

*Elena Benedetto*

## Zusammenfassung

### *Die Kunst, eine gute Kandidatin zu sein*

Eine empirische Untersuchung der Kompetenzbewertung im Rekrutierungsprozess auf konventionentheoretischer Grundlage

---

Diese Arbeit geht zwei Fragen nach: welche Kompetenzen der Kandidatinnen im Rekrutierungsprozess wertgeschätzt werden und wie diese Wertzuschreibungen untermauert sind. Von Interesse ist die Sichtweise der PersonalberaterInnen, die wesentlich an Kompetenzbewertungen Teil haben.

**Stichworte:** Kandidatin, PersonalberaterIn, Rekrutierung, Kompetenzen, Bewertung, Konventionen

## 1. Ausgangssituation

Kompetenzen sind bei Stellenbesetzungen relevant. Die Kompetenzbewertung und die Berücksichtigung von Kandidatinnen bei der Auswahl sind mitentscheidend dafür, ob Positionen durch Frauen besetzt werden. Bewertungen und Vorauswahl finden immer häufiger außerhalb der Unternehmen statt, da PersonalberaterInnen in die Rekrutierungsaktivitäten eingebunden werden (Cappelli & Hamori, 2014). Deren Tätigkeitsschwerpunkt liegt auf der Beratung von Unternehmen, bei der Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften auf dem externen Arbeitsmarkt (Heidelberger & Haake, 2014). Unternehmen nutzen die Marktkenntnis der BeraterInnen (Stäude, 2014), die als IntermediärInnen zwischen StellenanbieterInnen und BewerberInnen fungieren (Bessy & Chauvin, 2013). Vor dem Hintergrund einer komplexer werdenden Wirtschafts- und Arbeitswelt, sind Unternehmen mehr denn je gefordert, passende MitarbeiterInnen zu finden und zu binden. Um dabei erfolgreich zu sein, wird verstärkt auf die Expertise von IntermediärInnen zurückgegriffen (Ozley & Armenakis, 2000), die durch ihre Stellung Werterahmen schaffen und Bewertungsvorgänge beeinflussen können (Bessy & Chauvin, 2013). Der externe Arbeitsmarkt und die Dienstleistung von IntermediärInnen gewinnen zunehmend an Bedeutung (Faulconbridge, Beaverstock, Hall, & Hewitson, 2009). Ungeachtet dieser Veränderungen, ist der Frauenanteil in manchen Arbeitsbereichen überschaubar geblieben. Besonders in mittleren und gehobenen Positionen sind **Frauen unterrepräsentiert** (ILO, 2015). Unter dem Gesichtspunkt zunehmender Erwerbsbeteiligung und guter Qualifizierung von Frauen ist dies nicht nachvollziehbar. Es lässt den Schluss zu, dass Talente, Arbeits- und Wissenspotential ungenutzt bleiben. Als Ursachen der Unterrepräsentanz werden u.a. Vorbehalte, etablierte Rekrutierungspraktiken (z.B. Tienari, Meriläinen, Holgersson, & Bendl, 2013), Idealvorstellungen in Bezug auf Kompetenzkriterien (z.B. Meriläinen, Tienari, & Valtonen, 2013) und ein tradiertes Rollenverständnis ausgemacht. Öffentlicher Diskurs und wissenschaftliche Literatur thematisieren das Benachteiligungsproblem bereits umfassend - das Forschungsinteresse ist berechtigt. Fokussieren Diskussion und Untersuchungen aber vorwiegend darauf, Ungleichheitszustände, Idealvorstellungen und Genderpraktiken aufzudecken, bleibt meist unbeachtet, welche Kompetenzen an Kandidatinnen wertgeschätzt werden. Mit Blick auf den Rekrutierungsprozess stellt sich daher auch die Frage nach der Eignung die Frauen mitbringen sollen, um den unterschiedlichen Erwartungen der Unternehmen bei Stellenbesetzungen gerecht zu werden. Mit anderen Worten, welche Kriterien bzw. Kompetenzen Kandidatinnen für Unternehmen "wertvoll" machen. Darüber hinaus ist es auch naheliegend, die Bewertungsgrundlagen dieser Kriterien zu ermitteln. Aufgrund der Relevanz personalberaterischer Tätigkeit bei der Bewertung und der Auswahl, ist die Sichtweise der PersonalberaterInnen von Interesse. Konkret hat sich daher folgende

