



*Petia Genkova, Andrea E. Abele (Hrsg.)*

# Lernen und Entwicklung im globalen Kontext

„Heimliche Lehrpläne“ und Basiskompetenzen

Mit Unterstützung durch

- Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP), Sektion Politische Psychologie
- Universität Hamburg, Arbeitsbereich Sozialpsychologie
- Universität Passau
- Walter-Jacobsen-Gesellschaft, gemeinnütziger e.V. für Politische Bildung und Politische Psychologie
- Redaktion PP / Zeitschrift für Politische Psychologie

---

*Petia Genkova, Andrea E. Abele (Hrsg.)*

---

# Lernen und Entwicklung im globalen Kontext

„Heimliche Lehrpläne“ und Basiskompetenzen



PABST SCIENCE PUBLISHERS  
Lengerich, Berlin, Bremen, Miami,  
Riga, Viernheim, Wien, Zagreb

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2008 Pabst Science Publishers, D-49525 Lengerich

Druck: KM Druck, D-64823 Groß-Umstadt

ISBN 978-3-89967-477-4

# Inhaltsverzeichnis

## **Vorwort**

***Petia Genkova & Andrea E. Abele***

Globalisierung der (Selbst-)sozialisation? „Heimliche Lehrpläne“  
und Basiskompetenzen im Zeitalter der Globalisierung .....7

## **1. Mitarbeiterinnen und Karriere – ein schwieriges Verhältnis? Neue Erfahrungen und Perspektiven**

### **1.1. Martina Stangel-Meseke, Jana Staudt**

Genderfaire Personalauswahl: Modellprojekt zur Verbesserung der  
Chancengleichheit von Frau und Mann in der Personalauswahl ..... 11

### **1.2. Andrea-Dorothea Bührmann**

Die Natur des Unternehmers: Das unternehmerische Leitbild in  
der Beratungs- und Förderinfrastruktur von ExistenzgründerInnen ..... 28

### **1.3. Ilona Ebbers, Reinhard Schulte**

“Doing-Gender“ in universitären Übungsfirmen ..... 42

## **2. Verankerung und Veränderung von Mustern der Sozialisation**

### **2.1. Sabine Siegl, Karl Rausch**

Akquiriert ist nicht integriert – Anforderungen an die Fähigkeit  
der Selbstorganisation von Unternehmen nach Mergers und  
Acquisitions (M&A) ..... 61

### **2.2. Rainer Krieger**

“Zeitenwende“ im pädagogischen Denken:  
Effekt eines heimlichen Lehrplans ..... 94

### **2.3. Annette Schlipphak**

Gewaltprävention im Kindes- und Jugendalter –  
Ein Gegenentwurf zu heimlichen Lehrplänen ..... 109

### **2.4. Thomas Kliche**

Wege sozialer Ernüchterung.  
Verlaufskrisen beruflichen Engagements am Beispiel Zivildienst ..... 121

### **2.5. Jochen Gerstenmaier**

Der heimliche Lehrplan in Organisationen ..... 142

<b>2.6</b>	<b>Sonja Wermuth, Constanze Beierlein und Siegfried Preiser</b> Gerechtigkeitsvorstellungen, Selbstwirksamkeit und gesellschaftliches Engagement.....	156
<b>3.</b>	<b><u>Selbstsozialisation als Erwerb von Basiskompetenzen</u></b>	
<b>3.1.</b>	<b>Monika Stützle-Hebel</b> Training zur Ermächtigung des Individuums wider die Wirkung Heimlicher Lehrpläne.....	179
<b>3.2.</b>	<b>Andrea E. Abele, Dorothea E. Dette-Hagenmeyer</b> Macht beruflicher Erfolg zufrieden? Berufserfolg und Lebenszufriedenheit .....	194
<b>3.3.</b>	<b>Petia Genkova</b> Subjektive Lebenszufriedenheit: kulturelle Einflussvariablen oder wie die Kultur uns „einredet“, was uns glücklich machen soll.....	207
<b>3.4.</b>	<b>Rudolf Kammerl</b> Vom „heimlichen Lehrplan“ zur „Selbstsozialisation“ und wieder zurück? Anmerkungen zum (bildungs)politischen Gehalt zweier Begriffe der (erziehungswissenschaftlichen) Sozialisationsforschung.....	233
<b>4.</b>	<b><u>Diversity und Politische Kultur</u></b>	
<b>4.1.</b>	<b>Thomas Eberle</b> Heimliche Lehrpläne in der Lehrerbildung – Auswirkungen struktureller Defizite sowie unterschiedlicher Vorstellungen und Ziele auf die Professionalisierung von Lehrkräften.....	253
<b>4.2.</b>	<b>Rainer Dollase &amp; Kai-Christian Koch</b> Akzeptanz und Integration muslimischer Menschen.....	281
<b>4.3.</b>	<b>Siegfried Preiser, Annegret Braun</b> Der Witz als Waffe – Politischer Humor als Bestandteil heimlicher Lehrpläne .....	289
<b>4.4.</b>	<b>Annegret Braun</b> Beim Lachen zeigt man die Zähne: Normüberschreitungen und Humor.....	303
	Autorenverzeichnis.....	321

## Vorwort

# Globalisierung der (Selbst-)sozialisation? „Heimliche Lehrpläne“ und Basiskompetenzen im Zeitalter der Globalisierung

*Petia Genkova, Andrea E. Abele*

---

In vielen Diskussionen ist „Globalisierung“ Thema Nummer eins. Die Globalisierung wird zur Verantwortung gezogen, wenn „die guten alten Werte“ verloren gehen. Sind denn die neuen Werte gut oder werden sie schlecht? Abgesehen von den psychologischen Theorien existiert die Globalisierung einfach in unserem Alltag äußert sich in neuen Anforderungen und Herausforderungen an uns wie wir den Alltag zu bewältigen haben, was wir besser tun können, um erfolgreicher und glücklicher zu sein. Die Psychologie hat sich bisweilen aus den Globalisierungskonzeptionen herausgehalten die andere Wissenschaften entwickelt haben.

Globalisierung ist ein Prozess, der den kulturellen Einfluss durch Handeln, Immigration und Austausch von Informationen und Ideen immer mehr verstärkt (Arnett, 2002). Die psychologischen Funktionen der Globalisierung sind (Arnett, 2002): 1. biculturelle Identitäten; 2. Diffusion von Identitäten; 3. selbstselektierte Kulturen. Die Werte der Globalkultur basieren auf dem Individualismus: freie Marktwirtschaft, Demokratie, Freiheit der Wahl, individuelle Rechte, Offenheit gegenüber Veränderungen, Toleranz gegenüber Unterschieden (Friedmann, 2000; Giddens, 2000).

Diese Prozesse verändern auch die Alltagstheorien der Menschen und die subjektiven Theorien über die Strategien zum erfolgreichen und glücklichen Leben. Es werden verstärkt Kompetenzen akzentuiert und Schlüsselqualifikationen haben heutzutage Vorrang vor Fachkompetenz. All dies verändert den biographischen Druck, die eigenen Karriere- und Lebensplanung in bestimmte

Muster zu zwingen. Um erfolgreich zu sein, fordert dies eine permanente Reflexion und dabei eine Entwicklung der eigenen Persönlichkeit. Nicht zuletzt durch die zunehmende Psychologisierung der Gesellschaft, gewinnt jeder Mensch an Kompetenzen sich selbst und andere zu evaluieren. Außerdem wird bereits in jungen Jahren eine breite Erfahrung im menschlichen Umgang und viel Einfühlungsvermögen gefordert, die erst im Laufe der Persönlichkeitsentwicklung und durch Lebenserfahrung möglich ist.

