Internationale Fachtagung
25./26.September 2025, Mannheim

Chancengerechtigkeit durch Beratung
Vielfalt erkennen – Potenziale wecken

Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung e. V. (dvb)
Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA)
Nationales Euroguidance Zentrum Deutschland c/o
Bundesagentur für Arbeit

HdBA
Hochschule der
Bundesagentur für Arbeit
University of Applied Labour Studies

HdBA
Hochschule der Bundesagentur für Arbeit
University of Applied Labour Studies

Keynote:
Wie ein Vorhang zur Chancengerechtigkeit beitragen kann

Prof. Dr. Paulina Jedrzejczyk
Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Mannheim

26. September 2025

Bild erstellt mit ChatGPT5

HdBA
Hochschule der Bundesagentur für Arbeit
University of Applied Labour Studies

Jändscheitschik

Unternehmensberaterin

Professorin an der HdBA
für Personal- und Diversitätsmanagement
& Arbeitgeberberatung

Agenda

1. Das Ziel „Chancengerechtigkeit“
2. Theoretische Überlegungen
3. Neue Lösungsansätze
4. „Fallen“ in der Berufsberatung:
   Ein gedankliches Experiment & Empirische Befunde
5. Implikationen für die Beratung

1. Das Ziel „Chancengerechtigkeit“.

Ein Umfeld ohne sichtbare und unsichtbare Barrieren zu schaffen, in welchem jeder Mensch Unterstützung und gleiche Chancen erhält, sein volles Potenzial auszuschöpfen und seine besten Leistungen zu erbringen.

Quelle: Bohnet/Chilazi 2025

Der Weg: Faire Prozesse und Strukturen gestalten.

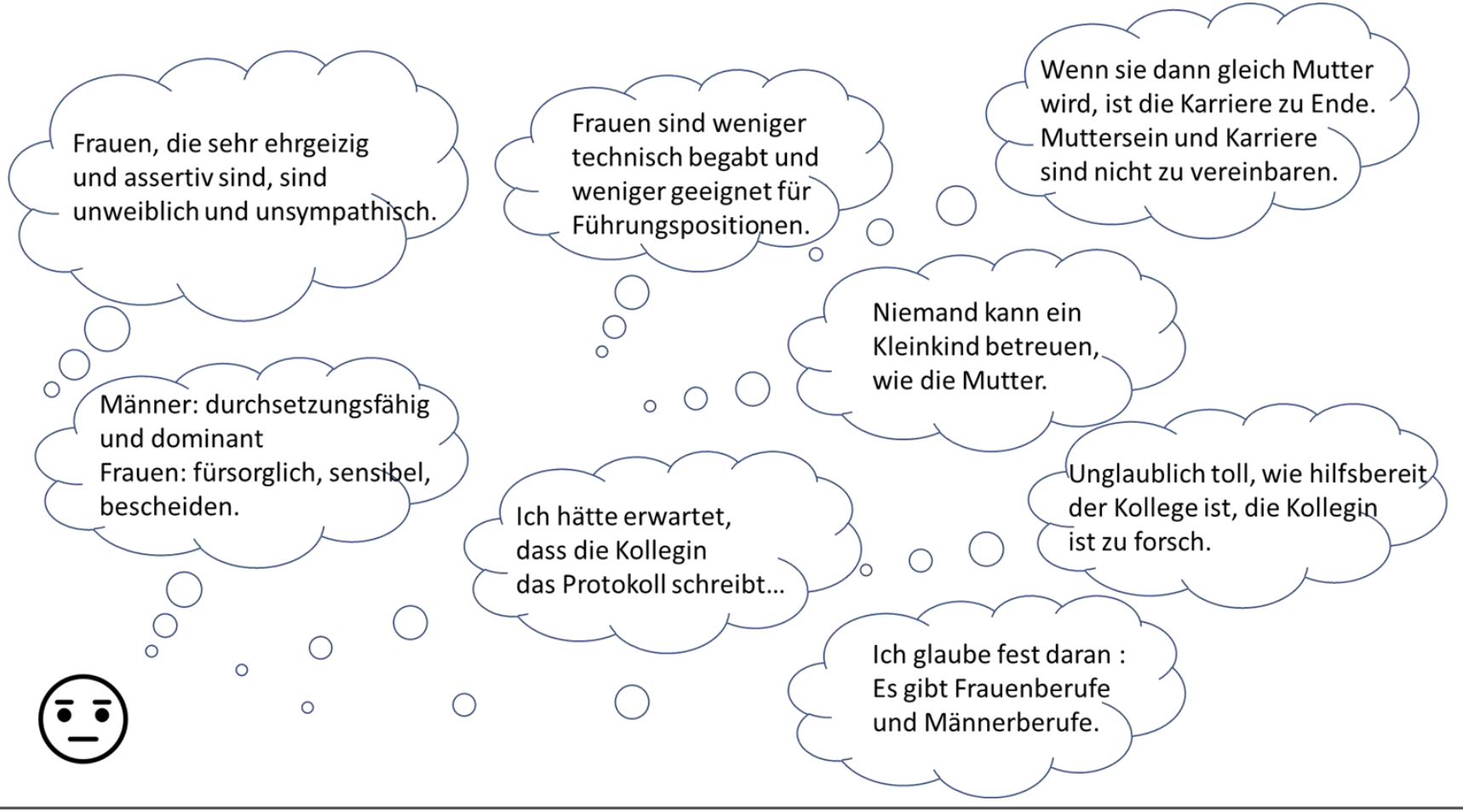
2. Theorie: Ursachen für die Ungleichheit