**Forschungsfrage** ergeben: *Welche Kompetenzen der Kandidatinnen werden aus der Sicht von PersonalberaterInnen bei der Besetzung von (Leitungs)positionen wertgeschätzt und wie werden diese Wertzuschreibungen gestützt?* **Ziel** der empirischen Untersuchung war, Erkenntnisse zu wertgeschätzten Kandidatinnenkompetenzen zu gewinnen und einen Einblick in die unterschiedlichen Möglichkeiten der Kompetenz- bzw. Qualitätszuschreibung zu gewähren. Mit anderen Worten: zu eruieren, welche Beurteilungskriterien PersonalberaterInnen heranziehen, um den Kandidatinnen "Wert" zu verleihen bzw. wie Wert in Form von Kompetenzen sichtbar gemacht wird. Unter der Annahme der sozialen Konstruktion von Kompetenzen sollten jene Kriterien dargestellt werden, die in der Wahrnehmung der PersonalberaterInnen bedeutend sind. Zudem sollte aufgezeigt werden, wie die BeraterInnen Kompetenzbewertungen untermauern. Neben der Analyse von Ausschlussgründen ist das Aufzeigen des "Wertes" ("Qualität") von Kandidatinnen deshalb ein interessanter und wichtiger Aspekt, um die Diskussion zum Thema Frauen und Stellenbesetzungen zu erweitern und mehr Bewußtsein dafür zu schaffen. Es ermöglicht, ein **differenzierteres Bild** der Kompetenzbewertung von Kandidatinnen im Selektionsprozess zu zeichnen, als dies Studien tun, die vorwiegend die Benachteiligung von Frauen beleuchten (z.B. Merliäninen et al., 2013; Tienari et al., 2013; Fernandez-Mateo & Fernandez, 2016).

## **2. Untersuchungsmethode und theoretischer Bezugsrahmen**

Die Beantwortung der Frage basiert auf einer qualitativen Datenerhebung, die in Form von Interviews mit vier österreichischen PersonalberaterInnen durchgeführt wurde. Der Rekrutierungsablauf wurde anhand konkreter Rekrutierungsfälle und im allgemeinen Kontext geschildert. Die Datenauswertung erfolgte durch Kodierung der transkribierten Interviews und durch Anwendung der Korrespondenzanalysemethode. Die Kodierung reduziert die Informationsfülle des Datenmaterials (Gläser & Laudel, 2009). Die Korrespondenzanalyse - ein Struktur entdeckendes, deskriptives Verfahren - ermöglicht, Beziehungen zwischen Variablen (z.B. Kompetenzen und Kandidatin) zu finden und zu beschreiben (Backhaus, Erichson, & Weiber, 2013). Die Variablen für die Analyse ergaben sich aus den kodierten Interviews. Für die Korrespondenzanalyse spricht, dass sie zur Auswertung kleinerer Datenmengen (z.B. vier Interviews) geeignet ist und die Datendarstellung in numerischer und grafischer Form erlaubt (Blasius, 2001). Als zweckmäßiger theoretischer Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung hat sich die **Konventionensoziologie** (kurz EC) angeboten.

Dieser pragmatische Forschungsansatz greift das **Wertethema** auf. In einem Forschungsfeld beschäftigt sich die EC mit der Analyse von Einstellungspraktiken auf Arbeitsmärkten. Es wird davon ausgegangen, dass Kompetenzen (Wert, Qualität) nicht gegebene Fakten,

sondern das Ergebnis von Beurteilungspraktiken sind, die sich auf übergeordnete, allgemein gültige Werterahmen, sogenannte **Konventionen** beziehen. Durch diesen Bezug werden Bewertungen bzw. Handlungen als angemessen und fair erachtet und im Kritikfall argumentierbar. Kompetenzen gelten als sozial und situativ konstruiert (Diaz-Bone, 2009).

Konventionen resultieren aus Erfahrungen und Erkenntnissen, die im Zuge praktischen Handelns gemacht werden (Schmidt-Wellenburg, 2015). Nach ihrer Etablierung werden sie zur Vereinfachung der Handlungsabstimmungen herangezogen (Schmidt-Wellenburg, 2015). Konventionen sind keine ad hoc Übereinkünfte (Diaz-Bone, 2011), Traditionen, Bräuche, Standards oder Sitten (Diaz-Bone, 2015). Sie sind Orientierungshilfen in von Unsicherheit und Komplexität geprägten Situationen (Diaz-Bone, 2009). Personen schaffen, verwenden und ändern Konventionen (Eymard-Duvernay, 2008). Im Hinblick auf die Beurteilung von KandidatInnen im Rekrutierungsprozess geht die EC von einer Vielzahl an Bewertungsmöglichkeiten aus, die durch Objekte (z.B. Berufsbezeichnungen) gefestigt werden (Diaz-Bone, 2009). Die Pluralität dieser Bewertungslogiken führt - so die Annahme der EC - zu ausgewogeneren Beurteilungen, da Personen in unterschiedlichen Situationen nach verschiedenen Kriterien bewertet werden (Diaz-Bone, 2009). Im Gegensatz dazu lenken Untersuchungen, die sich mit Benachteiligungsgründen beschäftigen, das Augenmerk auf meist **wenige Kriterien** bzw. Idealmerkmale, die es zu bewerten gilt. Das impliziert, dass Kompetenzen identifiziert werden, die bereits vor der Beurteilung feststehen. Konventionen (Markt-, Institutions-, Interaktions- und Netzwerkkonvention), die bei der Kompetenzbeurteilung wirksam werden, unterscheiden sich im Nachweis darüber, was Kompetenz (Wert, Qualität) darstellt, welche Werkzeuge (z.B. Lebenslauf) bei der Kompetenzkonstruktion Anwendung finden und ob individuelle Eigenschaften oder die Gruppenzugehörigkeit der KandidatInnen im Vordergrund stehen (Diaz-Bone, 2009). Die Auswertung hat ergeben, dass - neben Konventionen - das Bauchgefühl der BeraterInnen bei der Stabilisierung der Kompetenzbewertungen relevant ist.

### **3. Ergebnisse**

Vorauszuschicken ist, dass Rekrutierungen kontextbezogene (z.B. Unternehmen, Position) Einzelfälle darstellen. Verschiedene Kompetenzen werden wertgeschätzt, die sich im Verlauf der Rekrutierung ändern können. Ein und dieselbe Kandidatin wird - je nach Kontext - aufgrund unterschiedlicher Kriterien bewertet. Es hat sich gezeigt, dass in der Regel nicht nur eine Kompetenz, sondern mehrere Komponenten, der Beurteilung unterzogen werden. Diese können von unterschiedlich hoher Bedeutung sein. In einem Fall wurde z.B. vorrangig auf die Anzahl der vorhergehenden Berufsstationen geachtet. Ausschlaggebende Faktoren

für den gewünschten Kompetenzmix sind u.a. die zu besetzende Position, das Unternehmen, die Branche, EntscheidungsträgerInnen und MitarbeiterInnen des Unternehmens sowie der BewerberInnenrücklauf. Ein schwacher Rücklauf (wenig Interessierte) kann dazu führen, dass Abstriche in Bezug auf Kompetenzen gemacht werden. Die Analyse hat eine beachtliche Zahl von wertgeschätzten Kandidatinnenkompetenzen hervorgebracht. Dazu zählen die Erfüllung des Anforderungsprofils, die Fachkompetenz, Fremdsprachenkenntnisse (in Verbindung mit Positionen in internationalen Unternehmen), Kompetenzen in Zusammenhang mit Diversität, die zwischenmenschliche Passung, Kommunikationsfähigkeit, Erfahrungen, Gehalt, Zielorientierung, Flexibilität, Multitaskingfähigkeit, Organisationsgeschick, Interesse am Unternehmen, Stetigkeit, Charaktereigenschaften und die Persönlichkeit. In den wenigsten Fällen ist das Geschlecht von dominierender Relevanz, so die Erfahrung der InterviewpartnerInnen. Vorwiegend geht es darum, Personen zu finden, denen gewünschte Kompetenzen zugesprochen werden können. Geschlechtsbezogene Vorbehalte werden irrelevant, wenn sich Stellenbesetzungen als schwierig erweisen (Zeit- und Kostenfaktor). Eine untergeordnete Rolle spielt auch die Frauenquote.

In den Interviews wurden Kompetenzen genannt, die bei **Kandidatinnen** und **Kandidaten** für **Leitungs- und Nichtleitungspositionen** beurteilt und geschätzt werden. Dazu zählt die **Fachkompetenz**, die stets von Bedeutung ist, welche konkreten Vorstellungen damit auch verbunden sein mögen. Aus Sicht der BeraterInnen stehen Kandidatinnen ihren männlichen Mitbewerbern - in puncto Fachkompetenz - in nichts nach. In Arbeitsbereichen, wie den technischen, sind Frauen zwar gewünscht, aber rar, so die Erfahrung der BeraterInnen. Die Beurteilung der Fachkompetenz basiert auf der Markt-, Institutions-, Interaktions- und Netzwerkkonvention, was die angesprochene **Pluralität** der Bewertung hervorhebt. Als Bewertungswerkzeuge der Marktkonvention haben sich z.B. Bewerbungsunterlagen, Lebenslauf oder der Probetag ergeben. Sie stellen allgemein anerkannte Instrumente dar, die Beurteilungen festigen. Die Werkzeuge unterstützen dabei, KandidatInnen zu vergleichen und in Konkurrenz zu setzen. Ziel ist, eine effiziente Auswahl zu ermöglichen und eine hohe "KandidatInnenqualität" zu gewährleisten. Neben den Evaluationsinstrumenten der Marktkonvention wird Fachkompetenz auch durch Diplome (**Institutionskonvention**), Interviews (**Interaktionskonvention**) und Referenzen (**Netzwerkkonvention**) untermauert. Den Referenzen (Urteil Dritter, Umfeld der KandidatIn) wird vergleichsweise wenig Bedeutung bei der Festigung dieser Kompetenzen beigemessen. Relevant ist jedenfalls, wer Referenzen erteilt. Diplome (Institutionskonvention) stellen anerkannte Garanten für bestimmte Fähigkeiten dar. Sie erlauben die Fachkompetenzbeurteilung zu stabilisieren, ohne die Person kennen zu müssen (Beurteilung aus der Distanz). Dagegen steht im Mittelpunkt des

Bewerbungsgesprächs (Interaktionskonvention) der persönliche Kontakt zwischen PersonalberaterIn und KandidatIn. Zweck ist, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, um im Laufe des Gesprächs die Kompetenz zu ermitteln. Die Kompetenzzuschreibung erfolgt während der Interaktion. Bei der Untermauerung der Fachkompetenz spielt auch das Bauchgefühl der BeraterInnen eine Rolle, das von Erfahrungen und Einschätzungen beeinflusst wird. Erwartungen hinsichtlich fachlicher Qualifikation ergeben sich meist aus dem **Anforderungsprofil**. Sowohl Kandidatinnen als auch Kandidaten werden danach bewertet. Das Profil kann mehr oder weniger konkret ausgestaltet sein. Anforderungen können im Verlauf des Rekrutierungsprozesses abgeändert werden. Etwa, wenn KandidatInnen Zusatzqualifikationen mitbringen, die in den Aufgabenbereich passen. Unternehmen greifen bei der Ausarbeitung des Anforderungsprofils zuweilen auf die Unterstützung der PersonalberaterInnen zurück. Die BeraterInnen sind dadurch aktiv an der Mitgestaltung von Erwartungen (Kompetenzen) beteiligt. Wie sich aus der Untersuchung ergeben hat, basiert die Beurteilung der Profilerfüllung auf der Markt-, Institutions- und Interaktionskonvention. Bewertungsinstrumente sind z.B. der Lebenslauf, Diplome, Ausbildungsnachweis und das Bewerbungsgespräch. Auch die **Entlohnung** ist ein Beurteilungskriterium, das bei Bewerberinnen und Bewerbern Geltung hat. Die Einhaltung vorgegebener Gehaltsrahmen bzw. angemessene Gehaltsforderungen werden positiv beurteilt. In einem geschilderten Fall gab die geringere Gehaltsforderung der Kandidatin (sie lag bei gleicher Qualifikation unter der des Mitbewerbers) den Ausschlag für deren Anstellung. Die Erfahrung der InterviewpartnerInnen zeigt, dass vor allem Frauen bereit sind, Positionen mit wenig attraktiver Entlohnung zu besetzen (z.B. im Sozialbereich). Dies führt dazu, dass in einigen Bereichen vorwiegend Frauen zu finden sind. Gestützt wird die Beurteilung dieses Kompetenzkriteriums durch die Marktkonvention (z.B. Bewerbungsunterlagen) und die Interaktionskonvention (z.B. Gespräch, Telefonat). Nicht unüblich ist, die Gehaltsvorstellungen von KandidatInnen telefonisch zu ermitteln. Auf diese Weise wird bereits am Rekrutierungsbeginn geklärt, ob sich der Gehaltswunsch in einer Bandbreite bewegt, die dem Gehaltsrahmen entspricht. Durch die Interaktion (Telefonat) zeigt sich, ob KandidatInnen die Erwartungen in Bezug auf die Entlohnung erfüllen, d.h., ob Kompetenz zugesprochen werden kann. Die **Persönlichkeit** stellt ein weiteres wertgeschätztes Kriterium bei BewerberInnen dar. Beurteilungsrelevant ist u.a. die zu besetzende Position. Aus Sicht der InterviewpartnerInnen ist es wichtig, die richtige Persönlichkeit für eine Stelle zu haben. Die Persönlichkeit wurde relativ häufig im Zusammenhang mit der Bewertung von **Kandidaten** erwähnt, die **Führungspositionen** anstreben. Zur Stützung der Kompetenzbeurteilung wird u.a. auf die Marktkonvention zurückgegriffen. Sind Bewerbungsunterlagen (Marktkonvention) wenig überzeugend, kann im Zuge eines

Gesprächs (Interaktionskonvention) der Versuch unternommen werden, die Persönlichkeit zu ermitteln. Gefestigt wird die Bewertung nicht nur durch den Bezug auf Konventionen, sondern auch durch das Bauchgefühl. Eine weitere wertgeschätzte Kompetenz ist die **Zielorientierung**. Es wurde aber auch angedeutet, dass Zielorientierung nicht immer positiv bewertet wird. Speziell dann, wenn sie mit zuviel Ehrgeiz und Selbstsicherheit von Kandidatinnen einhergeht. Wie das "Zuviel" definiert wird, hängt in der Regel vom subjektiven Empfinden meist männlicher Entscheidungsträger (Unternehmen) ab, so die Erfahrung der Interviewpartnerin. Untermuert wird die Bewertung durch Bezug auf die Interaktionskonvention (Bewerbungsgespräch). Kompetenzzuschreibung im Zusammenhang mit **Diversität** findet ebenso bei beiden Geschlechtern statt. Relativ häufig wurde sie in Zusammenhang mit **Kandidatinnen** für **Leitungspositionen** genannt. Die Interviews haben gezeigt, dass der "Unterschied" ein Bewertungskriterium darstellt - Geschlecht verleiht hier Kompetenz. Dies basiert allerdings nicht vorrangig auf Überlegungen hinsichtlich der Einhaltung einer Quote. Bestrebungen, die Diversität im Unternehmen zu erhöhen - etwa durch die Anstellung einer Frau in einem männerdominierten Bereich - gründen u.a. auf der Überzeugung, dass gemischte Teams das Arbeitsklima verbessern. Den Frauen wird zuerkannt, die Kommunikation zu fördern und sich gut in Teams integrieren zu können, was dem Klima meist zuträglich ist, Kandidatinnen daher wertvoll für Unternehmen macht und Diversität zu einer positiven Erfahrung werden lässt. Diversitätsbestrebungen gehen nicht nur von EntscheidungsträgerInnen aus, sondern auch von den MitarbeiterInnen selbst. Eine Erkenntnis aus den Interviews ist, dass BeraterInnen die Personalauswahl in gewissem Maße steuern können (siehe z.B. Bessy & Chauvin, 2013) und dadurch Diversität fördern. So präsentierte ein Interviewpartner - entgegen dem Auftraggeberwunsch - eine Kandidatin, von deren Eignung er überzeugt war. Diese Auswahlentscheidung führte dazu, dass die Bewerberin angestellt wurde, da sie die Möglichkeit hatte (und es ihr gelang) den Entscheidungsträger des Unternehmens von sich zu überzeugen. Beurteilungsstützen für Kompetenzen in Zusammenhang mit Diversität stellen die Markt- und die Interaktionskonvention dar. Aus den Bewerbungsunterlagen (Marktkonvention) ist z.B. das Geschlecht der Person erkennbar. Das Bewerbungsgespräch und die ExpertInnenmeinung der BeraterInnen (Bewertungsinstrumente der Interaktionskonvention) werden z.B. herangezogen, um die Beurteilung der Teampassung zu untermauern, die wiederum ein Kriterium im Zusammenhang mit Diversität darstellt. Aus der Wahrnehmung der BeraterInnen sind auch **Erfahrungen** geschätzte Kompetenzen. Genannt wurden etwa die Berufs- und die Branchenerfahrung, denen besondere Relevanz beigemessen wird, die Erfahrung in einem ähnlichen Unternehmen, Ausland- und Lebenserfahrung. Die Bewertung basiert auf der Markt-, der Interaktions- und der Institutionskonvention. Die Zuschreibung von

Erfahrung wird u.a. über die Stellung bzw. die vorhergehende Positionen (Institutionskonvention) der KandidatInnen gefestigt.

Die Analyse hat gezeigt, dass an **Frauen** und **Männern**, die **Leitungspositionen** anstreben, einige gleiche Erwartungen gestellt werden. Eine davon bezieht sich auf die **Kommunikationsfähigkeit**. Interne und externe Kommunikation spielen im Unternehmenskontext eine zentrale Rolle. Bei Positionen mit Kundenkontakt, ist Kommunikation z.B. ein wesentlicher Bestandteil der Tätigkeit. Aus Sicht einer Interviewpartnerin ist die Kommunikationsfähigkeit bei Frauen meist ausgeprägt. Etwaige Kompetenzdefizite (die nicht näher definiert wurden), so die Erfahrung der Beraterin, können damit sogar wettgemacht werden. Die Beurteilung dieser Kompetenz wird durch die Interaktion gefestigt. Das Bewerbungsgespräch (Interaktionskonvention) wird als Beurteilungsinstrument herangezogen. Bei **Kandidatinnen** für **Führungspositionen** wird zudem die **Authentizität** wertgeschätzt. Sie kann auf die Person bezogen sein (authentisch sein) oder danach beurteilt werden, wie überzeugend Kandidatinnen z.B. ihr Interesse an einer Stelle oder am Unternehmen darlegen. Aus den Interviews geht hervor, dass sie ihr Interesse an Führungspositionen authentisch und überzeugend darlegen können. Das **Interesse am Unternehmen** wird geschätzt, weil es u.a. mit Loyalität assoziiert wird. Es vermittelt einen Eindruck davon, ob sich Personen in das Unternehmen einbringen möchten. Auch die **Selbstpräsentation** und das **Auftreten** werden beurteilt. Die Auswertung hat gezeigt, dass diese beiden Kompetenzen bei **Bewerbern** für **Leitungspositionen** relativ relevant sind. Auf Führungsebene wird Souveränität erwartet, weil sie mit Führungsqualität in Verbindung gebracht wird. Die Selbstpräsentation erlaubt z.B. Rückschlüsse auf den Umgang mit anderen Personen. Die Stabilisierung der genannten Kompetenzen basiert auf der Interaktionskonvention. Als Bewertungsinstrumente dienen Gespräch bzw. Hearing, in dessen Verlauf diese Kompetenzen sichtbar gemacht werden sollen.