Besondere Berücksichtigung bekommt zurzeit die interkulturelle Kompetenz. Aus der interkulturellen Kompetenz wird sich ein besseres Verständnis zu „den Anderen“, mehr Toleranz und bessere Zusammenarbeit in der globalisierten Welt versprochen. Diversity Management gewinnt an Bedeutung sowohl im Unternehmen als auch im Alltagsleben. Vom Umgang mit Heterogenität bis zur Bildung eines neuen Verständnisses von Gender und neuen Kategorien. Die Verantwortung für die Sozialisation wird dem Individuum immer mehr übertragen, somit werden Muster der Sozialisation verändert und die Selbstsozialisation als Erwerb von Basiskompetenzen betrachtet. Sein eigenes Leben zu meistern und erfolgreich und glücklich zu sein verwandelt sich in ein erwünschtes soziales Muster, in welches das Individuum sich zwingen muss. Durch das Umsetzen der wissenschaftlichen Erkenntnisse in der Praxis, sieht die Wissenschaft der Psychologie auch eines ihrer Ziele erfüllt: nämlich die Lebensqualität der Menschen zu verbessern. Um dieses zu erlangen, sollte sowohl auf der Mikro- als auch auf der Makroebene angesetzt werden.

Das Tagungsband will diese Fragestellungen aus verschiedenen Perspektiven beleuchten. Insbesondere soll diskutiert werden, welche Qualifikationen und Kompetenzen eine erfolgreiche Persönlichkeit tatsächlich besitzen muss und welchen Beitrag Schulen und Hochschulen zur Vermittlung dieser Kompetenzen leisten. In Workshops diskutieren die Teilnehmer beispielsweise Themen wie "Schlüsselqualifikationen und Leistungsgerechtigkeit", "Mitarbeiterinnen und Karriere – ein schwieriges Verhältnis? Neue Erfahrungen und Perspektiven" oder "Diversity und interkulturelles Lernen: Kompetenzen im internationalen Kontext".

Wir bedanken uns herzlich für die fachliche Unterstützung während der Tagung bei Herrn Thomas Kliche und für die Unterstützung bei Herrn Frank Völkner, Bahlsen. Weiterhin möchten wir uns bei Anna Martin für die Hilfe und Mitarbeit an der Gestaltung dieses Tagungsbandes bedanken. Und wir danken ganz herzlich den Kolleginnen und Kollegen für die spannenden Vorträge, anregenden Diskussionen und guten Beiträge und unserem kleinen Team von Hilfskräften – Frau Franziska Meinhardt, Sarah Freudemann u.a. – für das tolle Engagement.



# **1. Mitarbeiterinnen und Karriere – ein schwieriges Verhältnis?**



# 1.1 Genderfaire Personalauswahl: Modellprojekt zur Verbesserung der Chancengleichheit von Frau und Mann in der Personalauswahl

*Martina Stangel-Meseke, Jana Staudt*

---

## Abstract

---

*Forschungsergebnisse zur Systematik in der Personalauswahl zeigen nachhaltig auf, dass der Verzicht auf ein systematisches Vorgehen in der Personalauswahl zu massiven Fehlentscheidungen und damit zu einem Verzicht auf potenziell qualifizierte Mitarbeiter führt. Mangelnde Kenntnisse in der Personalauswahl, Stereotypisierung von Frau und Mann und mangelnde Rechtskenntnisse führen in der Praxis zu einer Ungleichbehandlung von Frau und Mann in der Personalauswahl. Diese drei Aspekte werden gemäß der theoretischen Diskussion betrachtet und erstmalig zu einem integrativen Ansatz zusammengefasst, der in einem Fairness-Training für Personalverantwortliche mündet, das von der Europäischen Gemeinschaft, dem Ministerium für Wirtschaft und Arbeit NRW sowie dem Ministerium für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes NRW co-finanziert wurde.*

## 1. Einleitung

---

Obwohl in Deutschland mehr als 25 Millionen Auswahl- und Platzierungsentscheidungen pro Jahr getroffen werden müssen und der Schlüssel zum Erfolg eines jeden Unternehmens anerkanntermaßen die Qualifikation der Mitarbeiter<sup>1</sup> ist (Weuster, 1994; Wottawa, 2000), bestehen in vielen Unternehmen enorme Mängel hinsichtlich eines systematischen Vorgehens in der Personalauswahl (Wottawa, 2002; Hartmann, 2004; Kanning, 2004): keine oder nur unzureichende Anforderungsanalysen, mangelndes methodisches Know-how bezüglich der Auswahl der Messinstrumente, Umsetzung der Methoden gemäß Plausibilitätsbetrachtungen, unternehmensinterner Traditionen und „Personalauswahl-Moden“. Ferner weisen empirische Forschungsergebnisse eindringlich darauf hin, dass stereotypes Verhalten in der Personalauswahl nicht nur zur Verzerrung personenbezogener Urteile, sondern in Verbindung mit Vorurteilen zu diskriminierendem Verhalten führt. Zusätzlich bestehen ungenügende Kenntnisse der Personalverantwortlichen bezüglich der aktuellen rechtlichen Anforderungen zur Chancengleichheit von Frau und Mann in der Personalauswahl.

In dem Modellprojekt „Genderfaire Personalauswahl“ wird den genannten Mängeln entgegnet, indem ein integrativer Ansatz vorgestellt wird, der die Forschung zur Standardisierung der Personalauswahl (insbesondere die DIN 33430 in der Eignungsdiagnostik), zur Stereotypisierung von Frauen und Männern in Auswahlprozessen und zu aktuellen rechtlichen Anforderungen zur Chancengleichheit für Frau und Mann kombiniert.

Im theoretischen Teil dieses Beitrags werden die wesentlichen Aspekte der wissenschaftlich fundierten DIN-Norm 33430 zu Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen vorgestellt, die Ergebnisse zur Stereotypisierung von Frauen und Männern skizziert und die neuen rechtlichen Aspekte zur Chancengleichheit von Frau und Mann dargelegt.

Im empirischen Teil des Beitrags wird die Umsetzung der theoretisch skizzierten Inhalte in das genderfaire Training erläutert. Hierbei werden die bisherigen empirischen Erhebungen einschließlich ausgewählter Beispiele für Trainingsinhalte berichtet.

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit wird in diesem Artikel vorrangig die männliche Form verwendet. In allen Fällen gilt jeweils die weibliche und männliche Form.

Im letzten Kapitel werden die Relevanz und der Nutzen des hier skizzierten Trainingskonzepts für die Arbeits- und Organisationspsychologie sowie die betriebliche Praxis erörtert.

## 2. Theoretischer Teil

---

Im Folgenden werden die drei theoretischen Stränge aufgezeigt, die für die Konzeption des genderfairen Trainings tragend waren: Die wissenschaftlich fundierte DIN-Norm 33430, Forschungsergebnisse zur Stereotypisierung von Mann und Frau in der Personalauswahl und aktuelle rechtliche Aspekte für die Personalauswahl.

### *DIN 33430*

Dem unsystematischen Vorgehen in der Personalauswahl wird in dem Modellprojekt entgegnet, indem die Phasen der Personalauswahl von der Anforderungsanalyse, der vollständigen Analyse der Bewerbungsunterlagen und dem eingesetzten Auswahlverfahren mit Bezug auf die DIN-Norm 33430 systematisch analysiert werden (Stangel-Meseke & Hohoff, 2002). Diese DIN-Norm führt zu einer Standardisierung und Nachvollziehbarkeit von Beurteilungen, so dass Beurteilungsfehler minimiert werden. Mit wissenschaftlich fundierten Qualitätsstandards zu Inhalt und Ablauf von Verfahren für die einzelnen Phasen im Personalauswahlprozess wird der Auswahlprozess fairer und transparenter gestaltet und dadurch optimiert (Kühn, Platte & Wottawa, 2006; Hartmann, 2004).

