



Clemens Striebing | Jenny Saß | Nathalie Voigt | Jannick Schneider

Alexandria Gessner | Tijen Onaran | Katharina Hochfeld

# Die Richtigen einstellen!

---

**Ein Praxisleitfaden zur Gestaltung diskriminierungsfreier  
Einstellungsprozesse**

Oliver Riedel, Katharina Hölzle, Wilhelm Bauer (Hrsg.)

In Zusammenarbeit mit

# Vorwort

---



## Liebe Leserschaft,

mit diesem Praxisleitfaden möchten wir Ihnen Unterstützung bieten, um für Ihr Unternehmen die geeignetsten Bewerbenden zu finden. Dabei liegt unser Fokus auf Diskriminierung und besonders auf Gender Bias<sup>1</sup> in Einstellungsverfahren in Unternehmen. Im Grunde aber geht es darum, wie man rationale und effektive Einstellungsverfahren gestaltet. Wir fassen für Sie den aktuellen Forschungsstand übersichtlich zusammen und geben Ihnen konkrete Handlungsempfehlungen.

Studien zeigen, dass die Mehrheit der Menschen einen Gender Bias gegenüber Frauen hat und ihnen seltener Karrierekompetenzen und Ambitionen zuschreibt. Dieser Bias spielt bereits bei individuellen Entscheidungen eine Rolle, verstärkt sich jedoch mit zunehmendem Maßstab. In Masseneinstellungsverfahren zum Beispiel prüfen Organisationen Tausende von Bewerbenden und im Laufe einer Karriere werden wir nicht nur einmal, sondern immer wieder bewertet und beurteilt.

Die Idee für diesen Praxisleitfaden ist aus unseren eigenen Forschungen und der Beratungspraxis zum Thema Gender Bias in deutschen Unternehmen und Behörden entstanden. Dabei haben wir festgestellt, dass viele Organisationen, egal ob klein, mittel oder groß, sich bei der Auswahl ihrer wichtigsten Investition – ihren Mitarbeitenden – häufig »Wildwuchs« leisten. Wir behaupten, dass wirklich faire Einstellungsverfahren ohne einen Bias in der Praxis kaum vorkommen, obwohl sie rechtlich gesehen die Norm sein sollten. In vielen Fällen werden nicht einmal diejenigen Bewerbenden ausgewählt, die am besten auf das spezifische Stellenprofil passen – oft nehmen sich Organisationen keine Zeit, ein solches Stellenprofil zu erstellen.

Das perfekte Einstellungsverfahren ist eine Wissenschaft für sich. Ohne zu viel vorwegnehmen zu wollen, sollten aus unserer Sicht zumindest die folgenden Prinzipien gewährleistet sein, um die zu einer Organisation passenden Bewerbenden auszuwählen:

- **Klare Kompetenzprofile formulieren:** Definieren Sie die Eigenschaften, die für ein Stellenprofil wirklich relevant sind, statt sie einfach standardmäßig zu übernehmen. Achten Sie darauf, welche Assoziationen bestimmte Wörter wecken und wie sie interpretiert werden.
- **Mehraugenprinzip:** Auswahlentscheidungen sollten nicht von einer Person allein getroffen werden. Idealerweise sollten mehrere Personen unterschiedlicher Geschlechter und Geschlechtsidentitäten beteiligt sein und ihre Entscheidungen explizit begründen.
- **Genug Zeit lassen:** Oft scheitert ein gelungener Vergleich von Bewerbenden und eine Reflektion der Gründe für die Auswahl an fehlender Zeit. Zeitdruck erzeugt Bias.
- **Mehrere Auswahlmethoden kombinieren:** Jede einzelne Methode der Bewerbendenauswahl hat ihre Stärken, Schwächen und ihren spezifischen Bias. Da eine Methode allein deshalb nicht aussagekräftig ist, sollten mehrere Methoden kombiniert werden. Die Ergebnisse bei den einzelnen Testarten sollten nur zusammen ausgewertet werden.

---

<sup>1</sup> Der Begriff »Gender Bias« bezeichnet vorgefertigte Meinungen, Erwartungen und Vorurteile, die mit dem Geschlecht einer Person verbunden werden und zu diskriminierendem Verhalten oder Entscheidungen führen können. Dieser Bias kann in Wechselwirkung mit anderen Diskriminierungsformen stehen, die sich z. B. auf die Herkunft oder sexuelle Orientierung beziehen.

- **Adverse-Impact-Analysen durchführen:** Selbst bei richtiger Anwendung von Tests können Bias auftreten. Viele Testinstrumente sind bereits mit einem Bias entwickelt worden. Eine Adverse-Impact-Analyse liefert die deutlichsten Hinweise darauf, ob ein Verfahren einen Bias aufweist. Wir empfehlen, Fachwissen oder externe Unterstützung in Betracht zu ziehen, um diese Analysen durchzuführen.
- **Auswahlmethoden standardisieren:** Benutzen Sie Leitfäden und Evaluationsbögen bei Interviews. Nur so können Sie sicherstellen, dass Ihr Urteil nicht von unwesentlichen Informationen beeinflusst wird.
- **Üben:** Die korrekte Umsetzung eines standardisierten Bewerbungsverfahrens erfordert Übung. Nur die wenigsten Menschen üben ihre Rolle in einem Einstellungsverfahren im Voraus.
- **Lernen:** Informieren Sie sich über die aktuellen Erkenntnisse der Wissenschaft zu Auswahlverfahren und Bias, um Ihre eigenen Bias zu erkennen und sie zu reduzieren. Da Sie diesen Praxisleitfaden in der Hand halten, sind Sie bereits auf dem richtigen Weg!

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg dabei, die Einstellungsprozesse in Ihrem Unternehmen geschlechtergerechter zu gestalten!

