

Opt-in vs. opt-out: Wie können Auswahlverfahren fairer gestaltet werden?

Psychologie kompakt - online

Dr. Katja Pässler

Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW
Eignung und Personalentwicklung

6. Juni 2023



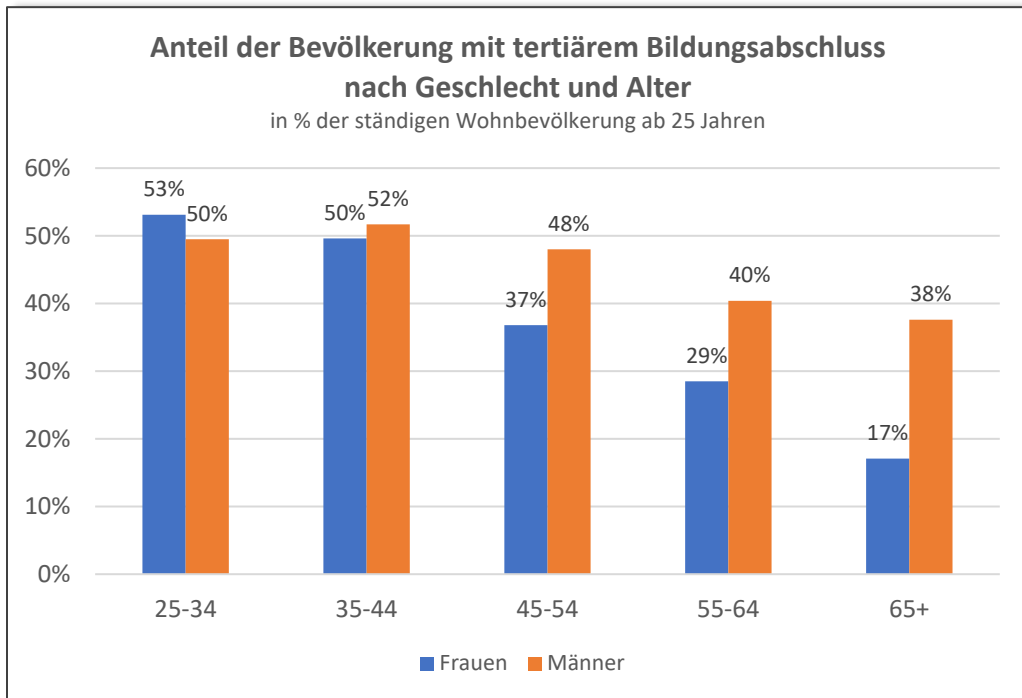
Ablauf

- Was bedeutet „Fairness“ im Kontext des Personalauswahlprozesses?
- Diversität in Führungspositionen
- Diversität als systemische Herausforderung
- Wie kann die Fairness von Auswahlverfahren verbessert werden?
- Ihre Fragen, Anregungen und Ideen

