

Unconscious Bias in der Personalauswahl

Die Welt ist komplex und viele Denkprozesse laufen automatisiert ab. Unser Gehirn nutzt erlernte Muster, filtert wesentliche Bestandteile aus einer Wahrnehmung und vergleicht diese mit bereits Gespeichertem und Erlernem. Unbewusste Denkmuster sind menschlich und können uns den Alltag erleichtern. Doch sie beeinflussen unsere Entscheidungen nicht immer nur zum Positiven. In der Interaktion mit anderen Menschen sollten wir daher unser unbewusstes Verhalten hinterfragen.

Auch in der Personalauswahl können Stereotype und Rollenerwartungen zu Fehlschlüssen und falschen Entscheidungen führen. Die Gefahr, Menschen mit Potential nicht zu erkennen, besteht vor allem dann, wenn diese „anders“ sind: Menschen neigen dazu, Personen einzustellen, die ihnen ähnlich sind. Diese Ähnlichkeit kann in Merkmalen wie der Zugehörigkeit zu informellen Netzwerken oder dem sozialen Milieu bestehen, aber auch im Geschlecht oder in der ethnischen Zugehörigkeit. Dieses Prinzip der homosozialen Kooptation muss nicht bedeuten, dass Menschen bewusst ausgeschlossen werden; auch hier ist die Entscheidung oft unbewusst.

Grundsätzlich verbietet das [Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz \(AGG\) von 2006](#) die Diskriminierung von Bewerber*innen aus Gründen der Rasse, der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität. [Darüber hinaus ist nachgewiesen, dass heterogen zusammengesetzte Teams erfolgreicher sind als homogen zusammengesetzte.](#) Zu homogene Gruppen bergen die Gefahr von einseitigem Gruppendenken, was sich insbesondere bei der Entwicklung von innovativen Ideen negativ auswirken kann.

Wissenschaft ist international und interdisziplinär. Eine Hochschule kann auf Heterogenität und Vielfalt nicht verzichten – egal in welcher Statusgruppe. Eine diskriminierungsfreie Personalauswahl ist deshalb für die RWTH Grundvoraussetzung für die Rekrutierung der weltweit besten Köpfe. Das gilt auch für Berufungsverfahren. Die am Verfahren beteiligten Personen tragen die Verantwortung, ihre eigenen Entscheidungen und die der anderen Mitglieder der Berufungskommission dahingehend zu überprüfen, ob alle Kandidat*innen fair beurteilt und ihre Potentiale und Entwicklungsmöglichkeiten berücksichtigt werden.

Um möglichst viele potenziell passende Bewerber*innen ansprechen und die besten Talente auswählen zu können, ist es nicht nur erforderlich, für Auswahlverfahren einen strukturierten und transparenten Ablauf festzulegen. Die vorliegende Handreichung soll Sie mit Tipps und Hinweisen bei ihren Personalauswahlprozessen unterstützen und kann dabei helfen, vorhandene stereotype Vorstellungen zu erkennen und abzulegen, um so eine (unbewusste) Diskriminierung von Bewerber*innen zu vermeiden.

Wir wünschen Ihnen eine erfolgreiche Personalauswahl – frei von Stereotypen und Vorurteilen!

Die Personalauswahl

1.) Die Stellenanzeige

Einer [Untersuchung der Antidiskriminierungsstelle des Bundes](#) zufolge gibt es nur noch selten Stellenanzeigen, die direkte diskriminierende Formulierungen enthalten. Es besteht jedoch auch dann ein Diskriminierungsrisiko, wenn sich durch Formulierungen im Ausschreibungstext bestimmte Gruppen nicht angesprochen fühlen.

An der RWTH Aachen soll sich eine Stellenausschreibung bereits durch eine neutrale Formulierung der Stellenbezeichnung an alle Geschlechter richten. Ist keine Neutralformulierung möglich, soll eine Kombination aus der Benennung der weiblichen und männlichen Form zusammen mit dem Zusatz „(w/m/d)“ verwendet werden. Das „d“ steht für divers. (Siehe [Rundschreiben A 2019-07](#)). [Wird lediglich die männliche Bezeichnung aufgeführt, fühlen Frauen sich seltener angesprochen.](#)

[Nicht nur der Titel, auch der übrige Text der Stellenanzeige sollte geschlechtsneutral formuliert sein.](#)