*Katharina Hochfeld, Fraunhofer IAO und  
Tijen Onaran mit ACI Consulting*



# Inhalt

---

<b>Vorwort</b> .....	<b>2</b>
<b>Gender Bias in Einstellungsverfahren reduzieren – Schritt für Schritt</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Was ein gutes Personalauswahlverfahren ausmacht</b> .....	<b>7</b>
<i>2 Exkurs: Wie viel Diskriminierung ist akzeptabel?</i> .....	<b>10</b>
<b>3 Stellenanzeigen</b> .....	<b>13</b>
3.1 Warum Stellenanzeigen oft nicht inklusiv sind .....	14
3.2 Gestaltung von geschlechtersensiblen Stellenausschreibungen .....	15
<b>4 Bewerbungsunterlagen</b> .....	<b>17</b>
4.1 Benachteiligung von Bewerbenden kann beim Screening von Bewerbungsunterlagen entstehen .....	18
4.2 Das Screening von Bewerbungsunterlagen standardisieren .....	20
<b>5 Einstellungsinterviews</b> .....	<b>22</b>
5.1 Die typischen Bias in Interviews .....	23
5.2 Interviews müssen standardisiert werden .....	24
<b>6 Eignungstests</b> .....	<b>26</b>
6.1 Einstellungstests: Gute und schlechte Tests .....	27
6.2 Kriterien zur Auswahl von Testverfahren .....	28
<b>7 Assessment-Center</b> .....	<b>30</b>
7.1 Assessment-Center können gut sein – werden aber oft nicht richtig durchgeführt ...	31
7.2 Schlüsselstrategien für einen fairen Bewertungsprozess .....	33
<i>8 Exkurs: Diskriminierung marginalisierter Gruppen im Einstellungsprozess</i> .....	<b>35</b>
<b>9 Unter dem Strich: Wie Sie den Teufelskreislauf Gender Bias durchbrechen</b> .....	<b>37</b>
<b>Unsere Quellen und Leseempfehlungen</b> .....	<b>39</b>
<b>Impressum</b> .....	<b>47</b>

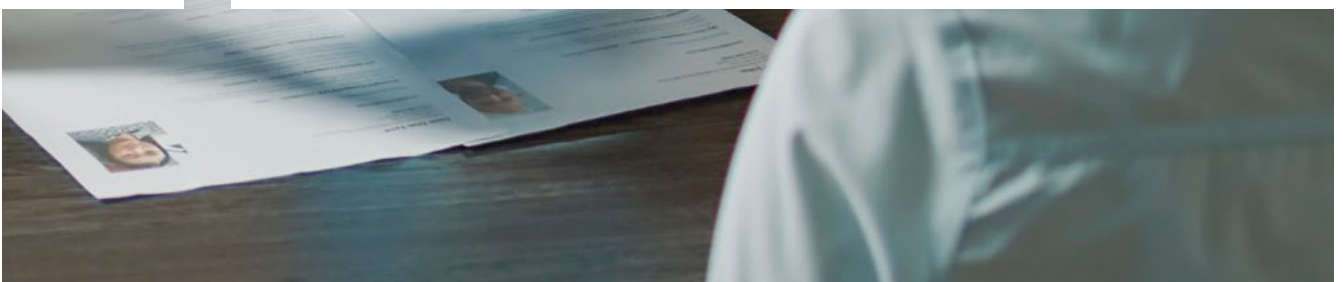
# Gender Bias in Einstellungsverfahren reduzieren – Schritt für Schritt

---

Auf den folgenden Seiten möchten wir Sie nun umfassend damit vertraut machen, wie Sie Gender Bias in den Einstellungsprozessen Ihrer Organisationen minimieren können. Dabei befassen wir uns Schritt für Schritt mit der Ausschreibung, dem Sichten der eingegangenen Bewerbungen (Screening) sowie Auswahlmethoden wie Interviews, standardisierten Tests und Assessment-Centern.



# 1 Was ein gutes Personalauswahlverfahren ausmacht



## Der oder die perfekte Beschäftigte

Wenn Arbeitgebende sich ihre Beschäftigten wie aus einem Katalog aussuchen könnten, würden folgende Kriterien wohl ganz oben auf der Wunschliste stehen:

- Die Person bringt die **nötigen Fähigkeiten und Eigenschaften** mit, um ihre spezifische Funktion im Unternehmen zu erfüllen.
- Sie setzt diese Kompetenzen aufgrund ihrer hohen **Leistungsbereitschaft** gewinn- und erfolgsfördernd im Unternehmen ein.
- Sie teilt die **Wertvorstellungen** des Unternehmens («cultural fit») und ergänzt sie gleichzeitig durch **neue Perspektiven** und Sichtweisen («cultural add»).

In einem guten Auswahlverfahren ist es wichtig, eine möglichst zuverlässige Vorhersage zu den Kompetenzen, der Leistungsbereitschaft und der grundsätzlichen Passung der Bewerbenden zu erstellen. Dies gelingt anhand der Informationen, die zum Beispiel aus dem Lebenslauf, den Interviews und Tests gewonnen werden. Über ein Viertel der deutschen Unternehmen setzt in Einstellungsverfahren noch auf unstrukturierte statt auf strukturierte Interviews, obwohl diese den späteren Berufserfolg deutlich schlechter vorhersagen (siehe Tabelle 1). Auch Assessment-Center werden trotz ihrer mittelmäßigen Vorhersagekraft und dem hohen Aufwand noch in 37 Prozent der Unternehmen eingesetzt.<sup>2</sup> Dies deutet darauf hin, dass einige Unternehmen noch nicht ihr volles Potenzial ausschöpfen, um die wesentlichen Informationen von Bewerbenden zu dokumentieren und zu beurteilen.

Besonders problematisch ist eine niedrige Vorhersagekraft immer dann, wenn sich dadurch zusätzliche Bias in Einstellungsverfahren einschleichen, die dazu führen, dass Personen mit ähnlichen Merkmalen systematisch benachteiligt werden. Zum Beispiel schneiden Frauen in schriftlichen Tests in Einstellungsverfahren (trotz allgemein deutlich besserer Schulnoten) systematisch schlechter ab als Männer. Männer schneiden wiederum in Assessment-Centern systematisch schlechter ab als Frauen. Die Datenlage zu nicht-binären Personen ist dünn. Hier ist anzunehmen, dass falsche Ansprache und Bias bei Betroffenen zu mehr Unsicherheit und Stress im Auswahlverfahren führen. Informationen zu den Erfahrungen weiterer marginalisierter Gruppen in Auswahlverfahren bietet unser Exkurs »Diskriminierung marginalisierter Gruppen im Einstellungsprozess« (siehe Seite 35).

<sup>2</sup> Assessment-Center haben auch Stärken. Dass ihre Vorhersagekraft beeinträchtigt ist, liegt häufig an der fehlerhaften Durchführung in der Praxis (siehe Kapitel »Assessment-Center können gut sein – werden aber oft nicht richtig durchgeführt«).