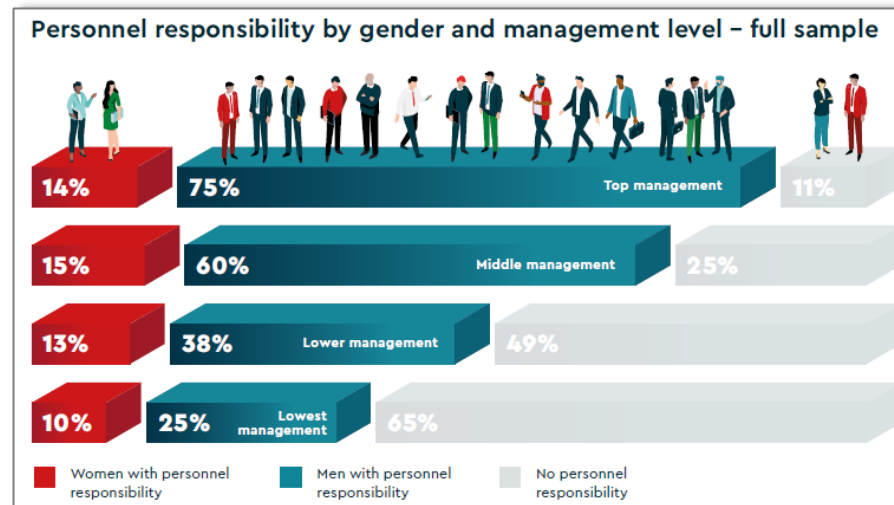
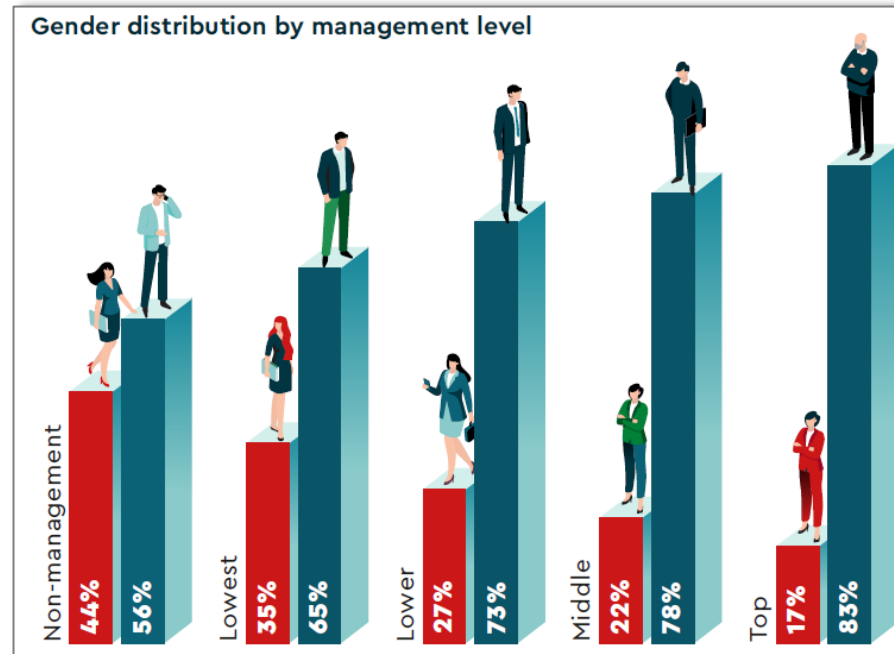
Was bedeutet „Fairness“ im Kontext des Personalauswahlprozesses?

- gerechte und gleichberechtigte Behandlung aller Bewerber*innen während des gesamten Auswahlprozesses
- Aspekte:
 - Gleichbehandlung
 - Objektivität
 - Transparenz
 - Vermeidung von Bias