- Individuelle Diskriminierung
- Verhaltensasymmetrien
- Aggregierte institutionelle Diskriminierung

Quelle: Sidanius/Pratto (1999)

2. Theorie: Individuelle Diskriminierung

Frauen werden häufiger als Männer mit Vorurteilen und Stereotypen konfrontiert.



2. Theorie: Individuelle Diskriminierung im Beruf

Männer werden häufiger als geeignet für Führungspositionen angesehen. Infolgedessen werden Frauen seltener bei Fortbildungsmaßnahmen (z.B. Managementkursen) oder berufsbezogenen Maßnahmen (z.B. Beförderungen) berücksichtigt.

Bei Gehaltsverhandlungen behandeln Vorgesetzte Männer fair, weil sie Diskussionen vermeiden wollen; bei Frauen sind sie nicht so genau, weil sie keinen Widerstand erwarten. Wenn Frauen selbstbewusst auftreten, werden sie seltener befördert.

Die Hilfsbereitschaft männlicher Mitarbeiter wirkt sich positiv auf ihre Leistungsbeurteilung aus, während sie für weibliche Mitarbeiter keine Rolle spielt, da sie den Rollenerwartungen entspricht und daher als selbstverständlich angesehen wird.

2. Verhaltensasymmetrien

Empirische Studien zeigen: Frauen weisen häufiger als Männer Persönlichkeitseigenschaften auf oder legen Verhaltensweisen an den Tag, welche sich nachteilig für ihre berufliche Entwicklung auswirken können, wie beispielsweise

- Geringeres Selbstvertrauen
- Tendiert zur Unterschätzung eigener Leistungen.
- Geringe Risikobereitschaft
- Kein Spaß am Wettbewerb
- Kein großes Geltungsbedürfnis

Was sollen Frauen anders machen?

CA05: Sie sehen in einem Jobportal eine sehr interessante Stellenanzeige. In der Anzeige werden **10** Anforderungen an die Bewerber*innen aufgeführt. Bei wie vielen erfüllten Anforderungen würden Sie eine Bewerbung in Erwägung ziehen?

- Bei mindestens 8
- Bei mindestens 6
- Auch wenn ich nur wenige Anforderungen erfülle, bewerbe ich mich auf gut Glück, man weiß ja nie.