## Wie sieht ein Einstellungsverfahren mit hoher Aussagekraft für den späteren Berufserfolg aus?

In einer Reihe von Studien haben Forschende die Aussagekraft der gängigsten Instrumente der Personalauswahl zusammengestellt. Tabelle 1 zeigt, dass strukturierte Einstellungsinterviews und tätigkeitsbezogene Wissenstests derzeit die **effektivsten Auswahlinstrumente** sind. Unstrukturierte Einstellungsinterviews und Assessment-Center sind hingegen deutlich weniger aussagekräftig.

Auswahlverfahren	Geschätzte Validität
Strukturiertes Interview	.42
Wissenstest (tätigkeitsbezogen)	.40
Biografie-Daten (empirisch begründet)	.38
Arbeitsproben	.33
Kognitiver Fähigkeitstest	.31
Assessment-Center	.29
Unstrukturierte Interviews	.19

*Tabelle 1: Aussagekraft von Instrumenten der Personalauswahl für den späteren Berufserfolg (gemessen in Form der Bewertung durch spätere Vorgesetzte; entnommen aus Sackett et al. (2021)).*

Es sollten also möglichst aussagekräftige Auswahlinstrumente eingesetzt werden. Ein weiterer Erfolgsfaktor für ein gutes Personalauswahlverfahren ist zudem die Nutzung von **mehr als einem Instrument**. Die Instrumente messen jeweils unterschiedliche Fähigkeiten und Eigenschaften der Bewerbenden. Das Zusammenspiel der einzelnen Instrumente beeinflusst die Aussagekraft des Gesamtverfahrens – je nach Mix mal mehr, mal weniger.

Dementsprechend ist es nicht sinnvoll, Bewerbende durch mehrere Interview-Runden mit unterschiedlichen Interviewenden zu schicken – auch wenn die Idee eines Mehraugenprinzips gut gemeint ist. Stattdessen sollten nach einem strukturierten Interview Wissenstests oder Arbeitsproben durchgeführt werden, um mehr Informationen für eine effektive Beurteilung der Bewerbenden zu erhalten. **Mischen** Sie also verschiedene Auswahlinstrumente!



Die eingesetzten Instrumente sollten außerdem auf die **Rahmenbedingungen der Stelle** abgestimmt sein. In einem Kompetenztest für handwerklich Beschäftigte könnte beispielsweise die Fähigkeit zum räumlichen Rotieren von Gegenständen (unter dem Aspekt der Geschlechtergerechtigkeit ein hochproblematischer Aufgabentyp) gemessen werden. Bei Bürofachkräften wäre das weniger sinnvoll, da hier andere Kompetenzen wichtiger sind. Für sie wäre beispielsweise eine Kombination aus Interview und Arbeitsprobe angemessener. Im Interview könnte man Kompetenzen wie souveräne Kommunikation mit der Kundschaft und Teamfähigkeit abfragen, während die Bewerbenden in der Arbeitsprobe ihre organisatorischen Fähigkeiten unter Beweis stellen sollen.

Um mögliche Stolperfallen zu vermeiden, ist es wichtig, dass alle Bewerbenden die Möglichkeit haben, sämtliche eingesetzten Auswahlinstrumente im Auswahlverfahren zu durchlaufen. Auf diese Weise kann eine **Gesamtpunktzahl** erstellt werden, um ein umfassendes Bild von den Bewerbenden zu erhalten. In der Praxis gilt jedoch oft das Prinzip »Last-One-Standing«: Alle Bewerbenden absolvieren beispielsweise einen Wissenstest, werden dann ausgesiebt und der verbleibende Kreis erstellt eine Arbeitsprobe. Anschließend erfolgt erneut eine Auswahl und nur eine kleine Gruppe geht in die Interviews. Dieses Vorgehen ist zwar weniger aufwändig für das Unternehmen, birgt jedoch ein Risiko: Bewerbende mit herausragenden Talenten könnten aussortiert werden, weil sie ihr Talent bei den zuerst eingesetzten Auswahlinstrumenten nicht zeigen konnten. Stattdessen steigen die Chancen für Bewerbende, die in vielen Bereichen leicht überdurchschnittlich, aber nirgendwo hervorragend sind. Und genauso problematisch: Durch dieses Selektionsprinzip entfaltet der spezifische Gender Bias jedes einzelnen Auswahlinstruments direkt seine Wirkung – die Instrumente gleichen ihre Schwächen nicht miteinander aus.

## Sie wissen nun, dass:

- in Einstellungsverfahren oft viele unnötige Informationen erhoben werden, die keinerlei Rückschlüsse auf den späteren Erfolg der Bewerbenden in Ihrem Unternehmen ermöglichen.
- strukturierte Interviews und tätigkeitsbezogene Wissenstest zwei Instrumente mit einer hohen Aussagekraft für den Berufserfolg sind.
- Sie für eine aussagekräftige Einschätzung Ihrer Bewerbenden zwei oder drei effektive Verfahren mischen und die Instrumente an die Anforderungen der Positionen anpassen sollten.





2 *Exkurs:* Wie viel  
Diskriminierung ist  
akzeptabel?

## Fairness durch Adverse-Impact-Analysen sichtbar machen

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), auch als Antidiskriminierungsgesetz bekannt, verbietet Diskriminierung in Einstellungs- und Bewerbungsprozessen aufgrund von Race, ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Identität. Jede Entscheidung im Auswahlprozess, die auf einen dieser genannten Punkte zurückgeführt werden kann, ist somit unzulässig. Dabei ist irrelevant, ob die Diskriminierung absichtlich war oder durch mangelhafte Fairness der gewählten Bewerbungsverfahren entstanden ist. Sobald es einen begründeten Verdacht für direkte Diskriminierung gibt, gilt die **Umkehrung der Beweislast**: Das Unternehmen muss beweisen können, dass keine Diskriminierung vorlag.

Wenn eine bestimmte Personengruppe (z. B. Männer) im Vergleich zu einer Referenzgruppe (z. B. Frauen) durch die Eigenschaften der genutzten Auswahlinstrumente deutlich geringere Erfolgschancen hat, wird das in der Forschung als **Adverse Impact** (nachteilige Folgen) bezeichnet. Dieser kann bereits durch kleinste Vorteile einer Gruppe gegenüber den anderen Bewerbenden entstehen. Besonders anschaulich zeigt Abbildung 1 das Ergebnis einer einfachen Adverse-Impact-Analyse für das Einstellungsverfahren der Bundespolizei.