Diversität in Führungspositionen



Bundesamt für Statistik, 2023



Gender Intelligence Report, 2022

Diversität als systemische Herausforderung

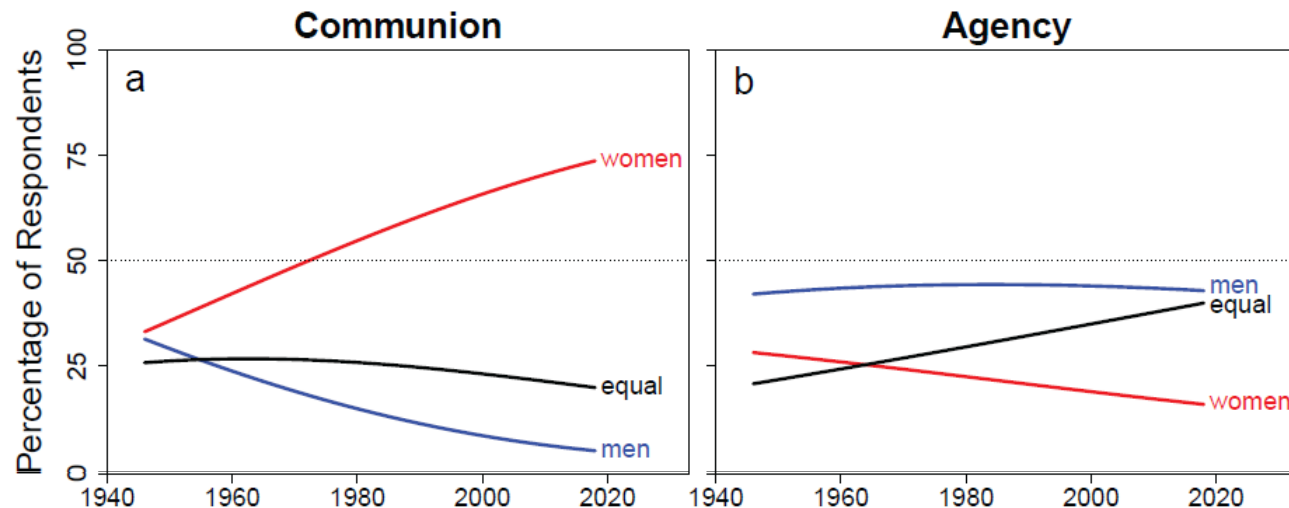


Anforderungsprofil und Stelleninserat

- eine «ideale» Führungsperson wird anhand «agentischer» Eigenschaften (z.B. durchsetzungsstark, entscheidungsfreudig, beharrlich, eigenständig) beschrieben, insbesondere in Berufen und Branchen mit geringem Frauenanteil in Führungspositionen («think-manager-think-male» Paradox) (Dutz et al., 2022)
- Stellenausschreibungen für Führungspositionen sind häufig stark männlich konnotiert und betonen ein «agentisches» Führungsideal (z.B. «Macherqualitäten, hohe Eigeninitiative und ein gesundes Durchsetzungsvermögen») (Hentschel et al., 2021)
- aber: Führung ist divers; «weiblich» konnotierte Führungseigenschaften (z.B. kooperativ, kommunikativ, verantwortungsbewusst, vertrauensvoll) werden in der heutigen Arbeitswelt (mobil-flexibles Arbeiten, agile Teams) immer wichtiger

Anforderungsprofil und Stelleninserat

- Frauen beschreiben sich selbst und werden von anderen anhand «kommunaler» Eigenschaften beschrieben (Eagly et al., 2021)
 - Diskrepanz Selbstwahrnehmung und Anforderungen (Hentschel et al., 2020)
 - Diskrepanz Fremdwahrnehmung (z.B. HR-Fachpersonen) und Anforderungen (Coffman et al., 2021)

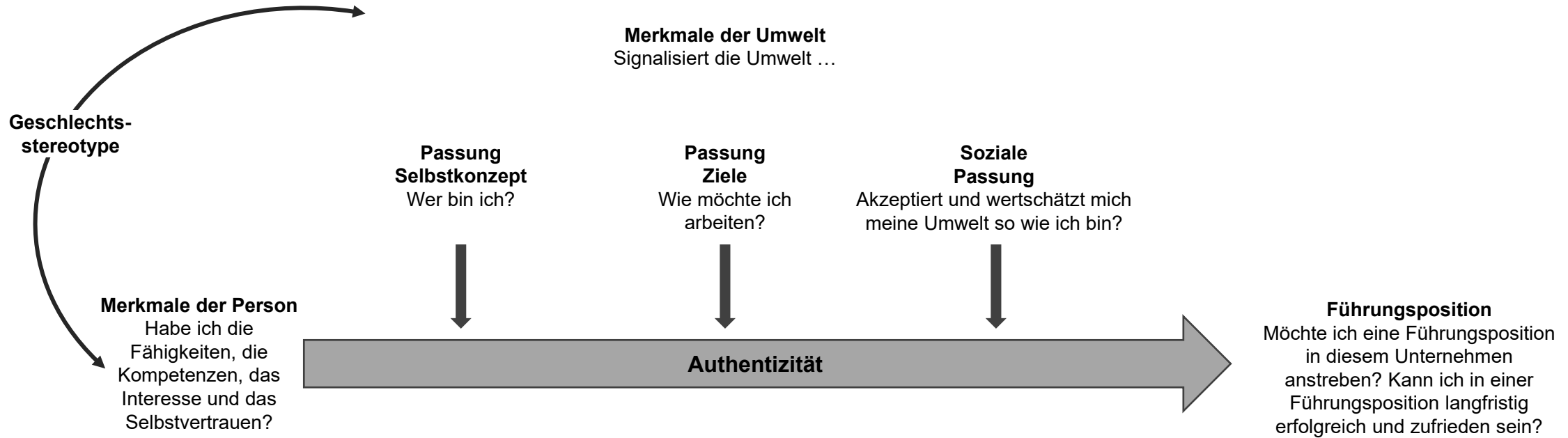


Eagly et al. 2020

Anforderungsprofil und Stelleninserat

- Frauen sind tendenziell selbstkritischer als Männer
 - während Männer ihre eigene Leistung tendenziell überschätzen, unterschätzen Frauen ihre Leistung eher oder bewerten diese deutlich kritischer (Exley & Kessler, 2022)
 - Bewertung des eigenen Führungsverhaltens: Männer schätzen die Effektivität ihres Führungsverhaltens höher ein als Frauen, während Dritte (z.B. Mitarbeitende, Kolleg*innen) das Führungsverhalten von Frauen als effektiver bewerten als das von Männern (Paustian-Underdahl et al. 2014)

Bin ich die richtige Person für eine Führungsposition?