Die DIN-Norm 33430 findet bei der Anforderung an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen ihre Anwendung. Neben Anforderungen an Verfahrenshinweise wie Testhandbücher bezieht sich der Anwendungsbereich der DIN-Norm auf „die Planung von berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen, die Auswahl, Zusammenstellung und Auswertung von Verfahren, die Interpretation der Verfahrensergebnisse und die Urteilsbildung, die Anforderungen an die Qualifikation der an der Eignungsbeurteilung beteiligten Personen“ (Deutsches Institut für Normung, 2002, S. 3.). Keine Regelungen enthält die DIN 33430 im Allgemeinen darüber, mit welchen Verfahren welche Personenmerkmale zu testen sind. Sie legt lediglich das „Wie“ des Auswahlprozesses fest und erlaubt nur den Einsatz von Verfahren, die sich nachweislich auf die Stelle beziehen (Deutsches Institut für Normung, 2002).

Die DIN-Norm 33430 beschreibt und erläutert zudem die klassischen statistischen Kennziffern Objektivität, Validität und Reliabilität. Ferner wird ausführ-

lich aufgezeigt, warum Normierung nach der DIN-Norm dem Anwendungsbereich und der Gruppe der Testpersonen entsprechen muss.

In der Vorauswahl der Bewerber wird anhand von aus der Anforderungsanalyse abgeleiteten Muss-Kriterien durch die Auswertung der Bewerbungsunterlagen in kurzer Zeit entschieden, welcher Bewerber den Anforderungen der Stelle nicht entspricht. Die Bedeutung der Vorauswahl hängt vor allem von der Art der diagnostischen Instrumente ab, die im späteren Auswahlverfahren eingesetzt werden, d.h. für ein Assessment Center (AC) werden mehr Bewerber zugelassen als für die Durchführung von Interviews (Schäfer, 2005).

Nach der Vorauswahl wird die Eignung der verbliebenen Bewerber durch verschiedene Auswahlverfahren (z.B. Interview, Assessment Center, psychologische Eignungstests) überprüft. Die DIN-Norm versteht unter der Eignungsbeurteilung eine „Wahrscheinlichkeit darüber, ob die zu beurteilende Person einerseits den gegenwärtigen und künftigen berufsbezogenen Anforderungen gerecht wird und andererseits in dem Beruf auch zufrieden sein wird“ (Deutsches Institut für Normung, 2002, S. 5).

Um der DIN-Norm gerecht zu werden, müssen die Beteiligten in einem Interview auf Arbeitgeberseite über Kenntnisse zu Rahmenbedingungen der Verfahren, Evaluationen, Interviewklassifikationen, Handhabung von Leitfäden, Frage- und Formulierungstechniken, interviewbezogene Beurteilungskriterien und über Fragebereiche und deren rechtliche Zulässigkeit verfügen (Deutsches Institut für Normung, 2002, S. 11).

In einem Assessment Center (AC) werden Verhaltensbeobachtungen und -beurteilungen vorgenommen. Damit es den Anforderungen der DIN-Norm entspricht, benötigen die Mitwirkenden und Beobachter Kenntnisse über Beobachtungen (Begriff, Verständnis, Systematik, Beobachtungsfehler/verzerrungen), Operationalisierungen von Eignungsmerkmalen, Definition und Abgrenzung von Beobachtungseinheiten, Registrierung und Dokumentation der Beobachtungen, Bezugsmaßstäbe, Rating- und Skalierungsverfahren, Formen der Urteilsbildung sowie über Gütekriterien (Deutsches Institut für Normung, 2002, S. 11). Um auch fachliche Fragen an den Bewerber zu stellen, können Experten der jeweiligen Fachgebiete hinzugezogen werden. Diese müssen die genannten Anforderungen nicht in gleichem Ausmaß erfüllen; vielmehr muss eine Zusammenarbeit mit Personen, die den qualitativen Ansprüchen der Norm genügen, gewährleistet sein (Deutsches Institut für Normung, 2002, S. 11).

Psychologische Eignungstests sind für die Personalauswahl bedeutend, da sie Vergleiche mit anderen Bewerbern und Erfolge über deren Berufserfolg ermöglichen (Schäfer, 2004). Um dies zu gewährleisten, muss ein Test laut

DIN-Norm 33430 die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität erfüllen.

Für die Auswertung legt die DIN-Norm folgende Regelungen zur Auswertung, Interpretation und Urteilsbildung fest: Generell dürfen nur Informationen ausgewertet werden, die Bezug zu den relevanten Eignungsmerkmalen haben. Alle Aussagen müssen dem Ergebnis beigelegt werden. Abweichungen von Verfahrenshinweisen oder der geplanten Durchführung sind grundsätzlich dokumentarisch festzuhalten. Regeln zur Interpretation und zur Urteilsbildung können nur durch den Auftragnehmer aufgestellt und nicht an Mitwirkende delegiert werden. Die Beurteilung muss sich an die Grundsätze der Gütekriterien Objektivität, Unparteilichkeit und Unabhängigkeit der Beurteiler halten. Zudem ist festzuhalten, inwieweit Beurteilungen übereinstimmen oder sich widersprechen. Das Ergebnis der Eignungsuntersuchung muss Aufschluss über die in der Auftragserteilung gestellten Fragen geben, wobei auch andere Unterlagen miteinbezogen werden können, wie z. B. Bewerbungsunterlagen. Es muss deutlich werden, auf welchen Ergebnissen welcher Verfahren das Urteil beruht (Deutsches Institut für Normung, 2002, S. 8f.).

### *Stereotypisierung von Frau und Mann in der Personalauswahl*

Die Forschung zu Stereotypisierungen beider Geschlechter in der Personalauswahl macht die diskriminierenden Effekte in der Personalauswahl deutlich. So konnte von Rennenkampff (2005) in ihrer Untersuchung des „think manager-think male-Stereotyp“ (Dodge, Gilroy & Fenzel, 1995; Spreemann, 2000) aufzeigen, dass sich dieses Stereotyp auf Suchstrategien im Auswahlinterview auswirkt. Personen formulierten gegenüber Bewerber/-innen aufgrund dieses Stereotyps unterschiedliche Interviewfragen, die ihre Annahme bezüglich hoher oder geringer Führungskompetenz der Person abhängig von deren äußerer Erscheinung der jeweiligen Bewerber/-innen bestätigten. Für Personen mit maskuliner äußerer Erscheinung wurden mehr positive Interviewfragen ausgewählt, während für Personen mit femininer Erscheinung mehr negative Fragen ausgewählt wurden. Diese Strategien gelten gleichermaßen für biologisch festgelegte und manipulierbare Merkmale. Gmür (1997) untersuchte Geschlechtsstereotypen in der Führungskräfteauswahl mit einem eigens konstruierten Befragungsinstrument zu geschlechtsstereotypisierenden Persönlichkeitseigenschaften (N = 407 Praktiker; N = 375 Studenten). Ebenso wie in den Studien von von Rennenkampff (2005) zeigte sich eine deutliche Bevorzugung männlicher Stereotype im Hinblick auf die Besetzung von Führungspositionen in den beiden Stichproben. Allerdings ergab sich ein deutlicher Unterschied

bezüglich der Verteilung männlicher Stereotype bei den befragten Praktikern und Studierenden. Während die Praktiker zu 71% männliche Stereotype bevorzugten, taten dies die Studierenden zu 91%. Fast ein Drittel aller befragten Praktiker gelangte zu einer egalitären Bewertung männlicher und weiblicher Eigenschaften.