Für die Adverse-Impact-Analyse wurde jeweils die Anzahl der Frauen und Männer, die an einem Testverfahren teilgenommen haben, durch die Anzahl der Frauen und Männer geteilt, die im Test erfolgreich waren. Von diesen geschlechtsspezifischen Erfolgsquoten wurde dann erneut der Quotient gebildet, der die Geschlechter-Erfolgsquote darstellt. In der Abbildung haben wir die Geschlechter-Erfolgsquoten für den Kurzaufsatz, den Sporttest und das Assessment-Center der Bundespolizei für Frauen im Vergleich zu Männern dargestellt. Demnach lag die Erfolgsquote der Frauen beim Kurzaufsatz im Durchschnitt bei 86 Prozent der Erfolgsquote der Männer – eine überraschende Beobachtung, da Frauen in sprachlichen Fächern in Schule und Studium generell bessere Leistungen erbringen als Männer.

Unsere Analyse zeigt außerdem: Während der Gender Bias beim Kurzaufsatz eher gering und beim Sporttest nicht vorhanden ist (da hier geschlechtsspezifische Leistungsnormen definiert sind), fällt der Gender Bias im Assessment-Center zu Ungunsten von Männern aus. Männer erreichen hier im Schnitt nur 86 Prozent der Erfolgsquote der Frauen.

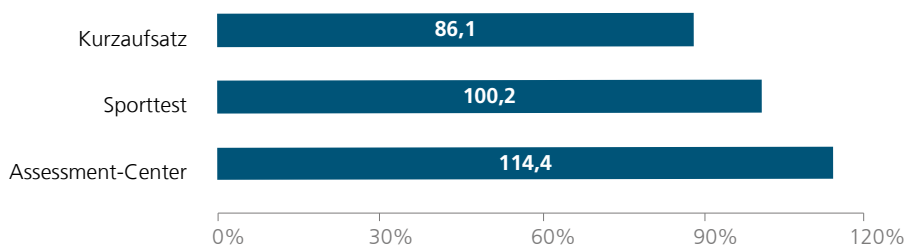


Abbildung 1: Adverse-Impact-Analyse der Bewerbendenzahlen in den Stufen des Einstellungsverfahrens der Bundespolizei (Durchschnitt der Jahre 2020 bis 2021), Quelle: Striebing (2023).

In Deutschland gibt es keine festgelegten Grenzwerte, um zu beurteilen, wie viel Bias zu viel ist. In den USA orientiert man sich bei der Adverse-Impact-Analyse hingegen an einer 80-Prozent-Regel: Wenn die Erfolgsquote einer Personengruppe (z. B. Männer) 80 Prozent oder weniger der Erfolgchancen einer Referenzgruppe beträgt, dann wird dies als Hinweis auf eine diskriminierende Personalauswahlmethode betrachtet.

Zusammengefasst scheint der Gender Bias im Auswahlverfahren der Bundespolizei in Orientierung an der 80-Prozent-Regel keine kritische Grenze zu überschreiten. Dennoch führen die eingesetzten Auswahlinstrumente zu erkennbaren systematischen Verzerrungen des Geschlechteranteils unter den Bewerbenden.

Um zu beurteilen, ob diese Verzerrungen gerechtfertigt sind, bräuchte man eine professionelle rechtliche Einschätzung, da es in Deutschland keine klaren Richtlinien dazu gibt. Wenn ein Test zum Beispiel bestehende geschlechtsspezifische Unterschiede vergrößert, könnte er problematisch sein. Die Situation wird noch komplizierter, wenn geschlechtsspezifische Tests in einigen Teilen eines Auswahlverfahrens eingesetzt werden, in anderen jedoch nicht (wie es z. B. bei geschlechtsspezifischen Sporttests bei der Polizei der Fall ist). Da es sowohl Kompetenztests (wie den Kurzaufsatz bei der Bundespolizei) mit einer starken geschlechtsspezifischen Verzerrung als auch solche mit einer geringfügig geringeren Verzerrung gibt, scheint es **schwierig, die Anwendung eines Tests zu rechtfertigen, der ein Geschlecht in stärkerem Maß benachteiligt.**

## Sie wissen nun, dass:

- Adverse-Impact-Analysen eine Methode sind, um Bias in Einstellungsprozessen zu erkennen.
- Arbeitgebende in begründeten Verdachtsfällen die Beweislast für die Rechtmäßigkeit des Auswahlverfahrens tragen.
- in Deutschland jeder systematisch (d. h. wiederholt in derselben Form) auftretende Bias bereits einen potenziellen Verstoß gegen das AGG darstellen kann.
- ungleiche Erfolgsquoten begründbar und damit rechtmäßig sein können. Diese Begründung ist jedoch schwierig, wenn gleichzeitig auch nachweislich nicht-diskriminierende Instrumente in Ihrem Auswahlverfahren zum Einsatz kommen oder auf dem Markt vorhanden sind.





### 3 Stellenanzeigen



Der primäre Schritt in Richtung eines geschlechtergerechten Bewerbungsverfahrens beginnt bereits vor dem ersten Kontakt mit potenziellen Bewerbenden: bei der Stellenausschreibung. Um eine repräsentative Quote an männlichen, weiblichen und nicht-binären Bewerbenden zu erreichen, muss sichergestellt werden, dass sich Frauen, nicht-binäre Personen und Männer gleichermaßen angesprochen fühlen und die Bewerbungsquoten somit angeglichen werden.

### 3.1 Warum Stellenanzeigen oft nicht inklusiv sind

In manchen Berufen gibt es ein starkes Ungleichgewicht zwischen den Geschlechtern, was die Wahrnehmung des Berufsbilds prägt. Diese sogenannte Geschlechterdominanz hat meist einen langen historischen Hintergrund im jeweiligen Feld. Beispiele dafür sind soziale Berufe wie Erziehende oder Pflegendе, die bevorzugt mit Frauen assoziiert werden, während technische Berufe eher Männern zugeordnet werden. Dies führt zu Phänomenen wie dem **Think-Manager-Think-Male-Phänomen**, bei dem das Berufsbild von Führungskräften automatisch mit Fähigkeiten assoziiert wird, die eher Männern zugeschrieben werden. Diese Stereotype spiegeln sich auch in Stellenanzeigen wider.

Nicht inklusiv formulierte Stellenanzeigen vermitteln Bewerbenden, dass nur Personen mit bestimmten Eigenschaften gesucht werden. Das ist dann problematisch, wenn diese Eigenschaften nichts mit der Eignung einer Person für eine bestimmte Tätigkeit zu tun haben, beispielsweise das Geschlecht. Verschiedene Merkmale einer Stellenanzeige können diesen Effekt bewirken. Beispiele sind die Verwendung geschlechtsspezifischer Stellenbezeichnungen wie Architekt statt Architektinnen und Architekten oder geschlechtsspezifischer Pronomen (z. B. »Er sollte ... als Abschluss vorweisen können«). Weniger bekannt ist das

Problem der **kommunalen und agentischen Formulierungen**. Dies beschreibt Eigenschaftswörter, die einer bestimmten Wortgruppe zugehören. Kommunale Eigenschaftswörter wie »engagiert«, »verantwortungsvoll« oder »zuverlässig« werden von vielen Menschen unterbewusst stärker mit Frauen assoziiert. Bei agentischen Formulierungen wie »eigenständige Arbeitsweise« oder »hohes Durchsetzungsvermögen« fühlen sich Frauen tendenziell weniger angesprochen. Auch eine aggressive Wortwahl und die Nutzung von Superlativen (Mitarbeitende mit Weltklasse, Gamechanger\*in) haben diesen Effekt.

Verstärkt wird das Problem dadurch, dass es einen nachgewiesenen Unterschied in der Art und Weise gibt, wie Männer und Frauen auf Stellenanzeigen reagieren. Es gibt Hinweise darauf, dass Frauen eine höhere Schwelle für die Bewerbung haben als Männer, wenn es darum geht, wie viele der in der Stellenanzeige erwähnten Anforderungen sie erfüllen. Zusätzlich schätzen sie ihre Fähigkeiten schlechter ein. Frauen achten außerdem mehr auf Kontextmerkmale wie Arbeitszeiten und Benefits, Männer im Vergleich mehr auf Unternehmenseigenschaften.

Der durch die Stellenanzeige ausgelöste Bias hält Arbeitssuchende der betroffenen Gruppen also davon ab, sich zu bewerben. Darüber hinaus beeinflusst der Bias aber auch diejenigen, die die Bewerbenden einstellen sollen. Beispielsweise suggeriert die Erwähnung von Durchsetzungsfähigkeit in einer Stellenanzeige, dass kooperativ agierende Personen nicht gesucht werden – auch wenn das für die Stelle irrelevant ist. Dieser **Bias wirkt sich auch auf die Rekrutierenden aus**. Sie geben eine geringere Passung zwischen der ausgeschriebenen Stelle und Bewerbenden an, die dieses Kriterium nicht erfüllen. Stellenprofile sollten deshalb sehr bewusst formuliert werden, um möglichen Bias zu vermeiden, der durch unbedachte Verwendung von Phrasen und Floskeln ausgelöst werden könnte.



## 3.2 Gestaltung von geschlechtersensiblen Stellenausschreibungen

Stellenanzeigen enthalten neben dem Text zur Beschreibung der Arbeitsstelle und des Arbeitsplatzes auch Kontaktdaten von Ansprechpersonen und häufig Bilder oder Grafiken.

Alle Textabschnitte und Überschriften sollten geschlechtsneutrale Formulierungen enthalten, sowohl für Berufsbezeichnungen als auch Personalpronomen und Beschreibungen des Berufsbilds. Eine Möglichkeit, geschlechtsspezifische Formulierungen zu vermeiden, ist die direkte Ansprache von Bewerbenden, zum Beispiel mit »Sie haben Erfahrung mit ...« statt »Wir suchen ein/e Mitarbeiter/in der/die ...«. Es gibt heutzutage verschiedene Tools, die Unternehmen bei der Formulierung geschlechtergerechter Stellenanzeigen unterstützen. Bekannte Beispiele sind der Gender Decoder der Technischen Universität München (<https://genderdecoder.wi.tum.de/>), der Stellenanzeigen auf männlich und weiblich konnotierte Formulierungen überprüft, oder das Tool Witty.works ([www.witty.works/de/](http://www.witty.works/de/)), das prüft, ob Texte inklusiv formuliert sind.

### Maßnahmen zur Erhöhung der Attraktivität von Stellenanzeigen für Frauen (in Rangfolge ihrer Effektivität):

- Hinweis auf flexible Arbeitszeitmodelle
- Verwendung gendersensibler Bezeichnungen z. B. »Mitarbeitende (w/m/d)«
- Nennung von Rollenvorbildern bzw. Ansprechpersonen
- Verwendung kommunaler Formulierungen

*Hinweise entnommen aus Damelang & Rückel (2021).*



Inhaltlich sollte beachtet werden, nur relevante Anforderungen für die ausgeschriebene Stelle aufzuzählen. **Wenige Anforderungen mit hoher Relevanz** für die Stelle erhöhen die Passung von geeigneten Bewerbenden – auch aus Sicht der Bewertenden. Außerdem ist es von Vorteil, von vornherein einen festen Gehaltsrahmen in der Ausschreibung anzusetzen. Dadurch werden Verhandlungsspielräume vermieden und der Gender-Pay-Gap verringert. Das Recht von Bewerbenden auf Auskunft über das Einstiegsgehalt ist Teil des Entgelttransparenz-Gesetzes der EU und muss bis zum Jahr 2026 in allen EU-Staaten umgesetzt werden. Weiterhin kann die direkte Ansprache **flexibler Arbeitszeitmodelle** wie Teilzeit oder Jobsharing wesentlich dazu beitragen, die Stelle für Frauen, Bewerbende mit pflegebedürftigen Angehörigen oder Alleinerziehende attraktiver zu machen. Laut einer Studie hat dies den größten Einfluss auf die Attraktivität der Anzeige für Frauen – vorausgesetzt, die Möglichkeiten sind deutlich erkennbar.

Ebenso direkt sollte auf **besondere Optionen für fairere Bewerbungsverfahren** hingewiesen werden, z. B. auf anonymisierte Bewerbungsverfahren oder den Verzicht auf Bewerbungsfotos. Allerdings muss beachtet werden, dass beispielsweise Sprachkenntnisse oder Auslandsaufenthalte im Lebenslauf von Personen mit Migrationshintergrund Hinweise auf ihre Herkunft geben können. Werden diese Hinweise durch radikale Anonymisierung entfernt, können wichtige Kompetenzen (z. B. sprachlich oder kulturell) unsichtbar gemacht werden. Wenn ein Unternehmen das Ziel hat, in Zukunft verstärkt Frauen oder Bewerbende mit Behindertenstatus anzuwerben, kann auch das in der Ausschreibung vermerkt werden. Eine beispielhafte Formulierung könnte sein: »Dieses Unternehmen hat es sich zum Ziel gesetzt, strukturell benachteiligte und unterrepräsentierte Personen zu fördern, daher werden diese bei gleicher Eignung besonders berücksichtigt.«

Die anderen Bestandteile der Ausschreibung sollten ebenfalls auf Bias überprüft werden. Zum Beispiel sollten große **Gestaltungsmittel** wie Bilder und Grafiken möglichst Geschlechtervielfalt zeigen und auf stereotype Rollen wie »Mann hinter Schreibtisch, Frau bringt Unterlagen und Kaffee« verzichten. Wenn verschiedene demografische Gruppen angesprochen werden sollen, ist es ratsam, auch auf Vielfalt in Bezug auf Alter, Behinderung und Herkunft der abgebildeten Personen zu achten. Dabei sollten die Bilder dennoch inhaltlich zur ausgeschriebenen Stelle passen, um keine unerwünschten Assoziationen zu irrelevanten Beurteilungskriterien auszulösen. Auch hierbei ist es wichtig, auf stereotype Abbildungen, z. B. »indisch aussehende Mitarbeitende für IT-Ausschreibung«, zu verzichten. Um authentisch zu bleiben, sollte das Unternehmen außerdem sicherstellen, dass die visuellen Darstellungen die tatsächliche Vielfalt und Zusammensetzung des Unternehmens oder Teams, in dem eine Person arbeiten soll, widerspiegeln.

Eine weitere Möglichkeit, um Bewerbungen eines bestimmten Geschlechts zu fördern, ist die **Angabe einer Ansprechperson**, die zur unterrepräsentierten Gruppe gehört. Dies hat den Vorteil, dass die wahrgenommene Passung seitens der Bewerbenden erhöht wird und gleichzeitig die Hemmschwelle für eine Bewerbung sinkt.

## Sie wissen nun, dass:

- es Berufsbilder gibt, die mit bestimmten Geschlechtern und Eigenschaften assoziiert werden.
- Bewerbende eher auf Stellen reagieren, von denen sie sich in ihrer Geschlechtsidentität angesprochen fühlen.
- Männer und Frauen unterschiedlich auf verschiedene Eigenschaften von Stellenanzeigen reagieren.
- sowohl Bewerbende als auch Rekrutierende von Bias betroffen sind.
- es verschiedene Maßnahmen gibt, um Stellenanzeigen inklusiver zu gestalten (z. B. das Anbieten flexibler Arbeitszeitmodelle, geschlechtsneutrale Formulierungen, bewusste Auswahl von Anforderungen und Verwendung neutraler Gestaltungsmittel).







## 4 Bewerbungsunterlagen



Auf die Ausschreibung der Stellenanzeige folgt die Bewerbung der Interessierten mithilfe ihrer Bewerbungsunterlagen. Das Unternehmen bewertet diese Unterlagen anhand ihrer Passung zu Unternehmen und Stellenprofil. Die beim sogenannten Screening angewendeten Bewertungskriterien entscheiden, welche Bewerbenden zur nächsten Stufe des Auswahlverfahrens eingeladen werden. Natürlich können auch hier Gründe für unfaire Bewerbungsprozesse vorliegen.

## 4.1 Benachteiligung von Bewerbenden kann beim Screening von Bewerbungsunterlagen entstehen

Legt das Unternehmen besonderen Wert auf eine Passung zum Team (»Cultural Fit«), kann es passieren, dass vor allem diejenigen Bewerbenden ausgewählt werden, die den bereits vorhandenen Mitarbeitenden ähnlich sind. Wie das Sprichwort sagt: »Gleich und gleich gesellt sich gern«. Bei diesem Vorgehen wird die »Cultural Add«-Komponente, also die Perspektiven-erweiterung, vernachlässigt. Problematisch ist dieser Vorgang, wenn er sich auch auf das Geschlecht oder auf die Herkunft bezieht. In Branchen mit einem besonders hohen Männeranteil und in denen überwiegend weiße Menschen arbeiten, kann dieser **Ähnlichkeits-Bias** dazu führen, dass weiße männliche Bewerber als tendenziell geeigneter wahrgenommen werden – unabhängig von ihren bisherigen Leistungen. Man spricht hier auch von Homosozialität oder umgangssprachlich vom Mini-Me-Effekt. Solche Prozesse laufen unterbewusst ab und treten besonders dann auf, **wenn eine Bewerbung in einem kurzen Zeitraum mit wenig Aufmerksamkeit bewertet wird.**

Eine Übersicht über eine Auswahl von Bias, die beim Screening von Bewerbungsunterlagen auftreten können, bietet Abbildung 2.

Ein weiteres Problem von Auswahlkriterien ist die **Verwendung von Kriterien mit geringer Validität**. Mit geringer Validität ist hier eine geringe Vorhersagekraft für die spätere berufliche Leistung gemeint. Beispiele hierfür sind Kriterien, die beim Screening verwendet werden, ohne einen Bezug zu den tatsächlichen beruflichen Anforderungen zu haben. Das können Tippfehler, Übersichtlichkeit des Lebenslaufs oder verwendetes Papier sein. Solche Kriterien beeinflussen zwar den ersten Eindruck einer Bewerbung, sind aber nicht für alle Berufe relevant. Wird eine Bewerbung aufgrund dieser Faktoren abgelehnt, kann eine potenziell qualifizierte Arbeitskraft mit einer hohen Passung zu den tatsächlichen beruflichen Anforderungen verloren gehen.

Dass Tippfehler oder Papierfarbe keine Vorhersagekraft für den späteren beruflichen Erfolg haben, ist in der Forschung schon lange bekannt. Trotzdem berücksichtigt kaum ein Unternehmen aktuelle Forschungserkenntnisse bei der Gestaltung seiner Screenings. Laut einer Studie von Kanning aus dem Jahr 2016 verwendeten nur 3 Prozent der befragten Unternehmen Bewertungskriterien, die auf Forschungsergebnissen basieren. Werden neue Mitarbeitende aufgrund fehlerhafter Kriterien ausgewählt, kann dies zu messbaren Verlusten für das Unternehmen führen.

Mögliche Werkzeuge für gerechteres Screening finden sich im Bereich der Künstlichen Intelligenz (KI). Eine Hürde wird in der Forschung jedoch weiterhin diskutiert: Wird die künstliche Intelligenz auf Basis vergangener Screening-Prozesse trainiert, übernimmt sie die dort vorhandenen Bias. Dass KI tatsächlich faire Entscheidungen trifft, ist also nicht gesichert. Ihre Entscheidungen müssen von Menschen überwacht werden.





Abbildung 2: Auswahl von genderspezifischen Bias in Bewerbungsverfahren (Isaac et al., 2009; Abbildung angelehnt an Voß & Würtemberger, 2023; ursprünglich nach Caccavale, 2020).

## 4.2 Das Screening von Bewerbungsunterlagen standardisieren

Um einen Bias durch das Screening zu vermeiden, gibt es zwei Ansatzpunkte: die Strukturierung des Screening-Prozesses und eine standardisierte Aufbereitung der Bewerbungsunterlagen.

Für verlässliche Ergebnisse im Screening ist es wichtig, vor Beginn der Auswertung die Vorgehensweise festzulegen. Neben der Bestimmung der verantwortlichen Personen gehört Einigkeit über **einheitliche, standardisierte und objektive Auswahlkriterien** dazu. Diese Kriterien sollten für die ausgeschriebene Stelle relevant sein und eine hohe Aussagekraft haben. Beispiele sind die Berücksichtigung der Berufserfahrung, die Beschreibung bisheriger Tätigkeiten in den Arbeitszeugnissen sowie Angaben zu eventuell vorhandenen Weiterbildungen, idealerweise vom Stellenprofil der Ausschreibung abgeleitet. Auch die Regeln für die Analyse und Bewertung der Dokumente, der Umgang mit fehlenden Informationen und Prozesse zur Einhaltung des Datenschutzes müssen vorab geklärt werden. Die Verantwortlichen sollten mit den Kriterien vertraut und im Screening geschult sein, um bei sich selbst Bias zu erkennen und zu vermeiden. Eine zusätzliche Hilfe ist es, die Arbeitsbedingungen so anzupassen, dass automatisierte und vorschnelle Bewertungen vermieden werden. Das schafft man, indem ein Screening so geplant wird, dass **ausreichend Zeit** zur Verfügung steht und die Bewertenden ihre Entscheidungen auf Nachfrage **begründen können** müssen. Der Bewerbungsprozess sollte aber auch nicht übermäßig lange dauern, da sonst die Gefahr besteht, dass geeignete Bewerbende wieder abspringen.

### Maßnahmen für weniger Benachteiligung beim Screening von Bewerbungsunterlagen

- Festlegung relevanter einheitlicher, standardisierter und objektiver Auswahlkriterien
- Aufstellung von Regeln für die Bewertung der Dokumente
- Verantwortliche über Bias aufklären
- Genug Zeit für das Screening zur Verfügung stellen
- Bewerbungsunterlagen standardisieren: digitale Formulare oder Anonymisierung

Um faire Bewertungsprozesse zu erleichtern, kann auch auf Ebene der **Bewerbungsunterlagen standardisiert** werden. Dazu können beispielsweise digitale Formulare verwendet werden, in die Bewerbende ihre Informationen eintragen. Eine weitere Möglichkeit ist die Anonymisierung oder Halbanonymisierung von Informationen. Bei diesem Verfahren werden gezielt Informationen ausgeblendet, die besonders anfällig für Bias sind, z. B. Geschlecht, Bilder oder Namen. Bilder und Namen können nicht nur Hinweise auf das Geschlecht, sondern auch auf die Herkunft der Person geben, was zu Intersektionalität<sup>3</sup> führen kann. Nach Bewertung der Bewerbungen werden diese Informationen wieder sichtbar gemacht, um die Kontaktaufnahme mit erfolgreichen Bewerbenden zu ermöglichen. Andere Varianten sind die Trennung von Personendaten und Informationen zu beruflichen Qualifikationen oder die Vorauswahl durch Algorithmen. Letztere werden in der Forschung jedoch noch stark diskutiert. All diese Interventionen zielen darauf ab, eignungsirrelevante Informationen zu minimieren. Der Fokus sollte auf den Eigenschaften und Fähigkeiten der Bewerbenden liegen, die ihre tatsächliche Passung und Qualifikation für die ausgeschriebene Stelle zeigen.

<sup>3</sup> Intersektionalität bedeutet, dass verschiedene Formen der Diskriminierung miteinander verflochten sein können. So kann die Erfahrung einer Schwarzen Frau von Wechselwirkungen zwischen Sexismus und Rassismus geprägt sein.



## Sie wissen nun, dass:

- es auch beim Screening zur Entstehung von verschiedenen Bias wie dem Ähnlichkeits-Bias kommen kann.
- Bias durch schnelles, unaufmerksames Arbeiten und Bewertungskriterien mit geringer Validität gefördert wird.
- der Screening-Prozess so standardisiert werden kann, dass weniger Bias entsteht.
- man unter anderem durch die Anonymisierung von Unterlagen die Bewerbungsunterlagen standardisieren kann, bevor das Screening stattfindet.





## 5 Einstellungsinterviews



Das Interview ist weltweit die am häufigsten verwendete Methode zur Auswahl von Bewerbenden, obwohl es einige Nachteile hat. Im Interview werden häufig sehr viele irrelevante Informationen vermittelt, die für die berufliche Eignung nicht relevant sind, aber dennoch als Vorurteile und Stereotypen den Eindruck von Bewerbenden prägen. Problematisch ist, dass viele Unternehmen informelle und nicht standardisierte Interviews durchführen, bei denen die Leitfäden mangelhaft und die gestellten Fragen zwischen Bewerbenden nicht vergleichbar sind.