CA06: In einem Vorstellungsgespräch sollen Sie Ihre Gehaltsvorstellung nennen. Sie haben sich im Vorfeld auf den einschlägigen Internetseiten einen Überblick verschafft und kennen die Höhe eines durchschnittlichen Gehalts auf dieser Position. Was werden Sie verlangen?

- Etwas weniger, damit steigere ich meine Chancen, den Job zu bekommen.
- Genau den Durchschnitt
- Mindestens 10 Prozent über dem Durchschnitt – man kann es ja versuchen.

CA07: Ihre Vorgesetzte bzw. Ihr Vorgesetzter hat Ihnen im Rahmen eines Zielvereinbarungsgesprächs eine ehrgeizige Aufgabe übertragen, die für sie/ihn sehr wichtig ist. Sie merken schnell, dass Sie für die Erfüllung der Aufgabe eine stärkere Entlastung und weitere Ressourcen benötigen. Was machen Sie?

- Ich spreche das Thema nicht an, mein/e Vorgesetzte/r könnte an meiner Kompetenz zweifeln. Irgendwie werde ich es schaffen.
- Ich spreche das Thema bei der/dem Vorgesetzten an, es ist mir aber sehr unangenehm.
- Ich spreche das Thema bei der/dem Vorgesetzten selbstverständlich ganz offen an.

CA08: Bei Ihrem Beurteilungsgespräch werden Sie nach einer eigenen Einschätzung Ihrer Leistung auf einer Skala von 1 (sehr schwach) bis 10 (hervorragend) gebeten. Sie sind mit Ihrer eigenen Leistung sehr zufrieden. Wie bewerten Sie sich?

- 7 Punkte, die/der Vorgesetzte kann dann nach oben korrigieren.
- 8 Punkte sind ok, es ist mir peinlich, mich selbst noch mehr zu loben.
- 10 Punkte, ich habe wirklich Tolles geleistet.

2. Theorie: Verhaltensasymmetrien

Frauen weisen häufiger als Männer Persönlichkeitseigenschaften auf oder legen Verhaltensweisen an den Tag, welche sich nachteilig für ihre berufliche Entwicklung auswirken können.

Personen Typ A (häufiger Frauen als Männer)	Personen Typ B (häufiger Männer als Frauen)
▪ Geringeres Selbstvertrauen ▪ Tendiert zur Unterschätzung eigener Leistungen. ▪ Geringe Risikobereitschaft ▪ Kein Spaß am Wettbewerb ▪ Kein großes Geltungsbedürfnis: Stellt ihr Licht unter den Scheffel	▪ Höheres Selbstvertrauen ▪ Tendiert zur Überschätzung eigener Leistungen. ▪ Hohe Risikobereitschaft ▪ Spaß am Wettbewerb ▪ Geltungsbedürfnis: Prahlt gerne

2. Theorie: Aggregierte institutionelle Diskriminierung

Strukturen, Rahmenbedingungen, Praktiken, (Entscheidungs-)prozesse sind nicht geschlechtsneutral, weil sie Verhaltensweisen „bestrafen“, welche Frauen häufiger an den Tag legen als Männer und lassen zu, dass Stereotype ihre Wirkung entfalten können.

1001 Beispiele

Theorie

Was sollen Frauen anders machen?

✗

Wie sollen die Abläufe/Prozesse verändert werden?

√

CA05: Sie sehen in einem Jobportal eine sehr interessante Stellenanzeige. In der Anzeige werden **10** Anforderungen an die Bewerber*innen aufgeführt. Bei wie vielen erfüllten Anforderungen würden Sie eine Bewerbung in Erwägung ziehen?

- Bei mindestens 8
- Bei mindestens 6
- Auch wenn ich nur wenige Anforderungen erfülle, bewerbe ich mich auf gut Glück, man weiß ja nie.