Gmür (1997) schließt aus seiner Studie folgendes: Zur Verhinderung stereotypisierender Diskriminierungseffekte zuungunsten von Frauen ist es aus seiner Sicht und aufgrund seiner Studienergebnisse unerheblich, ob Personalentscheidungen von Frauen oder Männern gefällt werden. Das Wesentliche im Personalbeurteilungsprozess ist die Tatsache, dass das Auswahlinstrument strukturiert vorliegen muss. Steffens und Mehl (2003) beziehen sich wie von Rennenkampff (2005) auf das „think manager - think male - Stereotyp“, untersuchen aber in diesem Kontext das Substereotyp „Karrierefrau“ in Bezug auf die Tatsache, ob diese weniger sozial kompetent eingeschätzt wird als der „Karrieremann“. Die beiden Autorinnen konnten in ihrer Untersuchung mit manipulierten Lebensläufen von Bewerberinnen feststellen, dass Karrierefrauen keine soziale Kompetenz abgesprochen wird und sie bei der Stellenbesetzung nicht benachteiligt werden, wenn soziale Kompetenz gefordert ist. In ihrer studentischen Stichprobe fanden die beiden Forscherinnen heraus, dass die soziale Kompetenz von als zielstrebig beschriebenen Bewerberinnen höher eingeschätzt wird als die soziale Kompetenz entsprechender Bewerber. Dieses Ergebnis steht mit früherer Forschung im Einklang, die besagt, dass der negative Einfluss von Stereotypen dadurch vermindert wird, dass zusätzliche Informationen zu den Bewerberinnen und Bewerbern gegeben werden, die Aufschluss über ihre individuellen Qualifikationen gaben. Insgesamt zeigte sich in der Untersuchung auch mit einer Stichprobe von Führungskräften, dass für den Fall, dass neben traditionellen Führungskompetenzen (Durchsetzungsstärke, Engagement etc.) zusätzlich soziale Kompetenzen gefragt sind, sich die Chancen für Frauen erhöhen, als adäquate Kandidatinnen für Führungspositionen angesehen zu werden.

Seifert (2001) baut auf der Erkenntnis auf, dass in der Stereotypieforschung gezeigt werden konnte, dass stereotypes Verhalten durch die Bildung von Vorsätzen willentlich und für Personen ressourcensparend kontrollierbar ist (Gollwitzer, 1993, 1999). Die Strategie eines Vorsatzes besteht darin, dass das Wann, Wo und Wie einer zielführenden Handlung bereits im Vorfeld festgelegt wird. Ein Vorsatz folgt dem Muster: „Wenn Situation y eintritt, werde ich Verhalten z ausführen.“ Seifert untersuchte basierend auf dem Frauenstereotyp die Auswirkungen von Vorsätzen in einer simulierten Personalauswahlsituation. Dazu erhielten die Versuchsteilnehmer eine Stellenbeschreibung für einen Software Entwickler/eine Software Entwicklerin und Per-



sonenbeschreibungen von acht Bewerber/-innen, deren Eignung für die Stelle zu bewerten war. Es zeigte sich, dass das Fassen eines Vorsatzes („Ich will fair beurteilen. Immer, wenn ich eine Frau beurteile, dann denke ich daran, dass Frauen im Beruf genauso erfolgreich sein können wie Männer.“) zu einer faireren Personalbeurteilung führte.

Achtziger (2003) untersuchte, inwiefern Phasen des Stereotypisierungsprozesses auch unter kognitiver Belastung willentlich kontrolliert werden können. Sie konnte in ihren Experimenten mit Fußballfans als Männerstereotypen zeigen, dass mit einem Vorsatz die Anwendung eines Männerstereotyps willentlich kontrolliert werden kann und sogar eine differenzierte Aktivierung des Männerstereotyps erfolgt, die in einer positiven Gesamtbewertung von Fußballteams mündet. Auch hier bestätigt sich wiederholt die Befundlage der Vorsatzforschung, dass Vorsätze Stereotypisierung willentlich verhindern können. Die Erkenntnisse aus den Studien von Seifert (2001) und Achtziger (2003) wurden in einer experimentellen Studie an der Universität Konstanz weiter verfolgt (Stangel-Meseke, Achtziger, Akli, 2004). Das Ziel der Untersuchung bestand darin, zu prüfen, welche Merkmale einer Interviewsituation stereotype, Frauen benachteiligende Auswahlentscheidungen hervorrufen können. Dazu wurden in einer nachgestellten Auswahlsituation (Einstellungsinterview für die Position Software Entwickler/-in) neben dem Einfluss von Vorsätzen auch der Einfluss des Geschlechts des Interviewers auf die Beurteilung der Bewerberin sowie die Strukturierungsform des Interviews (unstrukturiert vs. strukturiert) untersucht. Es zeigte sich, dass die Strukturierung eines Interviews dazu führte, dass Interviewerinnen sich die Bewerberin besser vorstellen konnten als bei der Durchführung eines unstrukturierten Interviews. Bei den männlichen Interviewern verhielt es sich genau umgekehrt! Ferner hätten weibliche Interviewer die Bewerberin häufiger eingestellt als männliche Interviewer. Eine Analyse bezüglich der Vertrautheit der Versuchspersonen mit dem Beruf des Software-Entwicklers führte dazu, dass sowohl Männer als auch Frauen, die einen Vorsatz formulierten, die Bewerberin fairer beurteilten und sie häufiger einstellten als in Bedingungen ohne Vorsätze. Die Ergebnisse verweisen darauf, dass bei Unsicherheit von Interviewern bezüglich der Vertrautheit mit dem Beruf des Software-Entwicklers Vorsätze zu einer faireren Personalentscheidung führen.

### ***Rechtliche Anforderungen zur Chancengleichheit von Frau und Mann in der Personalauswahl***

Die Gewährleistung der Chancengleichheit von Frau und Mann spielt sowohl auf internationaler als auf nationaler Gesetzesebene eine große Rolle. So for-

dem die Artikel 2 und Artikel 3 Abs. 2 des EG-Vertrages die europäische Gemeinschaft zur aktiven Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern sowie zur Beseitigung von Ungleichheiten auf. Darüber hinaus ist Artikel 23 Abs. 1 der Charta der Grundrechte der Europäischen Union für die Gewährleistung der Gleichheit von Frauen und Männern insbesondere in den Bereichen Beschäftigung, Arbeit und Arbeitsentgelt für unser Projekt von Bedeutung. Auf nationaler Ebene verpflichtet Artikel 3 Abs. 2 S. 2 GG die Bundesregierung einerseits zu einer aktiven Förderung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und andererseits zur Beseitigung von Ungleichheiten.

Eine weitere Verpflichtung des Arbeitgebers, Arbeitnehmer nicht aufgrund ihrer Geschlechtszugehörigkeit zu benachteiligen, ergibt sich aus § 611 a BGB. Eine Ausnahme hiervon ist nur erlaubt, wenn geschlechtsspezifische Anforderungen der Position diese rechtfertigen. Darüber hinaus fordert § 611 b BGB, dass alle Stellenanzeigen grundsätzlich geschlechtsneutral zu formulieren sind.