Anforderungsprofil und Stelleninserat

- Definition eines konkreten, stellenbezogenen Anforderungsprofils
- «kommunale» Aspekte in Stelleninseraten aufgreifen
- Formulierung von Mindestanforderungen
- Frauen und Männer gleichermassen ansprechen (→ Begrifflichkeiten, Bildersprache etc.)
- Darstellung von Rahmenbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten

„opt-in“ Auswahlverfahren

- **«opt-in»** Selbstnominierung als Grundlage für Teilnahme am Auswahlverfahren
 - aktive Bewerbung auf Position
 - Framing: Wettbewerb mit anderen
- Frauen agieren tendenziell weniger wettbewerbsorientiert und risikobereit als Männer (Markowsky & Beblo, 2022) → bewerben sich seltener auf Führungspositionen, obwohl sie objektiv den Anforderungen entsprechen
- insbesondere dann, wenn ihnen das Vertrauen fehlt, dass sie tatsächlich die gleichen Chancen wie Männer haben in Managementpositionen aufzusteigen (Joshi & Diekman, 2022)

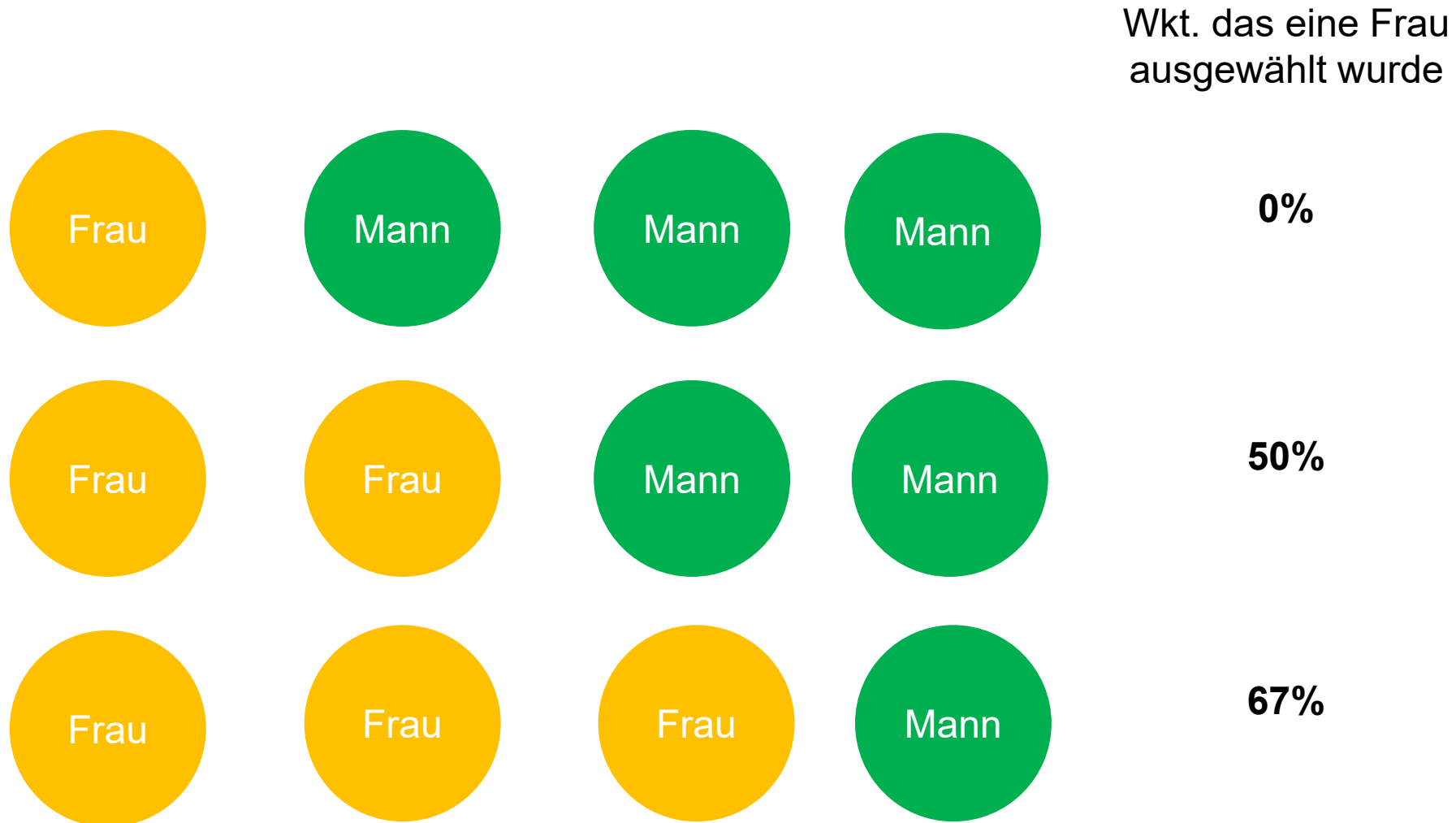
„opt-in“ Auswahlverfahren

- Frauen bewerben sich deutlich seltener nochmals auf eine ähnliche Position oder Funktion, wenn sie zuvor in einem Auswahlverfahren abgelehnt wurden, insbesondere in Berufen und Branchen mit hohem Männeranteil in Führungspositionen (Fernandez-Mateo et al., 2022)
- Aufstieg ins mittlere/hohe Management bedeutet typischerweise Teilnahme an einer Vielzahl an Auswahlverfahren

„opt-out“ Auswahlverfahren

- «opt-out» Teilnahme am Wettbewerb als «Standard»
 - 1) Definition eines konkreten Anforderungsprofils
 - 2) Matching: Anforderungen – Bewerber*innen aus Personenpool (intern/extern)
 - 3) Erstellung eines Kandidaten*innen-Pools (anonymisiert) für die Zielposition
 - 4) Gespräche mit Kandidat*innen
 - Position vorstellen
 - Eignung für Position betonen
 - Bereitschaft zur Teilnahme am weiteren Auswahlverfahren (z.B. Interview) abholen
 - 5) Weiteres Auswahlverfahren

Warum ist die Diversität des Kandidat*innen-Pools so wichtig?



„Opt-out“ Auswahlverfahren

- Experimentelle Studien: Online-Arbeitsmarkt (He, Kang, and Lacetera, 2021)