CA06: In einem Vorstellungsgespräch sollen Sie Ihre Gehaltsvorstellung nennen. Sie haben sich im Vorfeld auf den einschlägigen Internetseiten einen Überblick verschafft und kennen die Höhe eines durchschnittlichen Gehalts auf dieser Position. Was werden Sie verlangen?

- Etwas weniger, damit steigere ich meine Chancen, den Job zu bekommen.
- Genau den Durchschnitt
- Mindestens 10 Prozent über dem Durchschnitt – man kann es ja versuchen.

CA07: Ihre Vorgesetzte bzw. Ihr Vorgesetzter hat Ihnen im Rahmen eines Zielvereinbarungsgesprächs eine ehrgeizige Aufgabe übertragen, die für sie/ihn sehr wichtig ist. Sie merken schnell, dass Sie für die Erfüllung der Aufgabe eine stärkere Entlastung und weitere Ressourcen benötigen. Was machen Sie?

- Ich spreche das Thema nicht an, mein/e Vorgesetzte/r könnte an meiner Kompetenz zweifeln. Irgendwie werde ich es schaffen.
- Ich spreche das Thema bei der/dem Vorgesetzten an, es ist mir aber sehr unangenehm.
- Ich spreche das Thema bei der/dem Vorgesetzten selbstverständlich ganz offen an.

CA08: Bei Ihrem Beurteilungsgespräch werden Sie nach einer eigenen Einschätzung Ihrer Leistung auf einer Skala von 1 (sehr schwach) bis 10 (hervorragend) gebeten. Sie sind mit Ihrer eigenen Leistung sehr zufrieden. Wie bewerten Sie sich?

- 7 Punkte, die/der Vorgesetzte kann dann nach oben korrigieren.
- 8 Punkte sind ok, es ist mir peinlich, mich selbst noch mehr zu loben.
- 10 Punkte, ich habe wirklich Tolles geleistet.

3. Neue Lösungsansätze

- **Don't fix human being, fix the system!**

- **Verhaltensdesign**
  Gestaltung der Entscheidungsarchitektur,
  d.h. des Umfeldes, in welchem Menschen agieren.

- **Find the trap & fix it.**
  Fallen im System: Schwachstellen in Strukturen, Prozessen und Verfahren, an welchen bestimmte Persönlichkeitsmerkmale „bestraft“ werden und an welchen Stereotypen/Vorurteile der Verantwortlichen „ungehindert“ ihre Wirkung entfalten können.

3. Neue Lösungsansätze: Find the trap & fix it.

Frauen bewerten sich selbst „kritischer“, was Vorgesetzten mehr Spielraum für „niedrigere“ Bewertungen gibt. Die Selbsteinschätzung vor den Beurteilungsgesprächen verschlechtert die Position von Frauen.

Die Risikotoleranz spielt in vielen Auswahlverfahren eine Rolle, z.B. wenn falsche Antworten in Multiple-Choice-Tests mit Punktabzug bestraft werden. In solchen Tests schneiden Menschen, die weniger risikobereit sind, schlechter ab, unabhängig von ihrer Eignung für die Stelle.

Die Hilfsbereitschaft männlicher Mitarbeiter wirkt sich positiv auf ihre Leistungsbeurteilung aus, während sie für weibliche Mitarbeiter keine Rolle spielt, da sie den Rollenerwartungen entspricht und daher als selbstverständlich angesehen wird.

4. Fallen in der Beratung

Bild erstellt mit ChatGPT5

4. Fallen in der Beratung: Ein Gedankliches Experiment

Phasen des Beratungsprozesses
Gesprächsvorbereitung
Situationsanalyse
Zielfindung
Lösungsstrategien
Prozessbegleitung

Geringeres Selbstvertrauen

Tendiert zur Unterschätzung eigener Leistungen.

Geringe Risikobereitschaft

Kein Spaß am Wettbewerb

Kein großes Geltungsbedürfnis

An welchen Stellen können Unterschiede zwischen Typ A (und Typ B) den Ablauf und die Ergebnisse des B-Prozesses beeinflussen?