Um Fairness im Personalauswahlprozess insbesondere in Hinblick auf Geschlechtsunterschiede zu gewährleisten, ergeben sich abgeleitet aus § 611 BGB durch Richterrecht konkretisierte Einschränkungen bezüglich der Zulässigkeit von Fragen im Bewerbungsgespräch. Der Schutz des Persönlichkeitsrechtes steht über dem Informationsbedürfnis des Arbeitgebers, so dass die Personalverantwortlichen den Bewerber nicht alles fragen dürfen und dieser nicht alle Fragen wahrheitsgemäß beantworten muss. Grundsätzlich gilt es für den Arbeitgeber, nur solche Fragen zu stellen, die in unmittelbarem Bezug zur zu besetzenden Stelle stehen und an deren Anforderung der Arbeitgeber ein berechtigtes Interesse hat.

Unser Projekt berücksichtigt ferner als neue rechtliche Regelung die im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) genannten Geltungsbereiche, die der Diskriminierung wegen des Geschlechts, des Alters, einer Behinderung, der Religion, der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Weltanschauung sowie der sexuellen Orientierung vorbeugen sollen. Da das AGG alle Beschäftigten schützt und zu diesen auch Bewerber zählen, ist es für unser Training von großer Bedeutung. Sein Beitrag zu einer genderfairen Personalauswahl findet sich u.a. in § 2 Abs. 1 AGG, nach dem auch Benachteiligungen in Bezug auf „die Bedingungen einschließlich Auswahlkriterien und Einstellungsbedingungen, für den Zugang zu unselbstständiger und selbstständiger Erwerbstätigkeit, unabhängig von Tätigkeitsfeld und beruflicher Position, sowie für den beruflichen Aufstieg“ unzulässig sind.

Konkret ist der Arbeitgeber dazu verpflichtet, alle Stellen diskriminierungsfrei auszuschreiben sowie alles Erforderliche zu tun, um Beschäftigte vor Benachteiligungen wegen eines Diskriminierungsmerkmals zu schützen, wozu

insbesondere präventive Maßnahmen zählen. Zu diesem Zweck muss der Arbeitgeber seine Mitarbeiter entsprechend schulen und das AGG im Betrieb bekannt machen.

Aus den zuvor vorgestellten theoretischen Strängen wurden die Trainingsziele für das genderfaire Training abgeleitet.

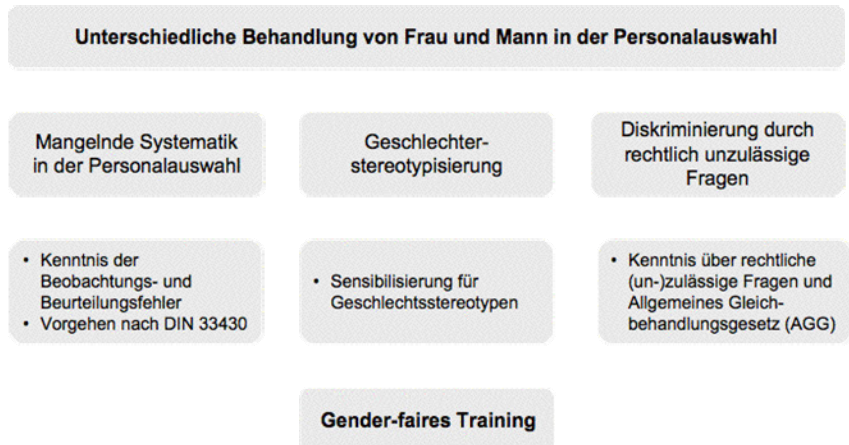


Abbildung 1: Entwicklung der Trainingsziele

### 3. Empirischer Teil

Im Folgenden werden die Voruntersuchungen für das genderfaire Training, die eingesetzten Instrumente, das Design sowie der bisherige Untersuchungsstand berichtet.

#### *Fragebogenbefragung*

Um die Trainingsziele möglichst nah an der Stichprobe zu orientieren, die für das Modellprojekt seitens der EU räumlich vorgegeben wurde, erfolgte eine Fragebogenerhebung mit 400 Unternehmen der entsprechenden Region. In dem Fragebogen wurden Fragen zum Unternehmen (Branche, Beschäftigte, Maßnahmen für weibliche und männliche Mitarbeiter), zur Anforderungsanalyse, zu Stellenanzeigen, zur Analyse von Bewerbungsunterlagen, zum Aus-

wahlverfahren, zu Eigenschaften/Verhaltensweisen und sonstigen Aspekten gestellt. Die Ergebnisse wurden qualitativ ausgewertet und flossen in die Konzeption des Trainings ein.

### *Annahmen zum Training und eingesetzte Instrumente*

Es wird angenommen, dass die Teilnahme an dem gender fairen Training Einfluss auf die Kompetenzen der teilnehmenden Personalverantwortlichen nimmt. Die Grundannahme dabei ist, dass die Bereitschaft zum Lernen im Prozess der Arbeit eine wichtige Voraussetzung für die individuelle und organisationale Kompetenzentwicklung ist.

In Anlehnung an Erpenbeck und von Rosenstiel (2003) werden Kompetenzen als Dispositionen selbstorganisierten Handelns aufgefasst, wobei als wichtigste Kompetenzklassen personale, aktivitäts- und umsetzungsorientierte, fachlich-methodische und sozial-kommunikative Kompetenzen verstanden werden. Auf dieser Basis werden vier Annahmen formuliert (s. Tab. 1).

Annahme 1	Durch das Projekt werden bei den Betroffenen Lernprozesse auf individueller Ebene angestoßen, die eine Veränderung der Arbeitsstrategien und der Kompetenzen zur berufsbezogenen Eignungsdiagnostik bewirken.
Annahme 2	Im Training werden Mitarbeiter zur kritischen Reflexion individueller Kompetenzen angeregt.
Annahme 3	Die individuellen Kompetenzeinschätzungen der Befragten verbessern sich in Abhängigkeit von deren beruflichen Auf- bzw. Abstieg.
Annahme 4	Während der Projektphase verbessert sich das Betriebsklima in den Unternehmen, die das Lernen der Mitarbeiter bei der Arbeit fördern.

*Tabelle 1: Annahmen zum Training*

Gemäß den formulierten Annahmen werden in dem genderfairen Training Fach- und Sozialkompetenz, Arbeitsplatz- und berufsbezogene Methodenkompetenz, Eigenaktivität beim Lernen im Prozess der Arbeit, Ansprüche an die Arbeitsaufgaben und das Lernen in der Arbeit erfasst. Mit Bezug auf Annahme 4 wird das Betriebsklima erfasst. Aus vorhandenen wissenschaftlich fundierten Instrumenten zur Kompetenzerfassung wurde ein Kompetenzfragebogen entwickelt. Bei der Konzeption des Fragebogens fanden folgende Instrumente Berücksichtigung: Selbstkonzept beruflicher Kompetenzen (Bergmann, 2003), Optimistische Kompetenzerwartung (Schwarzer, 1994), Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenzen (Sonntag & Schäfer-Räuser, 1993), Fragebogen zum Lernen in der Arbeit (Wardanjan, Richter & Uhlemann, 2000) und der Betriebsklimafragebogen (von Rosenstiel, 1992). Zur Prüfung der Verständlichkeit der eingesetzten Items erfolgte eine Befragung betriebliche Praktiker (N = 10) verschiedener Branchen und gemäß den Ergebnissen eine Anpassung der Items.

### *Trainingsdesign*

Das Trainingsdesign ist ein quasi-experimentelles Design mit zweifacher Post-Messung (s. Abb. 2), ohne Kontrollgruppe.