- In männlich dominierten Bereichen gibt es eine Tendenz, in der Stellenbeschreibung männlich konnotierte Eigenschaften zu verwenden, in weiblich dominierten Bereichen weiblich konnotierte Eigenschaften. Dies unterstreicht Geschlechterstereotype und sollte daher vermieden werden.
- Frauen bewerben sich seltener auf Stellen, in denen vorwiegend ‚typisch männliche‘ Eigenschaften gefordert werden, wie z.B. ‚durchsetzungsstark‘, statt eher weiblich konnotierte wie ‚engagiert‘ oder ‚verantwortungsvoll‘. Männer fühlen sich unabhängig von der Formulierung der Stellenanzeige angesprochen.

[Auch Diskriminierungen und Diskriminierungsrisiken durch andere Merkmale sollten vermieden werden:](#)

- Beschreibungen wie ‚junges, dynamisches Team‘ schließen ältere Bewerber*innen von vorneherein aus.
- Die Anforderungen „Deutsch als Muttersprache“ ist nicht erlaubt. Stattdessen können objektive Kriterien wie „sehr gute Deutschkenntnisse“ genannt werden, wenn diese für die zu besetzende Position relevant sind.

Bei der Auflistung der Anforderungen an Bewerber*innen stehen die hard skills, d.h. die fachlichen Kenntnisse, im Vordergrund.

In die Stellenbeschreibung sollten keine persönlichen Charaktereigenschaften benannt werden. Diese Vorstellungen von der geeigneten Person können zum einen Bewerber*innen davon abhalten, ihre Unterlagen einzureichen und zum anderen bereits vor der Ausschreibung bzw. vor der Sichtung der Bewerbungsunterlagen das Auswahlverfahren beeinflussen.

2.) Die Sichtung der Bewerbungsunterlagen

Die RWTH Aachen verwendet in ihren Stellenanzeigen den Satz „Im Sinne der Gleichbehandlung bitten wir Sie auf ein Bewerbungsfoto zu verzichten“ (siehe [Rundschreiben A 2019-07](#)). Studien belegen, dass Fotos die Auswahl von Bewerber*innen für die Einladung zu einem Gespräch beeinflussen.

Es ist wichtig, evtl. bestehende Vorurteile zu reflektieren, um eine faire Besetzung zu ermöglichen. Einer [Studie des Forschungsbereichs des Sachverständigenrats deutscher Stiftungen](#) zufolge müssen Bewerber*innen mit ausländischem Namen mehr Bewerbungen schreiben als Bewerber*innen mit deutschem Namen, um zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden. Eine [Studie des Instituts zur Zukunft der Arbeit](#) kommt zu ähnlichen Ergebnissen: Frauen mit türkisch klingenden Namen haben schlechtere Chancen, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden als Frauen mit deutschen Namen.

Der Familienstand der Bewerber*innen darf bei der Personalauswahl ebenfalls keine Rolle spielen. Um auch hier Diskriminierung zu vermeiden bzw. abzubauen, sollte im Vorfeld diskutiert werden, wie bei der zu besetzenden Stelle die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gefördert werden kann.

3.) Die Vorstellungsgespräche

Bei der Organisation und Durchführung der Vorstellungsgespräche sollen folgende Punkte berücksichtigt werden, um Diskriminierungen zu vermeiden:

- Das Auswahlgremium sollte aus mindestens zwei Personen bestehen und wenn möglich paritätisch besetzt sein, d.h. mit der gleichen Anzahl an Frauen und Männern.
- Um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten, sollte ein strukturierter Fragenkatalog erarbeitet werden, so dass bei allen Gesprächen die gleichen standardisierten Fragen gestellt werden können. Dabei sollten auch Fragen eingefügt werden, die das Potential der Kandidat*innen und ihre Vorstellungen zur eigenen Weiterentwicklung enthalten. So haben alle Kandidat*innen die Möglichkeit, ihr Potential darzustellen.
- Es dürfen nur Fragen gestellt werden, die im unmittelbaren Bezug zu der zu besetzenden Stelle stehen. Fragen, die gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz verstoßen (z. B. Schwangerschaft, Kinderwunsch, Religionszugehörigkeit, ethnische Herkunft) sind verboten und müssen von den Bewerber*innen nicht wahrheitsgemäß beantwortet werden. Schwerbehinderte Bewerber*innen dürfen nicht nach der Art ihrer Einschränkungen befragt werden. Einen Überblick über Fragen, die nicht erlaubt sind, gibt es beispielsweise in [diesem kurzen Video](#) sowie in [dieser Publikation](#) der Antidiskriminierungsstelle des Bundes.
- Das Gespräch soll in einer klaren, geschlechtsneutralen und diskriminierungsfreien Sprache geführt werden. Aussagen wie z.B. ‚der richtige Mann für diese Stelle‘ oder andere Beschreibungen, die bestimmte Personengruppen ausschließen, sind unbedingt zu vermeiden.
- Niemand ist frei von Vorurteilen. Deshalb sollten Stereotype und Rollenerwartungen stets überprüft werden: [Frauen wird ein selbstbewusstes Auftreten oft negativ angelastet](#), wohingegen es bei Männern positiv beurteilt wird.

4.) Die Entscheidung

- Beim Abgleich aller gewonnenen Informationen zu den Bewerber*innen ist es eher selten, dass eine Person alle Anforderungen erfüllt, daher sollte auch das Entwicklungspotenzial der Kandidat*innen bei der Entscheidung einbezogen werden.
- Selbstverständlich sollte die ausgewählte Person in das Team passen, doch dies bedeutet nicht, dass sie den vorhandenen Teammitgliedern möglichst ähnlich sein muss. Die geeignete Person sollte das Team gut ergänzen und möglichst neue Ideen und Hintergründe mitbringen.

Weiterführende Literatur

- [Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Fair in den Job! Leitfaden für diskriminierungsfreie Einstellungsverfahren.](#) Berlin 2019. [23.06.2020]
- [Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Diskriminierung in Stellenanzeigen. Studie zur Auswertung von Stellenanzeigen im Hinblick auf Diskriminierung, Ausschlussmechanismen und positive Maßnahmen.](#) Berlin 2018. [23.06.2020]
- [Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Was Arbeitgeber fragen \(dürfen\). Ergebnisse einer Umfrage zu unzulässigen Fragen in Vorstellungsgesprächen.](#) Berlin 2018. [26.06.20]
- [Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Diskriminierung im Bildungsbereich und im Arbeitsleben.](#) Berlin 2013. [23.06.2020]
- [Antidiskriminierungsstelle des Bundes/Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt an der Europa-Universität Viadrina/Institut zur Zukunft der Arbeit: Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“.](#) Berlin, Bonn und Frankfurt/Oder 2012. [23.06.2020]
- Braun, Susanne/Frey, Dieter/Hentschel, Tanja/Peus, Claudia (Hg.): Personalauswahl in der Wissenschaft. Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis. Heidelberg 2015.
- [Forschungsbereich beim Sachverständigenrat deutscher Stiftungen: Diskriminierung am Ausbildungsmarkt. Ausmaß, Ursachen und Handlungsperspektiven.](#) Berlin 2014. [23.06.2020]
- [Kübler, Dorothea/Schmidt, Julia/Stüber, Robert: Be a Man or Become a nurse: Comparing Gender Discrimination by Employers across a Wide Variety of Professions.](#) Berlin 2017. [26.06.2020]
- [McKinsey & Company: Diversity wins: How inclusion matters.](#) London/Atlanta/Chicago 2020. [23.06.2020]
- [Peus, Claudia/Welpe, Isabelle M.: Gendergerechte Personalauswahl und – beförderung. Handreichung für EntscheidungsträgerInnen in Wirtschaft und Wissenschaft.](#) München o. J. [23.06.2020]
- [Weichselbaumer, Doris: Discrimination against Female Migrants Wearing Headscarves.](#) Bonn 2016 (IZA Discussion Paper No 10217). [23.06.2020]

Hilfreiche Links

- [RWTH Aachen University: Rundschreiben A 2019-07: RWTH-Jobbörse. Verzicht auf Bewerbungsfotos und geschlechtergerechte Sprache bei RWTH-Stellenanzeigen](#) [23.06.2020]
- [Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz](#). Unter: [23.06.2020]
- [DFG: Förderung der Chancengleichheit in der Wissenschaft](#) [23.06.2020]
- [Femconsult: Geschlechtergerechte Berufungsverfahren](#) [23.06.2020]
- [Harvard University: Implicit Association Test](#) [26.06.2020]
- [Initiative Chefsache: Unconscious Bias](#) [26.06.2020]