4. Fallen in der Beratung: Ein Gedankliches Experiment

Phasen des Beratungsprozesses
Gesprächsvorbereitung
Situationsanalyse
Zielfindung
Lösungsstrategien
Prozessbegleitung

Frauen sind keine geborenen Führungskräfte.
Frauen sind besser in Soft Skills, nicht in Strategie.
Mütter sind weniger engagiert.
Ehrgeizige Frauen sind unsympathisch.
Frauen müssen vor Druck geschützt werden.
Frauen mangelt es an technischen Fähigkeiten.
Frauen sind besser als Unterstützerinnen.
Frauen sind von Natur aus einfühlsam und hilfsbereit.
Eine echte Frau ist bescheiden und höflich.
Muttersein und Karriere sind nicht zu vereinbaren.
Es gibt Frauenberufe und Männerberufe.
Wenn eine Frau nicht so viel verdient, aber Spaß an der Arbeit hat, dann ist es vollkommen ok.

An welchen Stellen können Vorurteile/Stereotype den Ablauf und die Ergebnisse des B-Prozesses beeinflussen?

4. Fallen in der Beratung: Empirische Befunde

Methodik

Zeitraum: 2022-2024
Interviews mit Berufsberaterinnen und Berufsberatern (n=44)
Drei Fokusgruppen: n=27 (darunter 19 aus Polen)

Geschlecht
Bildung
Aufgabenfelder
Arbeitserfahrung in Jahren

4. Fallen in der Beratung: Empirische Befunde

Methodik

Zeitraum: 2022-2024
Interviews mit Berufsberaterinnen und Berufsberatern aus der BA
(n=40, 5 beide Themen, GU: 15, Stereotype: 20)

Geschlecht: 24 Frauen, 12 Männer, 4 keine Angabe
Bildungsstand: Ausbildung – abgeschlossenes Studium
Aufgabenfelder: BB in allen Schularten + Studienabbrecher
Arbeitserfahrung in Jahren: 1-27 Jahre

Vorab-Anmerkungen:

„Fixierung“ auf Schulungen und Sensibilisierung, die Idee „Fix the system“ herausfordernd.

Starkes Loyalitätsgefühl: „Beratende haben keine Vorurteile“

Ablehnung von Geschlechterunterschieden („zugeschriebene“ Geschlechterunterschiede).

4. Fallen in der Beratung: Empirische Befunde

Können Persönlichkeitseigenschaften Typ A/B den Ablauf und das Ergebnis der Beratung beeinflussen?

14/15 JA **1/15 NEIN**

5/5 JA

Können Stereotype der beratenden Person den Ablauf und das Ergebnis der Beratung beeinflussen?

20/20 JA

5/5 JA

4. Fallen in der Beratung: Empirische Befunde

Welche Phasen des Beratungsprozesses können (Eigenschaften und Stereotype) Einfluss nehmen?

Phasen des Beratungsprozesses	
Gesprächsvorbereitung	
Situationsanalyse	√
Zielfindung	√
Lösungsstrategien	
Prozessbegleitung	

4. Fallen in der Beratung: Empirische Befunde

Mechanismen (Beispiele aus Interviews)

Situationsanalyse

Typ A: Zurückhaltend, kurze Antworten („aus der Nase ziehen“); macht sich kleiner als er/sie ist, Infos fehlen, Lagebild wird enger, Ressourcen werden nicht als „einsetzbar“ gesehen, beeinflusst die Ersteinschätzung.

Stereotype der beratenden Person: Gespräch wird unbewusst gelenkt; nur „geschlechtertypische“ Ressourcen werden selektiv abgefragt, z.B. technisches Geschick bei Mädchen wird übersehen; Offenheit wird torpediert; erste Voreindrücke/Name prägen Fragen

4. Fallen in der Beratung: Empirische Befunde

Mechanismen (Beispiele aus Interviews)

Zielfindung

Typ A: Es ist schwer, Ziele festzulegen, enger Zielkorridor, vorhandene Potenziale werden nicht genutzt, zu defensive Ziele

Stereotype der beratenden Person: Zielkorridor wird verengt, geschlechteruntypische Berufe werden aussortiert, starke Lenkung durch den Berater/die Beraterin, starke verbale und non-verbale Signale, starke Wertung der Ideen der Kundin/den Kunden

4. Fallen in der Beratung: Empirische Befunde

Beispiele von Maßnahmen (Interviews mit Berufsberaterinnen und -berater der AA & JC)

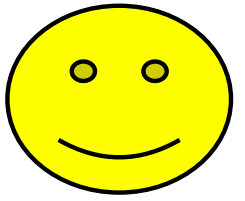
- Anonymisierte Erstkontakte
- Einheitliche Leitfäden: Standardisierte Fragenkataloge
- Untypische Wünsche dokumentieren
- Einsatz von Testverfahren (realistisches Selbstbild)
- „Low risk“- Aktionen: Gezielter Einsatz von Praktika
- Vorbilder aktiv einbinden
- Kleinschrittiges Vorgehen.

1. Das Ziel „Chancengerechtigkeit“.

Ein Umfeld ohne sichtbare und unsichtbare Barrieren zu schaffen, in welchem jeder Mensch Unterstützung und gleiche Chancen erhält, um sein/ihr volles Potenzial auszuschöpfen und seine besten Leistungen erbringen kann.

Quelle: Bohnet/Chilazi 2025

Interne Perspektive: Chancengerechtigkeit in der Beratung.



Aggregation marginaler Gewinne

1. Das Ziel „Chancengerechtigkeit“.

Ein Umfeld ohne sichtbare und unsichtbare Barrieren zu schaffen, in welchem jeder Mensch Unterstützung und gleiche Chancen erhält, um sein/ihr volles Potenzial auszuschöpfen und seine besten Leistungen erbringen kann.

Quelle: Bohnet/Chilazi 2025

- **Interne Perspektive: Chancengerechtigkeit in der Beratung.**

- **Externe Perspektive: Chancengerechtigkeit durch die Beratung.**

Forschungsfragen

Strukturelle Diskriminierung als Thema der Beratung?

Kann KI die „Fallen“ in der Beratung eliminieren?

Benötigen Männer besondere Beratungsformate?

Benötigen wir besondere Maßnahmen gegen intersektionale Diskriminierung?

Literatur

Bohnet, I. (2016). What Works: Gender Equality by Design, Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard 2016.

Bohnet, I. & Chilazi, S. (2025): Make work fair, Harper Business.

Bugaj J, Budzanowska-Drzewiecka M, Jędrzejczyk P (2022) Generation Y Employee Career Engagement: Research Results for Poland and Germany, in: Human Resource Management (ZZL) 149 (6).

Fox, C. (2017): Stop Fixing Women. Why building fairer workplaces is everybody's business, New South Publishing

Jedrzejczyk, P. (2024): Beruflicher Erfolg von Frauen als Anliegen von Unternehmen: Lösungsansätze für die Gestaltung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfeldes. In: Jedrzejczyk/Moritz/de Pinto: Arbeitgeber kompetent beraten, wbv. file://n1030066/Benutzer/JedrzejcP/Download/I76874-17.pdf
In Open Access frei zugänglich unter , siehe Kapitel 17:

Sidanius, J. / Pratto, F. (1999): Social Dominance. An Intergroup Theory of So-cial Hierarchy and Oppression. Cambridge Uni-versity Press, Cambridge, New York.

Welpe, M., Brosi, P., Schwarzmüller, T. (2014): Wenn Gleiches unterschiedlich beurteilt wird. Die Wirkung unbewusster Rollenerwartungen in. Organisationsentwicklung Nr. 4, 2014, S 32-35.