Die Beurteilung und Wertschätzung von **Charaktereigenschaften** wurde in den Interviews relativ häufig in Zusammenhang mit **Kandidatinnen** für **Nichtführungspositionen** erwähnt. Bodenständigkeit, Loyalität, Diskretion, Vertrauenswürdigkeit, Kritikfähigkeit, Gelassenheit, Humor und Empathie konnten als Kriterien identifiziert werden. Die Bewertung dieser individuellen Eigenschaften erfolgt mit Bezug auf die Markt- und die Interaktionskonvention. Die Erwartung der zwischenmenschlichen Passung (**Chemie**) zu Vorgesetzten wurde ebenfalls mit dieser Kandidatinnengruppe in Verbindung gebracht. Diesem Kriterium wird besondere Beachtung geschenkt, wenn eine enge Zusammenarbeit beider vorgesehen ist. Die Beurteilung zwischenmenschlicher Passung ist zuweilen schwierig. Die Interview-



partnerInnen stützten sich zur Urteilsbildung auf die Interaktionskonvention, um etwa im Gespräch Anhaltspunkte zur Kompetenzkonstruktion zu finden. Darüber hinaus greifen sie auf ihre Erfahrung (ExpertInnenmeinung) zurück. Fachunabhängige Kompetenzen, wie Multitaskingfähigkeit, Organisationsgeschick und Flexibilität sind bei der Kompetenzbewertung von **Bewerberinnen** für **Nichtleitungspositionen** ebenso relevant. Flexibilität wird etwa in Bezug auf die Arbeitszeit oder den Tätigkeitsumfang beurteilt. Sie wird zudem in Zusammenhang mit der Multitaskingfähigkeit der Kandidatin gebracht. Diese wird u.a. wiederum darauf zurückgeführt, dass viele Frauen es gewohnt sind, Dinge gleichzeitig zu erledigen (z.B. Familie/Beruf), was Organisationsgeschick erfordert. Organisationsgeschick wird Kandidatinnen aber auch aufgrund ihrer Erfahrung in einem ähnlichen Arbeitsbereich zuerkannt. Zur Stützung der Bewertung wird die Interaktionskonvention (z.B. Gespräch) herangezogen. Bei **Bewerbern** für **Nichtleitungspositionen** stehen Kompetenzen wie Verantwortung, Authentizität oder die Erfahrung in der Projektbetreuung im Vordergrund. Die Beurteilung stützt sich auf mehrere Konventionen, u.a. auf die Interaktionskonvention.

**Fazit** ist, dass sogar aus der überschaubaren Zahl der vier Interviews die Komplexität (z.B. Vielzahl an Erwartungen, Beurteilungsmöglichkeiten, Kontext) hervorgeht, in der Kompetenzkonstruktion stattfindet. Die Anwendung mehrerer Bewertungsmethoden und Instrumente konnte dargelegt werden. Dies zeigt, dass Beurteilungen nicht nur auf wenigen Idealkriterien beruhen, die geeignet sind, Frauen zu benachteiligen. Der Befund verdeutlicht, dass Vorbehalte gegenüber Kandidatinnen kaum vorkommen. Vorrangig geht es bei Rekrutierungen um das Finden von Personen, denen gewünschte Kompetenzen zugesprochen werden können, zumal Stellenbesetzungen für Unternehmen einen Zeit- und Kostenfaktor darstellen. Auch PersonalberaterInnen haben Interesse an erfolgreichen Platzierungen, da dies ihr Geschäftsmodell ist. Aus den Daten ist ein Einfluss der BeraterInnen auf Bewertungsvorgänge erkennbar, der u.a. auf ihrem ExpertInnenstatus basiert. Unternehmen vertrauen in der Regel auf das Urteil. Eine Reihe wertgeschätzter Kandidatinnenkompetenzen wurden identifiziert. Viele sind auch für Bewerber relevant. Frauen scheuen sich nicht, Führungsverantwortung zu übernehmen. Sie sind aber auch bereit, sich in Branchen mit geringerem Entlohnungsniveau zu engagieren. Kompetenzen können unter Heranziehung mehrerer Konventionen beurteilt werden. Die Kompetenzbewertung erfolgt relativ häufig mit Bezug auf die Markt-, die Institutions- und die Interaktionskonvention. Der Netzwerkkonvention wird vergleichsweise wenig Relevanz beigemessen. Die Untersuchungsergebnisse geben lediglich einen Einblick in die Kandidatinnenbewertung und die Festigung von Wertzuschreibungen durch Konventionen. Sie stellen kein repräsentatives Ergebnis dar.

## Literaturverzeichnis

- Backhaus, K., Erichson, B., & Weiber, R. 2013. **Fortgeschrittene multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung** (2nd ed.). Lehrbuch. Berlin [u.a.]: Springer Gabler.
- Bessy, C., & Chauvin, P. M. 2013. The Power of Market Intermediaries: From Information to Valuation Processes. **Valuation Studies**, 1(1): 83–117.
- Blasius, J. 2001. **Korrespondenzanalyse**. Internationale Standardlehrbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. München: Oldenbourg.
- Cappelli, P., & Hamori, M. 2014. Understanding Executive Job Search. **Organization Science**, 25(5): 1511–1529.
- Diaz-Bone, R. 2009. Konventionen und Arbeit. Beiträge der "Économie des conventions" zur Theorie der Arbeitsorganisation und des Arbeitsmarktes. In S. Nissen & G. Vobruba (Eds.), **Die Ökonomie der Gesellschaft: Festschrift für Heiner Ganßmann**: 35–56. Wiesbaden: Springer.
- Diaz-Bone, R. 2011. Einführung in die Soziologie der Konventionen. In R. Diaz-Bone (Ed.), **Soziologie der Konventionen: Grundlagen einer pragmatischen Anthropologie**: 9–41. Frankfurt am Main [u.a.]: Campus.
- Diaz-Bone, R. 2015. **Die "Economie des conventions": Grundlagen und Entwicklungen der neuen französischen Wirtschaftssoziologie**. Wiesbaden: Springer VS.
- Eymard-Duvernay, F. 2008. Justesse et justice dans les recrutements. **Formation emploi** [En ligne], 101 (janvier-mars). <http://formationemploi.revues.org/1051>, (19.11.2014).
- Faulconbridge, J. R., Beaverstock, J. V., Hall, S., & Hewitson, A. 2009. The 'war for talent': The gatekeeper role of executive search firms in elite labour markets. **Geoforum**, 40(5): 800–808.
- Fernandez-Mateo, I., & Fernandez, R. M. 2016. Bending the Pipeline? Executive Search and Gender Inequality in Hiring for Top Management Jobs. **Management Science** (Articles in Advance): 1–20. Doi: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2015.2315>.
- Gläser, J., & Laudel, G. 2009. **Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen** (3rd ed.). Lehrbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Heidelberger, M., & Haake, K. 2014. Abgrenzung Personalberatung - Personalvermittlung/Arbeitsvermittlung. In M. Heidelberger & L. Kornherr (Eds.), **Handbuch der Personalberatung: Konzepte, Prozesse und Visionen** (2nd ed.): 13–14. München: Vahlen.

- ILO. 2015. **Women in business and management: Gaining momentum abridged version of the Global Report**. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_316450.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_316450.pdf), (19.5.2016).
- Meriläinen, S., Tienari, J., & Valtonen, A. O. 2013. Headhunters and the "ideal" executive body. **Organization**, 0(0): 1–20. Doi:10.1177/1350508413496578.
- Ozley, L. M., & Armenakis, A. A. 2000. "Ethical consulting" does not have to be an oxymoron. **Organizational Dynamics**, 28(4): 38–51.
- Schmidt-Wellenburg, C. 2015. Konventionen, Felder, Organisationen. Beratung als Forminvestition im Unternehmen und im Feld des Managements. In L. Knoll (Ed.), **Organisationen und Konventionen: Die Soziologie der Konventionen in der Organisationsforschung**: 275–299. Wiesbaden: Springer VS.
- Stauder, J. 2014. Warum werden Personalberater beauftragt - welchen Mehrwert bieten sie ihren Klienten? In M. Heidelberger & L. Kornherr (Eds.), **Handbuch der Personalberatung: Konzepte, Prozesse und Visionen** (2nd ed.): 24–32. München: Vahlen.
- Tienari, J., Meriläinen, S., Holgersson, C., & Bendl, R. 2013. And then there are none: on the exclusion of women in processes of executive search. **Gender in Management: An International Journal**, 28(1): 43–62.

## Abkürzungen

d.h.	das heißt
EC	Économie des conventions, Konventionensoziologie
ILO	International Labour Organisation
u.a.	unter anderem
z.B.	zum Beispiel