 - „opt-out“ Framing führt zu einer signifikanten Erhöhung des Anteils von Frauen am Auswahlverfahren
 - die Beteiligung von Männern an Auswahlverfahren blieb im «opt-in» und «opt-out» Framing unverändert
 - keine negativen Auswirkungen auf Leistung und Wohlbefinden
- Frauen bewerben sich seltener nochmals auf eine ähnliche oder die gleiche Position, wenn sie zu einem früheren Zeitpunkt abgelehnt wurden → «opt-out» bietet die Chance hier gegenzusteuern

„Opt-out“: Wie praxistauglich ist der Ansatz?

- Expert*innen-Interviews mit 12 HR-Fachpersonen mit Fall-Vignetten
 - Beurteilung (Chance, Risiken, Akzeptanz)
 - Gestaltungsmöglichkeiten
 - Auswirkungen
- Fokusgruppendiskussion mit 5 Expert*innen Diversity und Gleichstellung
 - Chancen und Risiken
 - Diskussion der Interview-Ergebnisse
 - Szenarien für weitere Umsetzung

„Opt-out“: Wie praxistauglich ist der Ansatz?

▪ Chancen

- Diversität erhöhen
- Sichtbarkeit von Frauen fördern: Frauenanteil in bestimmten Positionen erhöhen
- Fairness im Auswahlprozess erhöhen: Transparenz, Gleichbehandlung
- Entwicklungsperspektiven aufzeigen
- (internes) Potential sichtbar machen / gezielte Nachfolgeplanung
- Kandidaten*innen-Pool für gezielte Personalentwicklung nutzbar
- Mitarbeitendenmotivation und –zufriedenheit erhöhen
- Werte- und Kulturwandel initiieren: Offenheit fördern

„Opt-out“: Welche Chancen und Herausforderungen sehen Expert*innen?

▪ Herausforderungen

- Aufwand Erstellung und Pflege des Personenpools
 - personeller und technischer Aufwand (Digitalisierung)
- Auswahlverfahren reduziert Bias nur im Prozessschritt „Vorauswahl“
- erzeugen einer falschen Erwartungshaltung/ fehlende Eigeninitiative
- Wie gelingt Einbezug von internen und externen Bewerbenden?

Ausblick

▪ Pilotprojekt

- Umsetzung «opt-out» im Unternehmen
- Evaluation:
 - Prozessevaluation: Mach- und Umsetzbarkeit, Aufwand, techn. Herausforderungen
 - Akzeptanz seitens Kandidat*innen, HR-Personen, Führungskräften
 - Zusammensetzung Kandidat*innen-Pool → Auswahlentscheid

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit