heben die organisatorischen Kompetenzen und die Entscheidungsfindung unter Druck besonders hervor, wobei Übung 2 es Personalvermittlern/-vermittlerinnen ermöglicht, zwischenmenschliche Kompetenzen und Querdenken gezielt zu bewerten. Bei der Suche nach einem hohen Verantwortungsprofil für das eigene Unternehmen können sich Personalvermittler/innen vor allem auf Übung 1 und 3 konzentrieren, die die für Führungspositionen grundlegenden Kompetenzen hervorheben. Um der Aufgabe einen weiteren Grad an Beobachtung und Schwierigkeit hinzuzufügen, können der/die Personalvermittler/in und/oder die Person, die das Auswahlverfahren durchführt, eine zeitliche Begrenzung für die Aufgabe hinzufügen.

Um abzuwägen, ob der/die Kandidat/in für eine Führungsposition geeignet ist, sollten Personalvermittler/innen nach Kandidaten/Kandidatinnen suchen, die in den Problemlösungsübungen einen „*hohen Wert*“ erreichen, da Problemlösungs- und verwandte Kompetenzen (wie Organisation, Initiative ergreifen und Sozialkompetenzen) für die erfolgreiche Abdeckung von Verantwortungspositionen grundlegend sind.

Vorlage für ein Vorstellungsgespräch

Die Vorlage für Vorstellungsgespräche ist das Instrument, das den Personalvermittlern/-vermittlerinnen den größten Handlungsspielraum lässt, da sie es mit einer sorgfältigen Arbeitsplatzanalyse koppeln und zur Untersuchung spezifischer Kompetenzen, Einstellungen, Erfahrungen usw. verwenden können. Tatsächlich kann ein/e Personalvermittler/in die Vorlage für ein Vorstellungsgespräch verwenden, indem er/sie die Fragen einfügt, die er/sie für die spezifischen Profile benötigt, nach denen er/sie sucht. Im Falle von Führungspositionen können Personalvermittler/innen Kandidaten/Kandidatinnen nach ihren Management-Fähigkeiten und -Kompetenzen, ihrem spezifischen Wissen und/oder Know-how fragen und ihre Leistung im Verlauf des Vorstellungsgesprächs bewerten, um sicherzustellen, dass relevante Details nicht vergessen und von allgemeinen Eindrücken überschattet werden, die durch Vorurteile (positiv oder negativ) bestimmt werden können, was zu schlechten Personalentscheidungen und/oder diskriminierendem Verhalten führen kann.

3.2.2 Mittlere Verantwortungsprofile

Personal mit mittlerer Verantwortung stellt einen wichtigen Teil der Mitarbeiter/innen eines KMU dar, zumal im KMU-Umfeld das Führungspersonal begrenzt ist. Profile mit mittlerer Verantwortung können sehr unterschiedliche Stellen beinhalten, insbesondere angesichts der Vielfalt der KMU-Typen (siehe Kapitel 2 dieses Dokuments). Positionen mit mittlerer Verantwortung sind u. a.:

- Human Resources
- Projekt-/Produktmanager/in
- Finanz- /Buchhalter/in
- Consultant/Analyst
- Vertriebsleiter/in
- Marketing-Manager/in
- ICT-Experte/Social Media Manager/in

Was diese Rollen - und viele analoge andere, die nicht aufgelistet wurden - gemeinsam haben, ist ihre Rolle in der Entscheidungsdynamik eines Unternehmens: Sie tragen in der Regel viel Verantwortung und tragen aktiv zur Funktion und zum Wohlergehen des Unternehmens bei, haben aber wenig Gewicht bei internen und externen Entscheidungen.

Fragebogen zu Allgemeinen Kompetenzen für die Beschäftigung

Der Fragebogen zu Allgemeinen Kompetenzen für die Beschäftigung zielt darauf ab, es den Personalvermittlern/-vermittlerinnen zu ermöglichen, drei Haupttypen von Kompetenzen zu erkennen und zu bewerten: Eigeninitiative/Proaktivität, Organisationsfähigkeiten und soziale Kompetenzen. Die oben genannten Kompetenzen werden vom Weltwirtschaftsforum (Gray, 2016) und im Vorschlag für einen Europäischen Referenzrahmen für

Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen (Rat der Europäischen Union, 2018) unter den Top 10 der für Arbeitnehmer/innen erforderlichen Qualifikationen aufgeführt.

Obwohl sie nicht an der Entscheidungsfindung in der Dynamik des Unternehmens beteiligt sind, erfordern Profile mit einem mittleren Maß an Verantwortung immer noch einen hohen Grad an Verantwortungsmanagement, Delegation und Zeitmanagement. Diese Kompetenzen hängen u. a. von einem hohen Maß an Eigeninitiative, Organisationsfähigkeiten und sozialen Kompetenzen ab, die durch den Fragebogen effektiv bewertet werden können. Es wird daher vorgeschlagen, dass Personalvermittler/innen Bewerber/innen berücksichtigen, die „über dem Durchschnitt“ oder „weit über dem Durchschnitt“ liegen (gemäß den in Kapitel 3.1.2 dieses Dokuments dargestellten Bewertungskriterien).

Analyse-Übungen

Die Analyse-Übungen können ein wirksames Mittel sein, um die Problemlösungskompetenz der Kandidaten/Kandidatinnen zu beurteilen, die auf jeder Beschäftigungsebene von grundlegender Bedeutung ist. Tatsächlich tragen auch die Mitarbeiter/innen auf mittlerer Ebene in ihrer täglichen Arbeit eine hohe Verantwortung und stehen unter einem erheblichen Zeitdruck, so dass die Fähigkeit Hindernisse zu überwinden und Probleme kreativ zu lösen äußerst wichtig ist, um in einem gewissen Maß autonom von Führungskräften und direkten Vorgesetzten zu arbeiten und die eigene Arbeit effektiv auszuführen. Daher wird empfohlen, auch bei Positionen mit einem mittleren Maß an Verantwortung Kandidaten/Kandidatinnen zu bevorzugen, die ein „mittleres Niveau“ bis „hohes Niveau“ erreichen, insbesondere in den Übungen 1 und 2, die Szenarien veranschaulichen, die eher mit Positionen mit einem mittleren Maß an Verantwortung übereinstimmen.

Vorlage für Vorstellungsgespräche

Wie bereits erwähnt, ist die Vorlage für Vorstellungsgespräche – als eine Form der Leitstruktur für teilstrukturierte Vorstellungsgespräche – das GeNeus-Instrument, das die Entscheidung darüber, was bei einem/einer Kandidaten/Kandidatin zu suchen ist und welche Kompetenzen zu bewerten sind, nach bestem Ermessen trifft. Bei Vorstellungsgesprächen für Positionen mit mittlerem Maß an Verantwortung ist es ratsam, sich nach der Erfahrung der Kandidaten/Kandidatinnen und den spezifischen positionsbezogenen Kenntnissen und Qualifikationen, aber auch nach ihrer Motivation und Wachstumsperspektive im Unternehmen, ihrer Teamarbeitseinstellung und Lernperspektiven zu erkundigen.

3.2.3 Niedriges Verantwortungsprofil

Mitarbeiter/innen mit geringer Verantwortung erfordern die geringsten Qualifikationen und Kenntnisse und sollen oft eine Wachstumsperspektive innerhalb des Unternehmens bzw. der

Organisation einbeziehen (insbesondere bei Einstiegspositionen und Lehrstellen/Praktika). Solche Positionen erfordern ein Mindestmaß an Verantwortung am Arbeitsplatz und in der Regel keine Beteiligung an internen Entscheidungen. Solche Positionen können u. a. sein:

- Niedriges Verwaltungspersonal
- Customer Support
- Auszubildende/Trainees/PraktikantInnen

Fragebogen zu Allgemeinen Kompetenzen für die Beschäftigung

Der Fragebogen zu Allgemeinen Kompetenzen für die Beschäftigung kann ein sehr nützliches Instrument bei der Suche nach niedrigen Verantwortungsprofilen sein. Da ein niedriges Qualifikationsniveau und Know-how erforderlich ist, ist es für Personalvermittler/innen interessant, die transversalen Kompetenzen der Kandidaten/Kandidatinnen zu bewerten, wie sie vom Fragebogen erfasst werden (d. h. Initiative ergreifen/Proaktivität, Organisationsfähigkeiten und soziale Kompetenzen). Obwohl idealerweise alle in die engere Wahl gekommenen Kandidaten/Kandidatinnen im Test hohe Punktzahlen erreichen sollten, können Personalvermittler/innen bei Positionen mit niedriger Verantwortungsebene die Bewertungen „Durchschnitt“ bis "Weit über dem Durchschnitt“ berücksichtigen (gemäß den in Kapitel 3.1.2 dieses Dokuments dargestellten Bewertungskriterien).

Analyse-Übungen

Im Falle von Positionen mit einem geringen Maß an Verantwortung können Analyse-Übungen nützlich sein, um die transversalen Kompetenzen der Kandidaten/Kandidatinnen zu beurteilen – wie Problemlösungsfähigkeiten, zwischenmenschliche Fähigkeiten und Querdenken – aber Personalvermittler/in können das Niveau für Positionen mit einem geringen Maß an Verantwortung als zu hoch erachten, da sie Situationen darstellen, denen Mitarbeiter/innen in solchen Positionen wahrscheinlich nie ausgesetzt sein würden.

Vorlage für Vorstellungsgespräche

Vorstellungsgespräche erweisen sich als wertvolles Instrument, um die Motivation, die Einstellung zur Teamarbeit, die Lernbereitschaft und -fähigkeit sowie frühere akademische und/oder berufliche Erfahrungen zu beurteilen. Es wird empfohlen, sich Notizen zu machen und kurze Beurteilungen für jeden untersuchten Aspekt des Kandidaten-/Kandidatinnenprofils auf der zuvor angepassten Vorlage für Vorstellungsgespräche vor Ort aufzuschreiben, um zu vermeiden, dass man sich auf das Gedächtnis verlassen muss und so eher Vorurteilen ausgesetzt ist, da es leicht ist, die Details zu vergessen und sich auf Eindrücke und Gefühle zu konzentrieren.

4. EMPFEHLUNGEN

4.1 BESEITIGUNG ODER MINIMIERUNG VON VORURTEILEN

Bevor man sich auf jeden Einstellungsschritt konzentriert, gibt es einige allgemeine Empfehlungen, die beachtet werden sollten, um geschlechtsspezifische Vorurteile am Arbeitsplatz zu beseitigen oder zu minimieren. Zunächst wird dringend empfohlen, Schulungen für die Personalabteilung und den/die Manager/in durchzuführen, die den Einstellungsprozess durchführen. Personal, das Mitarbeiter/innen einstellt, auswählt, bewertet und beaufsichtigt, sollte eine spezielle Schulung absolvieren, um geschlechtsspezifische Stereotypen und Vorurteile zu überwinden und die Gleichstellung der Geschlechter in der Praxis anzuwenden. Die Schulung des Personals in der Unternehmens- und Länderpolitik zur Gleichstellung der Geschlechter kann ein wichtiges Instrument sein, um sicherzustellen, dass jeder weiß, worum es geht. Das Training, ob von internem Personal, HR-Profis oder externen Trainer/innen durchgeführt, sollte die Teilnehmer/innen anleiten, sich auf vier Hauptpunkte zu konzentrieren:

- Rechtsvorschriften zur Geschlechtergleichstellung und was sie in der Praxis bedeuten;
- Die Rollen und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter/innen bei der Erstellung des Arbeitsplans;
- Beziehungen zu Arbeitskollegen/-kolleginnen und Umgang mit Belästigung und Mobbing;
- Die Möglichkeit für alle Mitarbeiter/innen, ihre Ansichten zu diesem Thema sowie ihre Bedürfnisse und Anliegen darzulegen;

Das Diversity-Training am Arbeitsplatz zielt darauf ab, all die Besonderheiten der Mitarbeiter/innen anzusprechen – Hautfarbe, Ethnie, Sprache, Nationalität, sexuelle Orientierung, Religion, Geschlecht, sozioökonomischer Status, Alter, körperliche und geistige Leistungsfähigkeit und so weiter - und die Art und Weise, wie alle zusammenarbeiten sollten. Dies geht über die „politische Korrektheit“ hinaus und bewegt sich in Richtung Lernen, wie man Unterschiede zwischen den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen annimmt, einschließlich der wertvollen Inputs und Perspektiven, zu denen alle Mitarbeiter/innen im Unternehmen beitragen. Auf jeden Fall sollte ein erfolgreiches Diversity-Training eine Unternehmenskultur fördern, die integrativ und nicht spaltend ist; es sollte auch verschiedene Ansätze respektieren und akzeptieren, die verschiedener Mitarbeiter/innen mit sich bringen; es sollte über eine einfache Liste von Do's und Don'ts hinausgehen und versuchen, ein echtes Verständnis unter den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen aufzubauen; schließlich sollte beim Diversity-Training nicht nur verlangt werden, Unterschiede zu tolerieren.²⁷

²⁷ [HTTPS://WWW.EDGEPOINTLEARNING.COM/BLOG/TYPES-OF-DIVERSITY-TRAINING/](https://www.edgepointlearning.com/blog/types-of-diversity-training/)

Eine weitere Art des Trainings ist das „Unconscious Bias Training“. Diese Art von Training basiert auf der Idee, dass wohlmeinende Menschen, die nicht voreingenommen sein wollen, bei ihrer eigenen Entscheidungsfindung nachdenklicher werden und weniger von Stereotypen betroffen sind, wenn man ihnen beibringt, wie Stereotypen zu geschlechtsspezifischen Vorurteilen führen. Es gibt einige Hinweise darauf, dass dieses Training Vorurteile zumindest kurzfristig reduzieren kann. Jüngsten Forschungen zufolge könnte jedoch diese Art von Training, selbst wenn es richtig durchgeführt wird, manchmal als Bedrohung für Mitglieder dominanter Gruppen, wie z. B. weißer Männer, wahrgenommen werden, wodurch ihre Vorurteile zunehmen und sie defensiv werden. Forscher sind der Meinung, dass das Unconscious Bias Training länger sein sollte als andere Arten von Training, um defensive Einstellungen zu vermeiden, wobei die Tatsache unterstrichen werden sollte, dass sowohl Männer als auch Frauen anfällig für diese Vorurteile sind, oder man zeigt Studienergebnisse aus diesem Bereich. Im Wesentlichen sollte die Aufmerksamkeit auf individuelle Maßnahmen und nicht auf die Prävalenz von Vorurteilen in einigen Gruppen gerichtet sein.²⁸

Diese beiden Arten von Schulungen sind nützlich, um ein Umfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist oder mit minimalen Vorurteilen verbunden wird, sie sind aber natürlich auch wichtig für den Einstellungsprozess. In diesem letzten Fall könnte das Training der erste Schritt zu einem weniger voreingenommenen Auswahl- und Bewertungsverfahren sein.

4.2 WENIGER VORURTEILE IM EINSTELLUNGS- UND AUSWAHLVERFAHREN IN KMU

Ein gültiges Auswahlverfahren bedeutet weniger Vorurteile bei der Einstellung; außerdem kann die Art und Weise, wie die Informationen gewonnen werden, genauso wichtig sein wie die Informationen selbst. Mit anderen Worten: es ist notwendig, valide und zuverlässige Auswahlmethoden anzuwenden, die die Qualifikationen, Fähigkeiten und Fertigkeiten des/der Bewerbers/Bewerberin messen, um den/die Kandidaten/Kandidatin auszuwählen, der unabhängig vom Geschlecht am besten zur Stelle passt. Es gibt keine Methode, die befolgt werden muss, aber es gibt einige Tipps und Ratschläge, die, wenn sie in jedem einzelnen Schritt des Einstellungsprozesses berücksichtigt werden, HR, Manager/in und Personalvermittler/in dabei unterstützen können, Vorurteile im Auswahlverfahren zu reduzieren.

Wie oben erwähnt, besteht der erste Schritt darin, ein HRM zu wählen, das an einem Diversity-Training teilgenommen hat, oder alternativ, das HRM zur Geschlechtervielfalt

²⁸ [HTTPS://JOURNALS.SAGEPUB.COM/EPRINT/3UWVJH8BKMR3NA75HJ36/FULL](https://journals.sagepub.com/eprint/3UWVJH8BKMR3NA75HJ36/FULL)

auszubilden; dies hängt davon ab, ob das HRM innerhalb des Unternehmens selbst ausgewählt wird oder ob sie von außerhalb eingestellt wird.

Nach der Auswahl der Personalabteilung sollte der Schwerpunkt auf die Erstellung von Stellenanzeigen gelegt werden. Bei der Erstellung der Anzeige müssen die spezifischen Anforderungen der Stelle sorgfältig berücksichtigt werden, damit alle potenziellen Bewerber/innen die geforderten Fähigkeiten und Aufgaben gut verstehen können. Die Stellenbeschreibung ist übersichtlicher und die spezifischen Informationen, die vom/von der Stellenbewerber/in benötigt werden, sind leichter zu identifizieren. Auf diese Weise wird vermieden, dass bei der Entwicklung von Auswahlkriterien und Bewerbungsfragen nach unnötigen und potenziell diskriminierenden Informationen gesucht wird. In dieser Phase ist es auch wirklich wichtig, keine geschlechtsspezifische und diskriminierende Sprache zu verwenden. Dies könnte durch Vermeidung von Bezügen auf persönliche Merkmale wie Alter, Rasse und Geschlecht geschehen, es sei denn, es handelt sich um Anforderungen an die Stelle. Um sicherzustellen, dass in der Stellenausschreibung keine geschlechtsspezifische Sprache verwendet wird, ist <http://gender-decoder.katmatfield.com/>²⁹ eine nützliche Website, die erstellt wurde, um auf mögliche männliche/weibliche Codesprache aufmerksam zu machen. Die Sprache der Stellenausschreibung sollte klar, verständlich und leicht zu lesen sein, die benötigten Aufgaben und Fähigkeiten darlegen und die wesentlichen und wünschenswerten Auswahlkriterien unterscheiden. Sie sollte nicht diskriminierend oder einschränkend verwendet werden, was darauf hindeutet, dass nur männliche oder weibliche Bewerber/innen in Betracht gezogen werden oder dass sie einige Personen davon abhalten können, sich für die Stelle zu bewerben. Die geforderten Fähigkeiten sollten objektiv ausgewählt werden, um sicherzustellen, dass sie für Menschen beiderlei Geschlechts geeignet sind. Mit anderen Worten sollte die Stellenausschreibung möglichst viele geeignete Personen zur Bewerbung anregen, zumal die Wahrscheinlichkeit höher ist, den/die „perfekte/n“ Kandidaten/Kandidatin für das Unternehmen zu finden, je mehr geeignete und talentierte Menschen sich bewerben.

Der nächste Schritt ist die Vorauswahl der Bewerber/innen. HR-Manager/innen und Personalvermittler/innen sollten sich nur auf die in der Stellenausschreibung geforderten Fähigkeiten und Fertigkeiten konzentrieren. Sie sollten sich von persönlichen Stereotypen und Vorurteilen nicht beeinflussen lassen. Wenn Bewerber/innen in die engere Wahl kommen, sollten Personalvermittler/innen:

- Bewerber/innen anhand von Auswahlkriterien, übereinstimmenden Fähigkeiten und Fertigkeiten entsprechend den Anforderungen der Stelle bewerten;
- konsequente Entscheidungen treffen;

29 ES WIRD DARAUF HINGEWIESEN, DASS INSTRUMENTE DIESER ART NUR IN ENGLISCHER SPRACHE VERFÜGBAR SIND.

- ihre Gründe für diese Entscheidungen dokumentieren, um den Bewerbern/Bewerberinnen später Feedback zu geben und sicherzustellen, dass sie Vorurteile vermeiden.³⁰

Ein weiterer Tipp ist die Verwendung von Auswertungen von Blindbewerbungen, nämlich ohne nach Geschlecht zu suchen, oder von Blindbewerbungen, die keine Informationen über das Geschlecht enthalten, wodurch alle Informationen, die nichts mit arbeitsbezogenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu tun haben, eliminiert werden; auch die Nutzung einer Online-Plattform oder einer KI, die mit Hilfe spezifischer Algorithmen Bewerber/innen entsprechend der Übereinstimmung zwischen angeforderten und vorhandenen Fähigkeiten in die engere Wahl ziehen kann, ist eine gute Möglichkeit, Vorurteile zu vermeiden.³¹

Nach der Vorauswahl potenzieller geeigneter Kandidaten/Kandidatinnen ist es nun an der Zeit für ein Vorstellungsgespräch. Wie wir bereits gesagt haben, ist dieses Instrument dasjenige, bei dem Vorurteile und Stereotypen viel wahrscheinlicher auftreten. Der erste Schritt, den HR-Manager/innen und professionelle Personalvermittler/innen machen sollten, besteht darin, standardisierte Fragen für alle Bewerber/innen vorzubereiten, wobei sie immer daran denken sollten, keine diskriminierende oder geschlechtsspezifische Sprache zu verwenden und sich auf arbeitsbezogene persönliche und berufliche Fähigkeiten zu konzentrieren. Darüber hinaus sollten HR-Manager/innen bei der Durchführung des Vorstellungsgesprächs keine Annahmen treffen, die auf dem Verhalten oder der Körpersprache des/der Bewerbers/Bewerberin basieren, die sich aus seinem/ihrem Geschlecht oder seinem/ihrem Hintergrund ergeben können. Wenn weitere Informationen benötigt werden, sollte der/die Befrager/in keine potenziell diskriminierenden Fragen oder Sprachen verwenden; wenn beispielsweise die Arbeitsstelle eine Reise erfordert, sollte niemals nach einer möglichen Schwangerschaft, einem Elternstatus, familiären Verpflichtungen oder Kinderbetreuungsregelungen gefragt werden, sondern danach, ob die Person in der Lage ist, die beruflichen Anforderungen, einschließlich Reisen, zu erfüllen. Mit anderen Worten sollen sich die Vorstellungsgespräche auf die Fähigkeit des/der Bewerbers/Bewerberin für die Stelle, für die er sich bewirbt konzentrieren, ohne Annahmen über die möglichen geschlechtsspezifischen Gründe zu treffen, warum er/sie den Job nicht erfüllen kann. Diese letzte Aussage sollte in jedem einzelnen Schritt des Einstellungsverfahrens berücksichtigt werden.

Schließlich ist der Zeitpunkt gekommen, um den/die Kandidaten/Kandidatin auszuwählen. Um sicherzustellen, dass die Auswahl fair und nicht diskriminierend ist, sollten einige Dinge berücksichtigt werden, wie z. B. die Konzentration auf die vom/von der Bewerber/in festgelegten Auswahlkriterien, die Vermeidung von Stereotypen und Vorurteilen, die Verwendung aller verfügbaren Informationen, anstatt auf nur ganz bestimmte, und die Aufzeichnung der getroffenen Entscheidung und der Gründe. Ein guter Tipp ist es, ein Komitee zu beauftragen, denn Teamentscheidungen sind weniger voreingenommen als

³⁰ [HTTPS://WWW.HUMANRIGHTS.GOV.AU/SITES/DEFAULT/FILES/GPQB_RECRUITMENT_GUIDE.PDF](https://www.humanrights.gov.au/sites/default/files/gpqb_recruitment_guide.pdf)

³¹ [HTTPS://FACTORIALHR.COM/BLOG/GENDER-BIAS-RECRUITMENT/](https://factorialhr.com/blog/gender-bias-recruitment/)

Einzelentscheidungen. Auch in dieser Endphase sollten alle Tipps und Ratschläge der vorherigen Phasen verwendet werden.³²

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass einige allgemeine Empfehlungen zur Verringerung von Vorurteilen und zur Verbesserung des Einstellungsverfahrens wie folgt lauten:

- das Achten auf die Qualität der Stellenbeschreibung und der Werbung mit einer klaren, umfassenden, nicht diskriminierenden und nicht geschlechtsspezifischen Sprache;
- die Verwendung standardisierter Auswahlinstrumente und -verfahren, Strukturierung von Interviews und Verwendung desselben Fragenkatalogs für alle;
- die Einstellung von HR-Managern/Managerinnen, die sich mit der Geschlechtervielfalt befassen, und ein Komitee zur Auswahl der Kandidaten/Kandidatinnen nutzen;
- das Zurechtkommen mit und die Kontrolle der persönlichen Gefühle gegenüber dem/der Bewerber/in, wobei der Fokus auf berufsbezogenen persönlichen und beruflichen Fähigkeiten liegt;
- keine Fragen stellen, die auf persönlichen Annahmen über das Geschlecht basieren;
- das Aufzeichnen der Entscheidungen und das Anbieten von Feedback;
- faire und effektive Vorstellungsgespräche.³³

4.3 DER EINSATZ DER GESCHLECHTSNEUTRALEN INSTRUMENTE UND TESTS VON GENEUS

Der Einsatz der geschlechtsneutralen Instrumente und Tests für Auswahlverfahren von GeNeus ist nicht nur ein Mittel, um sicherzustellen, dass das Einstellungs- und Auswahlverfahren unvoreingenommen ist und ein Geschlecht nicht gegenüber dem anderen bevorzugt wird, sondern auch, um sicherzustellen, dass der Einstellungsprozess reibungslos und effektiv verläuft und dass die KMU die bestmöglichen Kandidaten/Kandidatinnen einstellen können. Tatsächlich begrenzen Geschlecht, Rasse, Alter und andere Vorurteile effektiv den Talentpool der Kandidaten/Kandidatinnen, indem sie irrationale (positive oder negative) Kriterien in einen ansonsten rationalen Prozess einführen und so diskriminierende Einstellungen und schlechte Einstellungsentscheidungen erzeugen.

Die Instrumente von GeNeus sollen Arbeitgeber/innen und Personalvermittler/innen dabei unterstützen, ihren Einstellungsprozess fairer und effektiver zu gestalten, indem sie es ihnen ermöglichen, die Kompetenzen und Berufsprofile zu identifizieren und zu definieren,

³² [HTTPS://WWW.HUMANRIGHTS.GOV.AU/SITES/DEFAULT/FILES/GPGB_RECRUITMENT_GUIDE.PDF](https://www.humanrights.gov.au/sites/default/files/gpgb_recruitment_guide.pdf)

³³ [HTTPS://WWW.HIGHSPEEDTRAINING.CO.UK/HUB/HOW-TO-AVOID-DISCRIMINATION-IN-RECRUITMENT/](https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/how-to-avoid-discrimination-in-recruitment/)

die ein Unternehmen für eine bestimmte Stelle benötigt (Vorlage zur Arbeitsplatzanalyse); um die transversalen Kompetenzen der Kandidaten/Kandidatinnen, wie das Ergreifen von Initiative, zwischenmenschliche Fähigkeiten, Organisation (Fragebogen zu Allgemeinen Kompetenzen für die Beschäftigung) und Problemlösung (Analyse-Übungen) zu bewerten; um die spezifischen Kenntnisse, Erfahrungen und Einstellungen der Kandidaten/Kandidatinnen effektiv zu untersuchen und faire, teilstrukturierte Vorstellungsgespräche zu führen (Vorlage für Vorstellungsgespräche); und um Bewertungen zusammenzustellen, die durch verschiedene Instrumente und Methoden gewonnen wurden, und um eine allgemeine, unvoreingenommene Schlussfolgerung zu ziehen (Vorlage für die Bewertungscheckliste der Bewerber/innen).

Alle Kompetenzen, die von den Instrumenten von GeNeus untersucht werden, die für die Beschäftigung in jeder Position grundlegend sind, können je nach Verantwortungsniveau der zu besetzenden Position mehr oder weniger relevant werden. Es ist ratsam, die Instrumente unter Berücksichtigung der Anforderungen der Personalvermittler/innen, die eine Stelle besetzen wollen, und des Niveaus der Kompetenzentwicklung der Kandidaten/Kandidatinnen kritisch einzusetzen.



5. FEEDBACK VON KMU-FACHLEUTEN

Das aktuelle Ergebnis wurde von insgesamt 25 Fachleuten aus Klein- und Mittelbetrieben in Österreich, Bulgarien, Italien, Portugal und Spanien analysiert. Dabei handelte es sich um Personalfachleute oder Personen, die für die Personalauswahl zuständig sind, ohne eine spezielle HR-Schulung erhalten zu haben. Hier ist eine Zusammenfassung ihrer Reaktionen:

KRITERIUM	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	Beobachtung
1. Der Inhalt des Sets erleichtert die Verbesserung der Auswahlprozesse.			8 (32%)	17 (68%)	„Dieses Handbuch gibt Arbeitgebern die Möglichkeit, sich darauf zu konzentrieren, den besten Kandidaten/die beste Kandidatin mit den besten Kompetenzen für diese Stelle zu finden, ohne das Geschlecht des/der Kandidaten/Kandidatin zu berücksichtigen.“
2. Das Set ist praktisch in der Anwendung und richtet sich effektiv an Endverbraucher/innen.		1 (4%)	11 (44%)	13 (52%)	„Die Fallstudie hilft sehr dabei, zu verstehen, wie effektiv die Instrumente eingesetzt werden können.“ „Insbesondere die Fallstudie, sobald sie es uns ermöglicht, auf praktische Weise zu verstehen, wie wir die Instrumente effektiv nutzen können.“
3. Das Set deckt alle wichtigen Themen rund um die effektive Umsetzung der geschlechtsneutralen Instrumente und Tests von GeNeus ab.			12 (48%)	13 (52%)	„Es ist interessant, einen ersten Teil zu haben, in dem neben der Beschreibung der Instrumente auch die wichtigsten Ergebnisse der Tests in Portugal und anderen Ländern vorgestellt werden. Es zeigt, dass es Bedenken gab, die Instrumente an den Kontext der Länder anzupassen und ihre Umsetzbarkeit zu erhöhen.“
4. Die Länge des Sets ist passend.	1 (4%)	1 (4%)	17 (68%)	6 (24%)	„Kommt auf das Publikum an. Ein motivierter Experte auf dem Gebiet der Auswahl würde es lesen, aber nicht andere Personen, die nicht in diesem Bereich arbeiten - zum Beispiel ein/e

					Abteilungsleiter/in, der/die am Prozess teilnehmen muss.“
5. Der Inhalt des Sets ist gut organisiert.			9 (36%)	16 (64%)	„Ich schlage vor, dass Empfehlungen (Kapitel 5) vor der Fallstudie (Kapitel 4) erscheinen sollten, da sie vor der Durchführung der Fallstudie ebenfalls berücksichtigt werden müssen.“

1. Welche Teile haben Ihnen am besten gefallen und welche am wenigsten? Sind Sie der Meinung, dass bei dem Set etwas fehlt? Wenn ja, bitte angeben.

- Am meisten gefällt mir die praktische Seite des Dokuments. Es ist auch sehr gut, dass die Tests so vorbereitet und angepasst sind, dass es keine rechtlichen Einschränkungen gibt, wer sie nutzen darf.
- Vor allem gefiel mir 3.2 Wie die Instrumente von GeNeus effektiv eingesetzt werden können, um nach spezifischen Mitarbeiterprofilen und Kompetenzen zu suchen - sie sind klar geschrieben und sehr praktisch. Das Dokument ähnelt einer Mischung aus akademischer Arbeit und praktischem Handbuch. Wenn es als zweites verwendet wird, sollten die Elemente des ersten entfernt werden.
- Tests und Übungen, die im Rahmen des Projekts entwickelt wurden; Leitlinien für die praktische Umsetzung der Instrumente für Auswahlverfahren für verschiedene Beschäftigungsebenen.
- Wahrscheinlich war der Teil, den ich für weniger interessant hielt, Kapitel 2.1, obwohl es für einige Leute, die dieses Wissen nicht haben, wichtig sein kann, die globalen Rahmenbedingungen zu kennen.
- Am besten gefallen mir die Richtlinien zur Nutzung der Instrumente entsprechend den Mitarbeiterprofilen und Kompetenzen (Kapitel 3.2).
- Obwohl es gut strukturiert ist, denke ich, dass das Dokument für KMU ein wenig lang ist und abschreckend wirken kann.
- Kapitel 2.2 ist besonders interessant für KMU, da er es einerseits ermöglicht, die Realität des Auswahlverfahrens der KMU in anderen europäischen Ländern und andererseits die Relevanz der geschlechtsneutralen Strategien im Auswahlverfahren der KMU zu verstehen.
- Ich begrüße die Idee, dass das Dokument Leitlinien für den Einsatz der Instrumente gemäß den Mitarbeiterprofilen und -kompetenzen enthält (Kapitel 3.2).
- Es könnte nützlich sein, in Kapitel 3.1 eine Art Diagramm oder Schema zu haben, das den Prozess der Nutzung der Instrumente „zeigt“ (auch wenn Unternehmen nur einen Teil der Instrumente verwenden können).
- Mir gefiel, dass die Instrumente und der Leitfaden sehr praktisch sind und die Beschreibung den/die Personalvermittler/in während des gesamten Prozesses begleitet.

2. Glauben Sie, dass der Inhalt dieses Sets einen effizienten und positiven Einfluss auf die Art und Weise haben kann, wie Sie/Ihre Organisation das Personalauswahlverfahren durchführen? Wenn nicht, erklären Sie bitte, warum.

- Dieses Dokument kann das Auswahlverfahren in unserem, wie auch in jedem anderen Unternehmen positiv beeinflussen, da alles logisch strukturiert ist und Länge/Ausmaß gerade richtig sind. Es eignet sich hervorragend für Laien - direkte Manager/innen, die am Auswahlprozess teilnehmen, insbesondere im Bereich der Stellenbeschreibung, sowie dem „heißen“ Thema Geschlechtsneutralität im Auswahlverfahren.
- Nein, wir haben keine qualifizierten Auswahlfachkräfte, da wir ein kleines Unternehmen sind und der/die Manager/in und die Inhaber/innen des Unternehmens die Auswahl treffen. Als Nicht-Experten wird dieser Leitfaden sehr nützlich für uns sein, um die Auswahl zu objektivieren und das Risiko der Einstellung unpassender Mitarbeiter/innen zu verringern.
- Obwohl ich nicht glaube, dass das Einstellungs- und Auswahlverfahren in meiner Organisation irgendeine Art von diskriminierendem Verhalten aufweist, glaube ich, dass dieses Set eine effiziente und positive Wirkung haben würde, nicht nur hier, sondern in jeder Organisation, unabhängig von ihrer Struktur oder Dimension.
- Ich glaube, dass es positive Auswirkungen auf die Einstellungsverfahren der KMU und die Kultur der Unternehmen haben wird, indem es einen integrativeren Arbeitsplatz fördert.
- Ja, ich bin von seiner positiven Wirkung überzeugt.

3. Haben Sie noch weitere Anmerkungen zur Verbesserung des Sets?

- Das Dokument ist gründlich entwickelt, zielorientiert und bietet ausreichende und praktische Hinweise für das geschlechtsneutrale Auswahlverfahren in KMU.



SCHLUSSFOLGERUNG

Das Feedback, das während der Interviews mit KMU-Stakeholdern in allen Partnerländern gesammelt wurde, hat eine allgemeine Wertschätzung der Ergebnisse gezeigt, und viele haben die Absicht bekundet, die Auswahlinstrumente in den Auswahlverfahren ihrer Unternehmen einzusetzen. Die befragten Fachleute haben sowohl die Auswahlinstrumente selbst als auch den vorliegenden Anwendungssatz (IO4) sehr gut aufgenommen.

Die beliebtesten Teile, die spezifisch für das Set sind, waren die Fallstudie und die praktischen Tipps für den effektiven Einsatz der Instrumente je nach Verantwortungsgrad des gesuchten Profils. Einige Bedenken wurden von mehr als einem Befragten hinsichtlich der Länge der Ergebnisse geäußert, und ein bestimmter Befragter wies darauf hin, dass ein Austausch des Abschnitts "Fallstudie" mit der Empfehlung das Leseerlebnis verbessern würde, da er es dem/der Leser/in ermöglichen würde, die Fallstudie nach dem Lesen der Empfehlungen zu untersuchen. Das Ergebnis wurde daher durch die Umwandlung des Abschnitts "Fallstudie" in einen Anhang geändert, so dass es frei konsultiert werden kann, ohne den Textkörper zu lang zu halten, und dass es den Empfehlungen folgt. Die Partner/innen sind fest davon überzeugt, dass diese Änderung die Benutzerfreundlichkeit verbessert und die Struktur des Dokuments intuitiver gestaltet.



Referenzen

Australian Human Right Commission, 2014, *A step-by-step guide to preventing discrimination in recruitment*, November

Correl S. J., 2017, *Feminist Lecture: Reducing Gender Biases In Modern Workplaces: A Small Wins Approach to Organizational Change*, November 7 2017

Davison, H. K., Burke M. J., 2000, *Sex Discrimination in Simulated Employment Contexts: A Meta-analytic Investigation*, Tulane University, *Journal of Vocational Behaviour* 56, 225–248

OECD, *OECD SME and Entrepreneurship Outlook: 2005*, OECD Paris

ESPON, *Small and Medium-Sized Enterprises in European Regions and Cities*, Applied Research, Scientific Annex, Version 23/11/2017

European Commission, 2003, *Recommendation (2003/361/EC) concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises*, Official journal of the EU

European Commission, 2003, *Recommendation 2003/361/ EC, User guide to the SME Definition*, Official Journal of the European Union L 124, p. 36 of 20 May 2003

European Commission, 2008, *Break Gender stereotypes, give talent a chance – Toolkit for SME advisors and Human Resources Managers*, ITC ILO, EUROCHAMBRES

European Commission, 2013 , *DIVERSITY FOR TALENT AND COMPETITIVENESS: The SME Business Case for Diversity*, (2007-2013) <http://www.ieqd.org/pdf/Task%20-%20SMEs.pdf>

European Union, 2018, *Annual Report on European SMEs 2017/2018, SMEs growing beyond borders*

Eurostat, 2011, *Key figures on European business with a special feature on SMEs*

Hoffman, A., Musch J., 2018, *Prejudice against women leaders: Insight from an indirect questioning approach*, Sex Roles

Hunt V., Prince S., Dixon-Fyle S., Yee L., 2018, *Delivering Through Diversity*, McKinsey&Company, January 2018

Hunt V., Layton D., Prince S., 2015, *DIVERSITY MATTERS*, McKinsey&Company



ANHANG

ANHANG 1 - FALLSTUDIE

Um alle bisher diskutierten Informationen und Elemente zusammenzutragen und eine Fallstudie zusammenzustellen: Wir begleiten Sie durch ein Probe-Einstellungsverfahren. Wir werden das Verfahren in Vorauswahl (4.1), Auswahl (4.2) und Schlussfolgerung (4.3) unterteilen.

1. VORAUSWAHL

Um deutlich zu machen, wie man die Instrumente von GeNeus in einem vermeintlichen Auswahlverfahren innerhalb eines KMU einsetzen kann, werden wir eine kleine Beratungsfirma mit Sitz in Italien berücksichtigen, die hauptsächlich mit EU-finanzierten Projekten in Europa und international arbeitet. Das Unternehmen sucht einen neuen Projektmanager, der das internationale Team bei der Umsetzung von drei recht komplexen Projekten in Lateinamerika unterstützt, was auch die Beziehungen zu lokalen öffentlichen und privaten Stakeholdern sowie zu Spendern/Spenderinnen umfasst.

Noch vor Beginn des Einstellungs- und Auswahlverfahrens treffen sich Herr Smith, der Direktor des Unternehmens, Frau Rossi, die stellvertretende Direktorin und Personalleiterin, und Frau Gonzalez, die Leiterin der internationalen Abteilung, um zu besprechen, was das Unternehmen benötigt und was es von einem/einer potenziellen Kandidaten/Kandidatin für die Position des/der „internationalen Projektmanagers/-managerin“ erwartet.

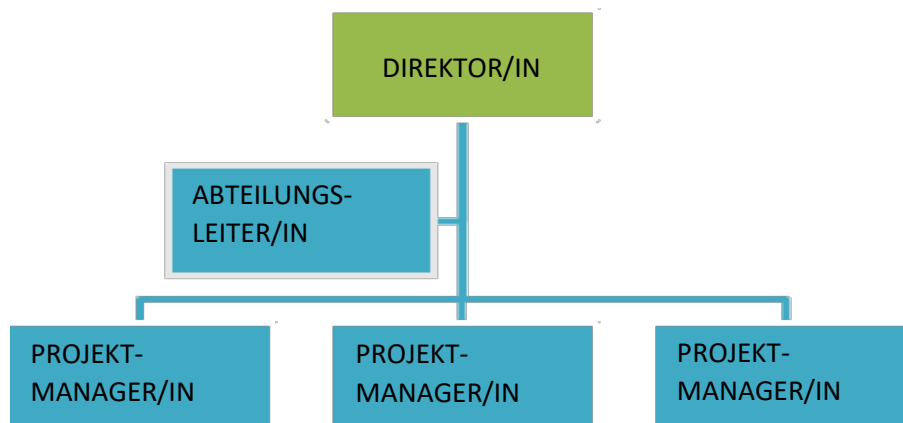
Mit Hilfe der Vorlage Arbeitsplatzanalyse von GeNeus sind die drei in der Lage, alle wichtigen Elemente zu berücksichtigen:



STELLENBEZEICHNUNG

Internationaler Projektmanager

HIERARCHISCHE STELLUNG



HAUPTAUFGABEN

- Überblick über die finanziellen Aspekte der Durchführung von drei Projekten in Lateinamerika;
- Zusammenarbeit mit dem lokalen Managementteam und den Stakeholdern;
- Kontinuierliche Beobachtung und Bewertung der Projektentwicklung;
- Unterstützung anderer Projektleiter/innen in der internationalen Abteilung;
- Beitrag zu Spendenaktionen und Unterhaltung von Spendern/Spenderinnen und Partnerbeziehungen;
- Kann andere Verantwortlichkeiten beinhalten.

KENNTNISSE, QUALIFIKATIONEN UND BERUFSERFAHRUNG

Ausbildung

Masterabschluss in Internationaler Entwicklungsökonomie oder ein gleichwertiger Studienabschluss

Fremdsprachkenntnisse

Erforderlich:

- Englisch (C1 oder C2 in Wort und Schrift)
- Spanisch (C1 oder C2 in Wort und Schrift)

Bevorzugt:

- Französischkenntnisse

Computerkenntnisse

Kenntnisse in MS Office

Fachkenntnisse, berufliche Qualifikationen und Zeugnisse

<ul style="list-style-type: none"> - Fundierte Kenntnisse in der Datenanalyse und Finanzberichterstattung; - Kenntnisse im Bereich des Project Cycle Management; - Nachweisbare Kenntnisse in den Bereichen Monitoring und Bewertung und ergebnisorientiertes Monitoring; - Kenntnisse des lateinamerikanischen Kontextes.
<i>Berufserfahrung</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Mindestens dreijährige Erfahrung im internationalen Projektmanagement; - Frühere Erfahrungen in Lateinamerika; - Erfahrung im Spendensammeln;

KOMPETENZPROFIL, FÄHIGKEITEN UND EIGNUNG
<i>Transversale Kompetenzen</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Flexible und anpassungsfähige Einstellung; - Starke Problemlösungskompetenz und Multitasking-Fähigkeit - Gute zwischenmenschliche Fähigkeiten und die Kompetenz, in einem multikulturellen Umfeld zu arbeiten; - Starke Organisations- und Risikomanagementfähigkeiten.
<i>Besondere Kompetenzen</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Kulturelles Verständnis des lokalen Kontextes des Projektdurchführungsgebiets (Lateinamerika); - Fähigkeit, sich zu vernetzen und Spender zu überzeugen; - Fähigkeit sich mit einem Team von hochqualifizierten Experten in der Praxis zu vernetzen.

BEWERTUNG	
<i>Supervisor</i>	
Smith	*Unterschrift
<i>Bestätigungsdatum</i>	
01.07.2019	
<i>Beobachtungen</i>	
Der/Die ausgewählte Kandidat/in sollte berechtigt sein, in der Europäischen Union zu leben und zu arbeiten.	

Die Arbeitsplatzanalyse dient als Entwurf für Personalvermittler, um eine Stellenbeschreibung zu verfassen, die veröffentlicht und etabliert werden soll. Vor der Veröffentlichung der Stellenbeschreibung wurde der Text auf <http://gender-decoder.katmatfield.com/>³⁵ analysiert, um die Sprache zu überprüfen und sicherzustellen, dass er keine geschlechtsspezifischen Wörter enthält, die das eine oder andere Geschlecht von der Bewerbung abhalten könnten. Die Stellenbeschreibung erfordert, dass potenzielle Kandidaten einen Lebenslauf und ein Motivationsschreiben übermitteln.

³⁴ Es wird darauf hingewiesen, dass Instrumente dieser Art nur in englischer Sprache verfügbar sind.

³⁵ Es wird darauf hingewiesen, dass Instrumente dieser Art nur in englischer Sprache verfügbar sind.

2. AUSWAHLPHASE

Um ein effektives und faires Auswahlverfahren durchzuführen, beschließen Herr Smith, Frau Rossi und Frau Gonzalez, das Auswahlverfahren in verschiedene Schritte zu unterteilen und die Bewertung der Ergebnisse der Kandidaten aufzuteilen. Dadurch wird nicht nur die Unparteilichkeit der Bewertung gewährleistet, sondern auch das Verfahren verbessert, da eine beträchtliche Anzahl von Bewerbern/Bewerberinnen erwartet wird. Frau Rossi wird als stellvertretende Direktorin und HR-Managerin die Fragebögen und Problemlösungsübungen auswerten, während Frau Gonzalez als Leiterin der internationalen Abteilung die Vorstellungsgespräche durchführen und auswerten wird.

2.1 Fragebogen zu Allgemeinen Kompetenzen für die Beschäftigung

Der erste Schritt des Auswahlverfahrens ist der Fragebogen. Frau Rossi und Frau Gonzalez haben die 15 erhaltenen Lebensläufe und Motivationsschreiben analysiert und jedem/jeder eine Referenznummer zugeordnet, wodurch der Name und das Bild der Bewerber/innen verschleiert wurden. Alle Kandidaten/Kandidatinnen, die den Anforderungen der Stelle entsprechen und eine überzeugende Motivation zeigen, erhalten einen Link zur Beantwortung des Fragebogens zu Allgemeinen Kompetenzen für die Beschäftigung.

Frau Rossi wird die eingegangenen Antworten nach den in Kapitel 1.3 dieses Dokuments für Italien beschriebenen Bewertungskriterien analysieren und die Kandidaten/Kandidatinnen auswählen, die zwischen "Über dem Durchschnitt" - 18 bis 19 Punkte – und "Weit über dem Durchschnitt" - 20 bis 25 Punkte – liegen. Diese Punkte werden auf der Grundlage der Bewertung von 5 Fragen berechnet:

1. Ich ergreife die Initiative und probiere neue Wege aus, um meine Aufgaben zu erfüllen.
2. Ich mag neue Herausforderungen, die mich zwingen, über neue Möglichkeiten, zur Erledigung meiner Aufgaben/meiner Arbeit nachzudenken.
6. Ich mag Routinen und vermeide es, Veränderungen in meinem Alltag vorzunehmen.
13. Während der Durchführung meiner Projekte erkenne ich Abweichungen, die mich dazu veranlassen, den Plan so zu ändern, dass ich die Ziele erreiche.
17. Wenn ich versage, jammere ich darüber und gebe mir die Schuld.³⁶

³⁶ Niedriger Wert erwünscht.

Das sind in der Tat die Fragen, die nach der Standardisierung des Tests in Italien die Geschlechtsneutralität garantiert haben.

2.2 Übungen zur Problemlösung

Der zweite Schritt des Auswahlverfahrens ist die Übung zur Problemlösung. Frau Rossi verteilt die Übung an die 6 Kandidaten/Kandidatinnen, die die zufriedenstellendsten Ergebnisse im Fragebogen erhalten haben. Sie werden gebeten, die Problemlösungsaufgaben 1 und 2 zu beantworten, die die Geschlechtsneutralität in Italien gewährleisten. Die Übungen werden per E-Mail verschickt und die Kandidaten/Kandidatinnen (die zuvor benachrichtigt wurden) müssen ihre Antworten innerhalb von 24 Stunden zurückschicken.

Frau Rossi wird die Antworten auf die Übungen nach den in Kapitel 3.1.3 dieses Dokuments dargestellten Kriterien bewerten und die drei besten Kandidaten/Kandidatinnen auswählen, die zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden. Weitere Einzelheiten zur Bewertung der Antworten der Übungen finden Sie in Anhang 2.

2.3 Vorstellungsgespräch

Der letzte Schritt der Auswahlphase ist ein Vorstellungsgespräch. Die letzten drei Kandidaten/Kandidatinnen kommen in die engere Wahl und werden von Frau Gonzalez befragt und bewertet, die als Leiterin der internationalen Abteilung über die für die Position erforderlichen Kompetenzen und Erfahrungen am besten Bescheid weiß und die Kandidaten/Kandidatinnen am besten beurteilen kann. Da sie sich jedoch der Risiken bewusst ist, während eines Vorstellungsgesprächs von irrationalen Faktoren und Vorurteilen beeinflusst zu werden, wird sie sich auf die Struktur der Vorlage für Vorstellungsgespräche von GeNeus stützen.

Die 4 wichtigsten Kompetenzen, die sie identifiziert und dementsprechend bewertet sind: Zwischenmenschliche Kommunikation, Genauigkeit und Organisation, Risikomanagement und Fachkenntnis. Im Laufe des Gesprächs wird Frau Gonzalez sich auf die Vorlage verlassen und einige der Fragen auf Englisch und Spanisch stellen, um die mündlichen Sprachkenntnisse der Kandidaten/Kandidatinnen zu testen und um nicht von Vorurteilen beeinflusst zu werden.

Das ist die Interviewstruktur, auf die sie sich stützt:

PHASE 1: Vorstellung durch den Befrager (1 bis 10 Minuten)

- Willkommen, Smalltalk, Vorstellung
- Schaffen einer positiven Atmosphäre

PHASE 2: Kennenlernen des/der Bewerbers/Bewerberin und Bewertung der Kompetenzen (15 Minuten bis zu einer Stunde)

➤ Hintergrundanalyse (Abhängig vom Lebenslauf)

- Was genau haben Sie in diesem Beruf gemacht? (die Stelle, die der offenen Stelle am ähnlichsten ist)
- Warum haben Sie Ihren bisherigen Beruf gekündigt?
- Was mochten Sie an dem Beruf, den Sie jetzt ausüben?

(in dieser Phase verhaltensbedingte Probleme aufgrund von Erfahrungen)

➤ Persönliche/berufliche Eigenschaften/Kompetenzen

- *Kompetenz 1*

Kommunikationseffizienz/Zwischenmenschliche Kommunikation

Zeigt Fähigkeiten für aktives und partizipatives Zuhören mit den Debitoren/Debitorinnen, um Probleme zu erkennen. Evidenzbasiertes Verhalten für eine klare und genaue Überlieferung aller Ideen, Botschaften und Informationen mit dem Ziel, sicherzustellen, dass der/die Empfänger/in sie versteht.

Betrifft die Planung und Teilnahme an der Überwachung und Auswertung von Kommunikationserfahrungen mit Einzelpersonen und Gruppen, die in Lebens- und Berufssituationen, persönlich oder mit technologischen Mitteln erworben wurden.

Was bevorzugen Sie, wenn Sie einen Kontakt herstellen? Wie sind Sie mit der Konfliktsituation umgegangen? Beschreibung der Situation und des Ergebnisses.

Haben Sie schon einmal professionell mit Menschen aus anderen Ländern zu tun gehabt? In welcher Situation? Was waren die Hauptprobleme? Wie sind Sie mit ihnen umgegangen? Was war das Ergebnis?

Hatten Sie schon einmal eine berufliche Situation, in der die Verwendung elektronischer Nachrichten (E-Mail, Chat,...) eine zwischenmenschliche Unannehmlichkeit oder ein Problem verursacht hat? Bitte beschreiben Sie die Situation. Wie sind Sie damit umgegangen? Was war das Ergebnis?

Die Leistungserwartungen sind:

- die Fähigkeit, Risiken im täglichen Verhalten zu erkennen. Darunter können Risiken, die mit Finanzen, Werbung, ungesunder Ernährung, unsozialem Verhalten usw. verbunden sind, fallen.
- die Fähigkeit, die Folgen der festgestellten Risiken zu beurteilen.
- die Fähigkeit, Risiken professionell festzustellen. Dies kann mit dem Finanzmanagement, der Geschäftsausweitung, der Einstellung von Mitarbeitern usw. zusammenhängen.
- die Fähigkeit, den Unterschied zwischen einem kalkulierten und einem unnötigen Risiko zu erkennen.
- die Fähigkeit, ein kalkuliertes Risiko zu nutzen und einen Plan durchzuführen, um mit den Konsequenzen des eingegangenen Risikos umzugehen.

Haben Sie schon einmal eine Risikosituation professionell bewältigt? In welcher Situation? Bitte beschreiben Sie diese? Was waren die Hauptprobleme? Wie sind Sie mit ihnen umgegangen? Was war das Ergebnis?

Kompetenzbewertung

1	2	3	4	5
Sehr niedriges Niveau		Standard Niveau		Sehr hohes Niveau

- *Kompetenz 4*

Fachkenntnis

des spezifischen Projektbereichs und des lateinamerikanischen Kontextes (in Bezug auf internationale Entwicklungsfragen), der Spenderbeziehungen und Spendensammlung sowie der Beteiligung der Stakeholder.

Kompetenzbewertung

1	2	3	4	5
Sehr niedriges Niveau		Standard Niveau		Sehr hohes Niveau

PHASE 3: Karriere und freie Stellen (5 bis 15 Minuten)

➤ KARRIERE

- Wo sehen Sie sich in 5 Jahren?
- Wie stellen Sie sich Ihren Karriereweg vor?
- Warum haben Sie sich für dieses Unternehmen/diese Stelle beworben?

➤ STELLENBESCHREIBUNG

- „Verkaufen“ Sie die Stelle
- Geben Sie wohlüberlegte Informationen über die Stelle und die Firma
- *Was glauben Sie? Warum?*

➤ VERHALTENSBEZOGENE THEMEN/PRAXISTESTS

Falls nötig können hier noch einige Verhaltensfragen zur Vervollständigung der Informationen gestellt werden.

➤ ADMINISTRATIVE UND FINANZIELLE ASPEKTE DER STELLE

- Frühestmöglicher Arbeitsantritt
- Vertragsart
- Gehaltsbesprechung

PHASE 4: Schlussfolgerung (5 bis 10 Minuten)

- Nächste Schritte des Auswahlverfahrens
- Den Bewerber/Die Bewerberin noch fragen, ob er/sie weitere Informationen geben oder Fragen stellen möchte.

2.4 Online-Tests

Kandidaten/Kandidatinnen, die zum Vorstellungsgespräch kommen, werden gebeten, zwei Online-Sprachtests vor Ort, für die benötigten Sprachen Englisch und Spanisch, zu beantworten. Diese kostenlosen Online-Tests sind ein schnelles und zuverlässiges Instrument zur Beurteilung des schriftlichen Sprachniveaus der Kandidaten:

Spanischtest: https://www.cervantes.to/es/test_inicial.html

Englischtest: <https://www.cambridgeenglish.org/test-your-english/>

3. ABSCHLUSSPHASE

In der Abschlussphase des Auswahlverfahrens füllen Frau Rossi und Frau Gonzalez drei Bewertungschecklisten für die in die engere Wahl gezogenen Bewerber aus, einschließlich der in jedem Schritt der Auswahlphase erzielten Ergebnisse, und analysieren diese mit Herrn Smith, um einen Überblick über alle von den Bewerbern erzielten Ergebnisse zu erhalten, Meinungen und Eindrücke zu diskutieren und eine Einstellungsentscheidung zu treffen.



ANHANG 2 – BEWERTUNG UND VALIDIERUNG DER SETS

Das GeNeus Set Anwendungsbereich geschlechtsneutraler Instrumente und Tests in Auswahlverfahren in KMU (IO4) soll es KMU erleichtern, ihr Personal effektiv und fair einzustellen und auszuwählen, indem geschlechtsneutrale Instrumente und Tests eingesetzt werden, wodurch die Möglichkeit der geschlechtsspezifischen Vorurteile während dieser Prozesse abgeschwächt werden. Es kann von Arbeitgebern/-geberinnen, HR-Managern/Managerinnen und Ausbildern/Ausbilderinnen bzw. Beratern/eraterinnen als unterstützendes Instrument in ihrer täglichen Arbeit eingesetzt werden.

Das GeNeus-Konsortium, bestehend aus sechs Partnern/Partnerinnen aus fünf verschiedenen Ländern (Österreich, Bulgarien, Spanien, Italien und Portugal), bittet Sie, die folgenden Fragen zu beantworten. In diesem Moment befinden wir uns in der Bewertungsphase der Meinung der Endverbraucher/innen zum Set und seiner Relevanz, daher ist Ihr Beitrag für uns äußerst wichtig. Bitte geben Sie uns so viele Informationen wie möglich, da alle Rückmeldungen und Inputs gesammelt und analysiert werden, um dieses Set zu verbessern und zu optimieren.

Bitte wählen Sie die passende Antwort für Ihre Bewertung.

KRITERIUM	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	Beobachtungen
Der Inhalt des Sets erleichtert die Verbesserung der Auswahlprozesse.					
Das Set ist praktisch in der Anwendung und richtet sich an Endverbraucher.					
Das Set deckt alle wichtigen Themen rund um die effektive Umsetzung der geschlechtsneutralen Instrumente und Tests von GeNeus ab.					
Die Länge des Sets ist passend.					
Der Inhalt des Sets ist gut organisiert.					

1. Welche Stellen, gefielen Ihnen am besten und welche am wenigsten? Sind Sie der Meinung, dass im Set etwas fehlt? Wenn ja, bitte erläutern Sie.

.....

.....

.....

.....

2. Glauben Sie, dass der Inhalt dieses Sets einen effizienten und positiven Einfluss auf die Art und Weise haben kann, wie Sie/Ihre Organisation das Auswahlverfahren für Mitarbeiter durchführen? Wenn nicht, erklären Sie bitte, warum.

.....

.....

.....

.....

3. Haben Sie noch weitere Anmerkungen zur Verbesserung des Sets?

.....

.....

.....

.....



ANHANG 3 - BEISPIEL FÜR DIE BEWERTUNG VON PROBLEMLÖSUNGSÜBUNGEN

1. Problemerkennung

F1. Bitte geben Sie an, auf welche Probleme Sie stoßen.

1. Fehlend: Erkennt das Problem überhaupt nicht.

Beispiel:

Das Problem besteht darin, die Glaubwürdigkeit und das Image des Unternehmens in Frage zu stellen, da Fotos von einem Ereignis veröffentlicht wurden, das bei Regen nicht stattfinden kann. Im Zusammenhang mit dieser Situation gibt es auch Probleme mit dem mangelnden Vertrauen der Kunden/Kundinnen und der Möglichkeit, ihr Interesse an dieser Firma zu verlieren.

2. Niedriges Niveau: Der Schwerpunkt liegt auf den nicht relevanten Themen, erkennt das Problem nur als Detail, nicht aber als zentrales Thema. (erwähnt das Hauptproblem nicht klar und objektiv)

Beispiel:

Das Problem ist der Wechsel der Räumlichkeiten und die Notwendigkeit einer jährlichen Besprechung in einem Freiluftgarten, die von den Wetterbedingungen abhängt und das Ereignis verhindern kann.

Der Standortwechsel der Firma kann zu Problemen mit dem Standort führen. Das zweite Problem ist, dass sie der Meinung waren, dass das Wetter im Juli automatisch schön sei und das Ereignis deshalb zu dieser Zeit stattfinden würde.

3. Mittel: Identifiziert das Problem, bezieht aber auch andere nicht relevante Details ein. (nicht klar)

Beispiel:

Das unbeständige Wetter und die Tatsache, dass das Treffen bereits im Garten angekündigt wurde.

4. Hohes Niveau: Identifiziert das Problem deutlich. (objektiv und klar)

Beispiel:

Das unbeständige Wetter.

Das unbeständige Wetter und keine Alternative.

2. Informationssammlung

F2. Bitte geben Sie an, ob Sie zusätzliche Informationen sammeln müssen und wenn ja, was Sie tun würden.

1. Fehlend: Bezieht sich nicht auf das Sammeln weiterer Informationen oder die Informationen sind nicht relevant.

Beispiel:

Würde die Situation dem/der Generaldirektor/in der Firma melden, damit er/sie die notwendigen Maßnahmen zur Lösung der Situation ergreifen kann.

2. Niedriges Niveau: Sammeln von unvollständigen Informationen, einschließlich nicht relevanter Probleme, und/oder gibt die Quellen nicht an.

Beispiel:

Diskussion mit den Verantwortlichen des Meetings, um andere Alternativen zu finden.

Mit den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen des Unternehmens und mit dem Rest des Teams sprechen, um genau zu wissen, was vor sich geht und welche Ideen sie haben.

3. Mittel: Sammelt unvollständige Informationen und/oder gibt die Quellen nicht an.

Ein Beispiel von Niveau 4:

Ich würde Informationen über andere geeignete Orte benötigen, an denen das Meeting stattfinden könnte, da das Wetter unbeständig war.

Zusätzliche Daten wie genauer Standort, Anzahl der Gäste und die Art und Weise, wie die Veranstaltung stattfinden würde, wären erforderlich.

4. Hohes Niveau: Bezieht sich auf das Sammeln von genügend relevanten Informationen und die Angabe der Quellen.

Beispiel:

Zunächst würde man versuchen zu verstehen, wie die Wetterbedingungen das Treffen beeinflussen könnten, den Ort besichtigen, mit den Leuten sprechen, die an der Organisation des Events beteiligt sind (Meeting + Cocktail). Würde den Wetterbericht auf einer glaubwürdigen Website überprüfen. In einem Treffen mit allen Beteiligten würde man versuchen, mehrere Alternativen zu finden, auch wenn es darum geht, den Standort und einige andere ursprüngliche Pläne für die Veranstaltung zu ändern, damit die Gäste sich wohlfühlen.

3. Ideenfindung und Ideenbewertung

F3. Bitte geben Sie mögliche Alternativen zur Lösung des Problems an und weisen Sie auf deren Vor- und Nachteile hin.

Beispiele für geeignete Ideen:

Standortwechsel in das Innere des Bürogebäudes. Vorteile: Präsentation des neuen Bürogebäudes, die Wetterbedingungen sind nicht wichtig, mehr Komfort. Nachteile: Die Teilnehmer haben mit dem Garten gerechnet, kann einige Enttäuschung verursachen.

Ein Gartenzelt (oder eine Art Abdeckung) kaufen/mieten. Vorteile: Der ursprüngliche Plan wird eingehalten, mehr Platz und frische Luft. Nachteile: Es ist schwieriger zu organisieren, teurer, und es gibt keine Informationen darüber, ob es Zelte gibt.

Ändern des Datums der Veranstaltung. Vorteile: Durchführung der Veranstaltung wie geplant; Nachteile: Nichtverfügbarkeit der Gäste; keine Garantie für gutes Wetter.

Die Veranstaltung wie die vorherigen gestalten, d. h. ohne Mitarbeiter. Vorteile: Der Rest der Gäste würde in das Bürogebäude passen. Nachteile: die Unmöglichkeit für beide Partner/Kunden und Mitarbeiter, an derselben Sitzung teilzunehmen, nachdem sie bereits eingeladen wurden.

- 1. Fehlend:** Keine Ideen oder nicht ausreichend
- 2. Niedriges Niveau:** Präsentation nur einer Alternative ohne Vor- und Nachteile
- 3. Mittel:** Eine Idee mit Vor- und Nachteilen (oder zwei Ideen ohne Vor- und Nachteile)
- 4. Hohes Niveau:** Zwei Ideen mit Vor- und Nachteilen.

4. Umsetzungsplanung

F4. Wählen Sie aus den in F3 identifizierten Alternativen diejenige aus, die Sie für am besten geeignet halten, und geben Sie an, welche Maßnahmen Sie ergreifen würden, um Ihre Idee umzusetzen.

1. Fehlend: Präsentiert keine Antwort; oder präsentiert etwas anderes als das, was zuvor präsentiert wurde; oder präsentiert etwas, das nicht logisch ist, wenn man den gesamten Kontext betrachtet.

2. Niedriges Niveau: a) wählt nicht die Alternative aus, die am offensichtlichsten/einfachsten erscheint, wenn man die Vor- und Nachteile bedenkt; und/oder b) erklärt nicht die auszuführenden Aktivitäten.

Beispiel:

Der Nachteil beim Kauf eines Zelttes oder einer Abdeckung zum Schutz vor Regen war, dass es je nach Intensität des Regens nicht ausreichen könnte. Dies war die gewählte Option. Die Aktivitäten waren der Kauf des Zelttes/der Abdeckung und der Aufbau vor Ort, da es der einfachste Weg war.

3. Mittel: a) Wählt die Alternative aus, die innerhalb der vorgestellten Alternativen und unter Berücksichtigung der in der vorherigen Frage genannten Vor- und Nachteile am besten geeignet ist; b) erklärt kurz die durchzuführenden Aktivitäten, ohne viele Details.

Beispiel:

Die Nachteile, den Veranstaltungsort innerhalb der Räumlichkeiten zu wechseln, erfüllt nicht die Erwartungen der Gäste. Die vorgeschlagenen Aktivitäten sind: die Veranstaltung in den Innenbereich zu verlegen; die Suche nach einem großen und bequemen Raum; das Gespräch mit dem Verantwortlichen und die Unterrichtung der Person über diese Veränderung.

4. Hohes Niveau: a) wählt die Alternative aus, die innerhalb der vorgestellten Alternativen und unter Berücksichtigung der in der vorherigen Frage genannten Vor- und Nachteile am besten geeignet ist; b) erklärt im Detail die Aktivitäten, die zur Erfüllung der gewählten Option durchzuführen sind und stellt Alternativen von Situationen vor, die möglicherweise nicht so gut verlaufen wie die optimalsten Vorhersagen gesagt haben.

Beispiel:

Die Nachteile bei der Auswahl des Zeltes für den Garten waren die Mehrkosten. Die vorgeschlagenen Aktivitäten waren: Erstellen von Kostenvoranschläge für das Mieten des Zeltes; diese den Verantwortlichen der Veranstaltung zeigen (sowohl von der Präsentation als auch vom Cocktail); Auswählen des Lieferanten und Organisieren und Überwachen der Montage des Zeltes in den Räumlichkeiten, zusammen mit allen Verantwortlichen der Veranstaltung (sowohl von der Präsentation als auch vom Cocktail), um alles entsprechend ihren Anforderungen zu gestalten.

5. Lösungsbewertung

F5. Was würden Sie angesichts der Situation als gutes Ergebnis betrachten? Was haben Sie aus der Situation gelernt?

1. Fehlend: Keine klare Idee, oder eine sehr verwirrende Art, sie zu präsentieren.

Beispiel:

Ein gutes Ergebnis wäre der Erfolg dieses Treffens und eine klare Umsetzung. Die Lehre daraus ist, dass wir, wenn wir um Hilfe bitten müssen, so klar wie möglich sein sollten, und nichts im Freien geplant werden kann, ohne an einen Plan B zu denken.

Ein gutes Ergebnis wäre, dass am Tag des Meetings ein Tag mit gutem Wetter wäre, so dass jeder das Meeting und den Cocktail genießen könnte.

2. Niedriges Niveau: Präsentation einer grundlegenden, manchmal der ursprünglichen Idee (ohne Flexibilität). Kann keine allgemeinen Erkenntnisse gewinnen, sondern nur für diese spezifische Situation.

Beispiel:

Ein gutes Ergebnis wäre die Zufriedenheit der Gäste mit der Veranstaltung und dass die Veranstaltung wie geplant und ohne Probleme verläuft. Diese Situation ist wichtig, um zu sehen, wie Menschen mit Stress umgehen und wie gut sie Entscheidungen treffen.

3. Mittel: Präsentation einer grundlegenden, der eigentlich ursprünglichen Idee (ohne Flexibilität). Teilweise Identifizierung der zu ziehenden Lehren, in allgemeiner Form.

Beispiel:

Ein gutes Ergebnis wäre die Teilnahme der erwarteten Gäste und dass das Treffen verläuft wie geplant. Die Lehre ist, immer einen Plan B zu haben.

4. Hohes Niveau: Die Perspektive des/der Kunden/Kundin zu haben, nicht unbedingt die Perspektive der Firma. Identifikation der wichtigsten Lektionen.

Beispiel:

Ein gutes Ergebnis wäre die Zufriedenheit der Gäste, die am Meeting teilnahmen, und dass sie einen guten Eindruck von der Firma haben. Aus dieser Situation sollte man lernen, dass es immer einen Plan B geben sollte, und dass nicht für etwas geworben werden sollte, das außerhalb unserer Kontrolle liegt.



PARTNERINNEN

KoordinatorInnen

Frauen im Brennpunkt – Austria

www.fib.at



INOVA+ - Portugal

www.inova.business

INOVA+

Instituto Politécnico do Porto – Portugal

www.ipp.pt



Bimec – Bulgaria

www.bimec-bg.eu



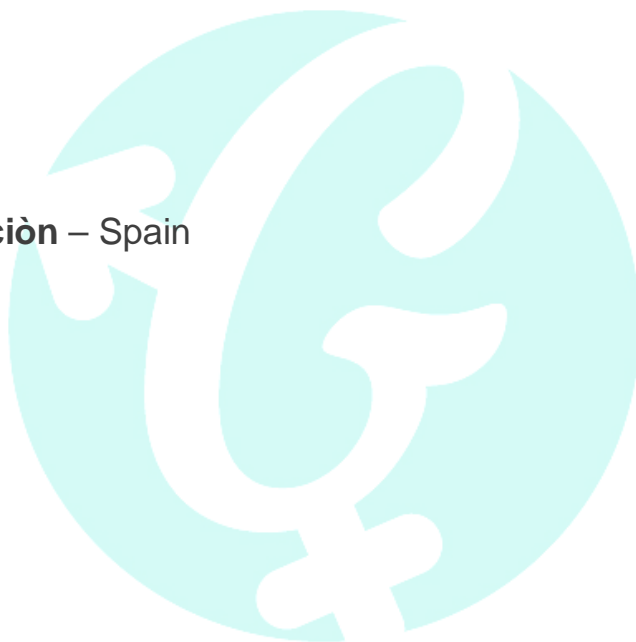
Centro per lo Sviluppo Creativo “Danilo Dolci” (CSC) – Italy

en.danilodolci.org



Servicio regional de empleo y formación – Spain

www.sefcarm.es





geneus-project.eu

 *facebook.com/geneus.project*

 *twitter.com/GeNeus_project*



geneus-project.eu



facebook.com/geneus.project



twitter.com/GeNeus_project



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.