Abbildung 2: Design des genderfairen Trainings

Es erfolgen drei Pre-Tests in Unternehmen gemäß obigem Design und sechs Hauptuntersuchungen. In den Pre-Tests erfolgt eine kurze formative Evaluation mit den Trainingsteilnehmern bezüglich der Trainingsinhalte, der Trainingsdi-

daktik, der Trainingsdauer. Bisher sind zwei Pretests erfolgt, nach dem dritten Pre-Test erfolgt eine summative Evaluation des Trainingskonzepts (Stangel-Meseke & Wottawa, 1993; Stangel-Meseke & Patte, 1995; Stangel-Meseke, 1998; Thierau-Brunner, Wottawa & Stangel-Meseke, 2006). Erst dann schließen sich sechs Hauptuntersuchungen mit Personalverantwortlichen in Unternehmen verschiedener Branchen an.

## 4. Trainingsinhalte

---

Im Folgenden werden die Inhalte des Trainings in Anlehnung an die vorgestellten theoretischen Überlegungen skizziert. Dabei wird exemplarisch jeweils ein Beispiel vorgestellt.

### *Systematisierung der Personalauswahl*

In dieser Trainingseinheit werden den Trainingsteilnehmern zunächst sozialpsychologische Modelle und Befunde zur Personenwahrnehmung vermittelt. So werden verschiedene Übungen und Filmsequenzen zur Sensibilisierung für Beobachtungs- und Beurteilungsfehler in der Personenwahrnehmung eingesetzt und Möglichkeiten zur Minimierung der Beurteilungsfehler vorgestellt. Dies hat zur Folge, dass der Auswahlprozess fairer und transparenter gestaltet werden kann (Kühn, Platte & Wottawa, 2006, S. 106 ff.). Dann erfolgt eine Einheit zur DIN-Norm 33430, die eine Hilfestellung für ein systematisches Vorgehen in der Personalauswahl darstellt. Exemplarisch wird hier die Übung zur Anforderungsanalyse und zur Operationalisierung von Konstrukten herausgegriffen.

Bei der Darstellung der Anforderungsanalyse wird den Trainingsteilnehmern in Anlehnung an die DIN-Norm 33430 vermittelt, welcher Unterschied zwischen einer Arbeits- und Anforderungsanalyse besteht und warum es für die Praxis relevant ist, diese Analysen durchzuführen. Exemplarisch wird als Resultat der Anforderungsanalyse ein Anforderungsprofil vorgestellt. Es wird erläutert, was ein Konstrukt ist und wie es in beobachtbaren Verhaltensweisen beschrieben werden kann. Dazu erfolgt zum Beispiel eine Übung, in der die Teilnehmer das Verhalten einer Person mit „hohen analytischen Fähigkeiten“, „hoher Belastbarkeit“ bzw. „hohem Beurteilungsvermögen“ in Einzelarbeit beschreiben müssen.

## *Vermeidung von Stereotypen*

Nach einer begrifflichen Klärung, was Stereotype sind und welchen Einfluss diese auf Diskriminierung und Fairness in der Personalauswahl haben, werden unter Rückgriff auf die vorliegenden Forschungsergebnisse Übungen zur Wirkung der äußeren Erscheinung einer Person, zum Einfluss zusätzlicher individueller Information zur Person (Lebenslauf) und zur wirksamen Steuerung gegen Stereotypisierung durchgeführt. Zum Einfluss der äußeren Erscheinung einer Person werden die Teilnehmer mit unterschiedlichen Videosequenzen von potenziellen Bewerberinnen konfrontiert, in denen das Erscheinungsbild der Personen systematisch variiert wird. Es gilt hier, die Bewerberinnen nach bestimmten Eigenschaftskategorien mit einem semantischen Differential zu bewerten. Ferner werden den Teilnehmern Lebensläufe zur Analyse gegeben, die Informationen über die Bewerber enthalten, die klassischerweise die Beurteilung beeinflussen (z.B. Bewerber, der sich aktuell im Erziehungsurlaub befindet). Anhand eines solchen Beispiels sollen die Teilnehmer die Wirksamkeit von Vorsätzen zur Verhinderung stereotypen Verhaltens ausprobieren und subjektiv erleben. Aufgeteilt in drei Kleingruppen, besteht die Aufgabe der Teilnehmer darin, den Eindruck der durch den Lebenslauf beschriebenen Person zu beschreiben. Als quasi Kontrollgruppe fungiert eine Kleingruppe, die nur aufgrund der vorliegenden Information den Bewerber beschreiben soll. Die weitere Versuchsvariation bezieht sich darauf, dass eine Kleingruppe als Vorgabe eine Zielintention erhält („Ich will Herrn X anhand seines Lebenslaufs fair bewerten.“), eine andere Kleingruppe einen Vorsatz („Immer wenn ich eine Bewerbung von einem Mann in Elternzeit vorliegen habe, dann werde ich ignorieren, dass ein Mann Elternzeit nimmt.“). Im Vergleich können so die Effekte der Zielintention und des Vorsatzes von den Trainingsteilnehmern erfahren werden und sinnvoll für die betriebliche Praxis eingesetzt werden.

## *Aktuelle rechtliche Aspekte*

Diese Einheit beginnt mit einer interaktiven Darstellung zur neuesten Rechtsprechung zur rechtlichen Zulässigkeit von Fragen im Bewerbungsprozess und einer kurzen Skizze zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Damit die Teilnehmer ihren neu erworbenen Kenntnisstand zum AGG direkt im Training überprüfen können, erhalten sie abschließend ein EDV-gestütztes Wissensquiz. Das AGG fordert darüber hinaus, dass alle Stellenanzeigen so zu formulieren sind, dass sie an kein Benachteiligungsmerkmal im Sinne des AGG anknüpfen. Die Teilnehmer erhalten hierfür verschiedene Stellenanzeigen mit der Aufgabe, eben solche Benachteiligungen zu finden.

## 5. Diskussion und Ausblick

---

Mit dem hier skizzierten Training wird erstmalig ein integrativer Ansatz zur genderfairen Personalauswahl vorgelegt. Das Konzept ist theoriegestützt und vereint diagnostische, sozialpsychologische und rechtliche Aspekte.

Die Betrachtung von Genderthemen über die Betrachtung von Geschlechtsvariablen in verschiedenen Untersuchungsdesigns hinaus ist in der Arbeits- und Organisationspsychologie nach wie vor ein Forschungsdesiderat, so dass das vorliegende Konzept hier einen ersten Anstoß geben kann.

Da es sich bei dem skizzierten Training um ein Modellprojekt handelt, das sich nicht als genuin wissenschaftliches Projekt versteht, sondern auf die Anwendung in der betrieblichen Praxis ausgerichtet ist, kann nicht allen wissenschaftlichen Kriterien in Gänze genügt werden. So ist es wahrscheinlich zum derzeitigen Stand des Modellprojekts nicht möglich, eine äquivalente Kontrollgruppe zu stellen, die die Effekte des Trainings offensichtlich macht. Nach Ablauf der Hauptuntersuchung und den daraus resultierenden Erfahrungen ist geplant, in einzelnen Unternehmen in mehreren Gruppen das genderfaire Training durchzuführen, so dass sich hier die Möglichkeit von Trainings- und Kontrollgruppendesigns ergäbe. Ferner konnten aus zeitlichen Gründen bei der Fragebogenkonzeption nicht alle statistischen Gütekriterien berücksichtigt werden.

Die bisherigen Pre-Tests zeigen, dass das vorliegende Konzept auf positive Resonanz in der betrieblichen Praxis stößt und die Teilnehmer sensibler und kritischer für Chancengleichheit und Anforderungsorientierung in der Personalauswahl macht.

Insbesondere besteht der Nutzen einer wissenschaftlich fundierten Personalauswahl für die betriebliche Praxis und für die Bewerber bzw. zukünftigen Mitarbeiter in folgenden Aspekten:

<i>Nutzen für das Unternehmen</i>	<i>Nutzen für Bewerber und Mitarbeiter</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Gesicherte Bedarfs- und Anforderungsanalysen</li><li>- Rationale Entscheidungsgrundlage</li><li>- Aufdeckung diagnostischer Stärken und Schwächen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Schutz vor Willkür</li><li>- Schutz vor Fehlentscheidungen</li><li>- Faire Aufstiegschancen</li><li>- Gezielte Förderung</li><li>- Gezielte Verbesserung der Arbeitsbedingungen</li></ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zielgerichtete Verbesserung einer defizitären Diagnostik</li> <li>- Hilfestellung bei Neukonzeption diagnostischer Verfahren und Prozesse</li> <li>- Reduzierung von Fehlentscheidungen bei Auswahl und Platzierung</li> <li>- Gezielte Personal- und Organisationsentwicklung</li> <li>- Steigerung und Kontrolle des wirtschaftlichen Nutzens</li> <li>- Image-Gewinn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monetärer Nutzen</li> <li>- Chance auf mehr Arbeitszufriedenheit</li> </ul>
---	--

*Tabelle 2: Vorteile und Nutzen einer wissenschaftlich fundierten Personalauswahl nach DIN-Norm 33430 (Kanning, 2004, S. 512)*

Die Erfahrungen in der Ankündigung des Trainings zeigten, dass die angefragten Personalverantwortlichen zunächst häufig mehr Interesse am AGG als Trainingsinhalt hatten als an der Systematik der Personalauswahl. Als Grund hierfür wurde die jahrelange Auswahlexpertise angegeben. Blockaden gegen die Einführung eines genormten Auswahlprozesses sind mit einem psychologischen Mechanismus der Personalverantwortlichen zu erklären. Dieser ist in der Psychologie als „hedonistische Verzerrung“ bekannt und bezeichnet die externe Attribution von Misserfolgen (Wottawa, 2004, S. 211).

Daher stellt der hier vorgestellte integrative Ansatz eines gender fairen Trainings einen wertvollen Beitrag zur Sensibilisierung für Diskriminierung und bewusste Vermeidung dieser für Frau und Mann in der Personalauswahl dar. Trotz anfänglicher vorsichtiger Annahme des gender fairen Trainingskonzepts weisen die bisherigen Evaluationen deutlich auf die Sinnhaftigkeit des integrativen Ansatzes hin.

Die Trainingsinhalte zur Sensibilisierung gegenüber Stereotypisierung dagegen wurden von vornherein als sehr wichtig für die Vermeidung von Diskriminierung von den Trainingsteilnehmern erachtet.

## Literaturverzeichnis:

---

- Achtziger, A. (2003). *Kognitionspsychologische Aspekte der willentlichen Stereotypenkontrolle*. Unveröffentlichte Dissertationschrift. Universität Konstanz.
- Bergmann, B. (2003). Fragebogen zur Erfassung des Selbstkonzepts arbeitsplatz- und berufsübergreifender Methodenkompetenz. In: J. Erpenbeck & L. v. Rosenstiel (Hrsg.). *Handbuch Kompetenzmessung* (S. 229-260). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Deutsches Institut für Normung e.V. (2002). *DIN 33430 - Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen*. Berlin: Beuth Verlag.
- Dodge, K. A., Gilroy, F. D. & Mickey-Fenzel, L. (1995). Requisite management characteristics revisited: Two decades later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 253-264.
- Erpenbeck, J. & von Rosenstiel, L. (2003). *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gmür, M. (1997). Geschlechterrollenstereotypen in der Führungskräfteauswahl. In: R. Klimecki (Hrsg.). *Management Forschung und Praxis*, 19. Konstanz: Universität Konstanz.
- Gollwitzer, P. M. (1993). Goal achievement: the role of intentions. *European Review of Social Psychology*, 4, 141-185.
- Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54, 493-503.
- Hartmann, S. (2004). *Total Quality Management: Qualität im Personalauswahlprozess*. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Fachhochschule Nürtingen.
- Kay, R. (1998). *Diskriminierung von Frauen bei der Personalauswahl. Problemanalyse und Gestaltungsempfehlungen*. Wiesbaden: Deutscher UniversitätsVerlag.
- Kanning, U. (2004). *Standards der Personaldiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Kühn, S., Platte, I., & Wottawa, H. (2006). *Psychologische Theorien in Unternehmen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schäfer, N. (2005). *Organisationspsychologie für die Praxis*. Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis Dr. Brauner.
- Schwarzer, R. (1994). Optimistische Kompetenzerwartung: Zur Erfassung einer personellen Bewältigungsressource. *Diagnostica*, 40 (Heft 2), 105-123.
- Sonntag, K. & Schäfer-Rauser, U. (1993). Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenzen bei der Evaluation von Bildungsmaßnahmen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 37(4), 163-171.
- Spreemann, S. (2000). *Geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führung: Der Einfluss einer maskulinen oder femininen äußeren Erscheinung*. Hamburg: Kovac.
- Stangel-Meseke, M. (1998). Evaluation. In: H. Häcker & K. H. Stapf (Hrsg.). *Dorsch Psychologisches Wörterbuch* (S. 252 - 254). Bern: Huber.

- Stangel-Meseke, M. & Hohoff, U. (2002). Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern. In: T. Stelzer-Rothe (Hrsg.). *Personalmanagement für den Mittelstand*. Heidelberg: Sauer-Verlag.
- Stangel-Meseke, M., Achtziger, A. & Akli, H. (2004). *Verbesserung der Fairness im Einstellungsinterview*. Unveröffentlichter Forschungsbericht an der Universität Konstanz, Naturwissenschaftliche Fakultät, Fachbereich Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Stangel-Meseke, M. & Platte, I. (1995). Weiterbildungsevaluation. In: K.A. Geißler, G. von Landsberg & M. Reinartz (Hrsg.). *Handbuch für Personalentwicklung und Training*. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Stangel-Meseke, M. & Wottawa, H. (1993). Evaluation. In: A. Schorr (Hrsg.). *Handwörterbuch der Angewandten Psychologie* (S. 212 - 217). Bonn: Deutscher Psychologen Verlag GmbH.
- Steffens, M. C. & Mehl, B. (2003). Erscheinen „Karrierefrauen“ weniger sozial kompetent als „Karrieremänner“? – Geschlechterstereotype und Führungskräfteauswahl [Do “career women” appear less socially competent than “career men”? Gender stereotypes and manager selection]. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 34, 173-185.
- Thierau-Brunner, H., Wottawa, H. & Stangel-Meseke, M. (2006). Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen. In: K.-H. Sonntag (Hrsg.). *Personalentwicklung in Organisationen* (S. 329 – 354). Göttingen: Hogrefe.
- von Rennenkampff, A. (2005). *Aktivierung und Auswirkungen geschlechtsstereotyper Wahrnehmung von Führungskompetenz im Bewerbungskontext*. Unveröffentlichte Dissertation. Universität Mannheim.
- von Rosenstiel, L. & Bögel, R. (1992). *Betriebsklima geht jeden an*. Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit (Hrsg.). München: Selbstverlag.
- Wardanjan, B., Richter, F. & Uhlemann, K. (2000). Lernförderung durch die Organisation - Erfassung mit dem Fragebogen zum Lernen in der Arbeit (LIDA). *Zeitschrift für Arbeit und Wissenschaft*, 54 (3-4), 184-190.
- Weuster, A. (1994). *Personalauswahl und Personalbeurteilung mit Arbeitszeugnissen*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Wottawa, H. (2000). Perspektiven der Potentialbeurteilung: Themen und Trends. In: von L. Rosenstiel & T. Lang-von-Wins (Hrsg.). *Perspektiven der Potentialbeurteilung* (S. 27-51). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Wottawa, H. (2004). Mögliche Reaktionen von Unternehmen auf die DIN 33430. In: L. Hornke & U. Winterfeld (Hrsg.). *Eignungsbeurteilung auf dem Prüfstand: DIN 33430 zur Qualitätssicherung* (S. 202 - 219). München: Spektrum Akademischer Verlag.

# 1.2 Die Natur des Unternehmers: Das unternehmerische Leitbild in der Beratungs- und Förderinfrastruktur von ExistenzgründerInnen

*Andrea D. Bührmann*

---

## Abstract

---

*Im Mittelpunkt des Beitrags steht das unternehmerische Leitbild in der Beratungs- und Förderinfrastruktur von ExistenzgründerInnen. Es wird ausgehend von diskursanalytischen Forschungsbefunden zum hegemonialen Unternehmerbild anhand von explorativen Online-ExpertInnen-Interviews erforscht und konturiert. Dabei zeigt sich, dass einer vielfach zu beobachtenden rhetorisch-programmatischen Diversifizierung des Unternehmertums in der Beratungs- und Förderinfrastruktur rasch auch eine faktische folgen sollte. Da Vieles dafür spricht – unter anderem die Antworten der interviewten Expertinnen und Experten – dass ein positiver Zusammenhang zwischen dem Unternehmerinnenbild der Beratenden und dem Erfolg der Beratung besteht, gilt es hier die Beratenden zu beraten. D.h. die Beratenden müssen ihr Unternehmerinnenbild diversifizieren und nicht länger versuchen, ihr Bild vom Unternehmer den Ratsuchenden nahe zubringen. In diesem Sinne plädiere ich für eine ‚Culture of Entrepreneurial Diversity‘.*

Der Umbau des bundesdeutschen ‚Wohlfahrtsstaates‘ zum ‚aktivierenden Sozialstaat‘ unter den Imperativen von Sparsamkeit und Effizienz implizierte nicht zuletzt eine Ökonomisierung auch der Arbeitslosenversicherung. Im Zuge dessen gelten Erwerbslose nunmehr als Kunden bzw. Kundinnen der Agenturen für Arbeit und müssen glaubhaft machen, sich aktiv um eine nachhaltige Änderung ihrer Situation zu bemühen (vgl. Schaarschuch, 1999). So ist in einem von der Bundesagentur für Arbeit herausgegebenen „Merkblatt für Arbeitslose“ unter dem Punkt 2.4 „Eigenbemühungen“ zu lesen: „Mit der Verpflichtung, sich aktiv um eine Beschäftigung zu bemühen, hat der Gesetzgeber betont, dass in erster Linie Sie gefordert sind, Ihre Beschäftigungslosigkeit zu beenden. *Ihr Arbeitsvermittler wird Sie bei der Suche und Auswahl möglicher Eigenbemühungen beraten und unterstützen*“ (Bundesagentur für Arbeit 2006, S. 16; Herv. i.Original).

Dieser ‚Einstellungswandel‘ wird über unterschiedliche diskursive und nicht-diskursive Praktiken vorangetrieben. Nicht zu unterschätzen dürfte hier wohl die Arbeit der persönlichen Ansprechpartnerinnen und -partner der Arbeitsagenturen bzw. Jobcenter sein. Sollen sie doch ihre ‚Kundschaft‘ idealerweise davon überzeugen, sich als unternehmerisches Selbst zu begreifen. Symptomatisch dafür scheint mir z.B. der (mediale) Aufstieg der so genannten „Ich-AG“, die ja mittlerweile abgelöst worden ist von dem so genannten Gründungszuschuss (für ALG I und dem Einstiegsgehalt für ALG II Empfängerinnen und -empfänger).

In meinem Beitrag frage ich, welches UnternehmerInnenbild Beraterinnen und Berater der (Bundes-)Agentur für Arbeit – verstanden als ‚front-line‘ Akteure und Akteurinnen - formulieren, die Erwerbslose oder von Erwerbslosigkeit bedrohte Personen bei der Existenzgründung beraten, bzw. als „fachkundige Stelle“ den Antragstellenden testieren, dass sie ein tragfähiges Konzept zur Unternehmensgründung formuliert haben (vgl. GO Nr. 1 September 2006). Diese Frage werde ich ausgehend von ersten Arbeitsergebnissen aus dem vom Land NRW geförderten Forschungsprojekt mit dem Titel: „Vielfalt in der ‚Unternehmerschaft – Facetten des UnternehmerInnenbildes in Deutschland“ (vgl. dazu auch Bührmann/Hansen/Schmeink/Schöttelndreier: 2006a, 2006b, 2007).

Bevor ich auf das UnternehmerInnenbild genauer eingehe, möchte ich aber noch zumindest einige knappe Bemerkungen zur gesellschaftstheoretischen Einordnung meiner heutigen Fragestellung machen.

## 1. Schaffung einer unternehmerischen Kultur

---

Die Förderung bzw. Initiierung einer neuen Kultur der Selbstständigkeit ist seit vielen Jahren eines der zentralen und freilich sehr kontrovers diskutierten Themen in der Eu-weiten Öffentlichkeit. Im Rahmen der so genannten Lissabon-Strategie geht es darum, Europa zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsmarkt zu machen. Dazu soll Deutschland den Abstand zu den anderen, so genannten „entrepreneurial economies“ reduzieren. So hat Helmut Kohl (1995) schon 1995 nachdrücklich eine „neue Kultur der Selbstständigkeit“ eingefordert und die mangelnde Zahl der Unternehmensgründungen zu Deutschlands „Schicksalsfrage“ erklärt.

Denn – so erläutern die Vertreter dieser Ansicht – Unternehmensgründungen besitzen besondere Relevanz für die wirtschaftliche Dynamik: Sie fördern das wirtschaftliche Wachstum und trügen damit zu einem notwendigen Strukturwandel bei. Auf diese Weise stärkten Gründungen die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit und führten Innovationen ein. Zudem schafften Existenzgründungen – im Falle von Expansionen – neue Arbeitsplätze. „Damit“, so erläutern Wolfgang Sternberg, Heiko Bergmann und Ingo Lückgen (2004, S. 5) „leisten Gründungen einen wichtigen Beitrag zur Sicherung oder sogar zum Ausbau des Beschäftigungsstandes und zur Vermeidung oder sogar Verringerung von Arbeitslosigkeit.“

Mit Blick darauf versucht man, den Kreis derjenigen zu erweitern, die unternehmerisch tätig werden sollen. Angesprochen werden nun nicht mehr nur mittel ältere, leistungsfähige und hoch qualifizierte Männer aus bürgerlichen Schichten. Vielmehr soll nun auch das unternehmerische Potenzial von Menschen mit migrantischem Hintergrund, sehr jungen und älteren Personen und insbesondere Frauen verstärkt aktiviert werden.

Diese Bemühungen scheinen allerdings bisher bei allem Engagement wenig effektiv gewesen:

- So ist zwar in den vergangenen zehn Jahren der Anteil von Unternehmerinnen in der Bundesrepublik auf über 1 Millionen angestiegen. Die Gründungsquote von Frauen liegt jedoch weiterhin deutlich unter der männlicher Gründer. Laut bundesweiter Gründerinnenagentur (bga) und Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) gehen nur 1/3 aller Unternehmensgründungen in Deutschland von Frauen aus.
- Und auch was die faktische Gründung durch Migranten und Migratinnen angeht, kann von einem gap gesprochen werden. Zwar ist seit den 1980er Jahren die Selbständigenquote unter den Migranten und Migratinnen ge-