## 5.1 Die typischen Bias in Interviews

In einem Bewerbungsverfahren ist es aus Zeitgründen oft nicht möglich, sämtliche Informationen, die zur Einschätzung einer Person notwendig sind, zu erfassen. Wenn die vorliegenden Informationen oder die Zeit nicht ausreichen, spielen Vorurteile bei der endgültigen Auswahlentscheidung eine größere Rolle. Hier finden Sie eine Auswahl an Bias, die in Interviews auftreten können:

- **Bestätigungsfehler (Confirmation Bias):** Menschen können sich besonders gut Informationen merken, die ihre unbewussten Stereotype bestätigen. In einem nicht standardisierten Interview können die Interviewenden frei entscheiden, welche Fragen sie in welcher Reihenfolge stellen. Problematisch ist hier die menschliche Tendenz, Fragen nach Informationen zu stellen, welche unbewusst gebildete Vorannahmen bestätigen.
- **Stereotype Threat Bias:** Auch die Bewertung vorhandener Informationen kann durch Vorurteile beeinflusst sein. Allgemein hat es einen negativen Effekt auf die Bewertung von Interviewten, wenn sich diese geschlechtsuntypisch verhalten, also Verhalten zeigen oder berichten, das den Stereotypen ihres Geschlechts widerspricht. Männer werden beispielsweise für aggressives Verhalten weniger negativ eingeschätzt als Frauen.

- **Halo-Effekt, Horn-Effekt, Lookism, Stereotyping, Implicit Association:** Wenn das Entscheidungskriterium allein die subjektive Wahrnehmung der Interviewenden ist, kann es passieren, dass sie unbewusst durch die physische Erscheinung der Interviewten beeinflusst werden. Bestimmte körperliche Attribute wie breite Schultern werden mit Führungskompetenz verbunden, während körperliche Attraktivität sympathischer erscheint. Ist der Frauenanteil im Bewerbendenpool geringer als 25 Prozent, werden Stereotype sogar noch verstärkt.

Dennoch gibt es in der Forschung widersprüchliche Ergebnisse darüber, ob Frauen oder Männer in Interviews bevorzugt werden. Für beide Behauptungen gibt es empirische Belege. Eine Vermutung für diese Unstimmigkeit lautet, dass die Bevorzugung von der **Geschlechterdominanz** im jeweiligen Berufsfeld abhängt. Werden die dadurch verursachten Vorurteile nicht durch systematische Interviews verringert, kann es zu unfairen Bewerbungsverfahren kommen. Dadurch wird die Aussagekraft des Interviews schlechter. Bezüglich Interviews mit nicht-binären Personen und People of Color gibt es leider zu wenige Daten für eindeutige Schlussfolgerungen. Die Studienlage über die strukturelle Diskriminierung dieser Gruppen lässt jedoch vermuten, dass sie mit Bias und Nachteilen im Bewerbungsprozess konfrontiert sind.

Grundsätzlich gilt: Je standardisierter und strukturierter Einstellungsgespräche durchgeführt werden, desto aussagekräftiger sind sie. Einen Überblick über die vielen Einfallstore für Bias bei informellen Interviews geben wir anhand der Fallstudie auf der folgenden Seite.



**Fallstudie: Schlechte Praxis bei Interviews****Kommentar**

Frau Schmidt betritt ihr Büro und wird von einem Kollegen gefragt, ob sie die Interviews für eine offene Stelle übernehmen könne, da Herr Schulze, der normalerweise dafür zuständig ist, krank sei.

In einem Unternehmen sollte idealerweise mehr als eine Person mit den Prozessen der Einstellung vertraut sein. Auch beim Interview selbst sollten mehrere Personen anwesend sein.

Sie stimmt zu und bereitet sich kurz vor, indem sie sich die Bewerbungsunterlagen der drei Bewerbenden mit in ihr Büro nimmt und die Stellenausschreibung ausdruckt.

Zur Vorbereitung auf ein Interview sollten die Stellenbeschreibung und Einstellungsvoraussetzungen sowie der Gesprächsablauf bekannt sein, letzterer sogar geübt.

Da sie noch eigene Termine absagen muss, kommt sie nicht mehr dazu, sich die Unterlagen durchzulesen, bevor der erste Bewerber ankommt. Glücklicherweise hat Herr Schulze aufgeschrieben, was er normalerweise bei Bewerbungsgesprächen fragt. Sie begrüßt den ersten Bewerber, sucht seine Unterlagen raus und beginnt mit dem Gespräch.

Für jede ausgeschriebene Stelle sollte ein individueller Leitfaden vorliegen, welcher sich auf die berufsrelevanten Merkmale beschränkt. Dies ist mit einem allgemeinen Leitfaden nicht möglich.

Er scheint sehr professionell zu sein, seine Antworten wirken präzise und gefasst und er macht auch insgesamt einen netten Eindruck. Sie sieht in seinem Lebenslauf eine Lücke von einigen Monaten und fragt ihn daher, ob er zufällig Kinder habe, für die er sich Vaterzeit genommen habe. Er bestätigt ihre Vermutung und sie beendet das Interview.

Es dürfen weder Fragen gestellt werden, die im Leitfaden nicht vermerkt sind, noch dürfen Fragen zum Familienstand gestellt werden. Dies sind Informationen, die die Bewertung verzerren können, ohne einen Mehrwert an Informationen über die berufliche Passung zu bieten.

Wieder allein in ihrem Büro schreibt sie sich schnell ihre Eindrücke auf, bevor die nächste Kandidatin kommt.

Interviews sollten nicht erst im Nachhinein dokumentiert werden, sondern im Verlauf des Gesprächs digital oder schriftlich protokolliert werden.

Leider machen weder sie noch der darauffolgende Bewerber so einen netten Eindruck auf Frau Schmidt wie der erste Bewerber.

Die Einschätzung der Bewerbenden sollte nicht auf Basis von subjektiven Eindrücken geschehen, sondern auf objektiv vergleichbaren Verhaltensweisen und Aussagen.

Am Nachmittag fasst sie ihre Beobachtungen zusammen und legt diese mit dem ausgedruckten Stellenprofil für Herrn Schulze bereit, damit er die endgültige Entscheidung treffen kann. Sie ist gespannt, für wen er sich entscheidet, aber da sie die nächsten beiden Wochen im Urlaub ist, wird sie das erst danach erfahren können.

Beobachtungen sollten nicht nach dem Interview noch einmal verändert werden, da Erinnerungseffekte diese verzerren können. Da Herr Schulze nicht an dem Verfahren teilgenommen hat, kann er allein keine Entscheidung treffen, vor allem nicht auf Basis der verzerrten Beobachtungen von Frau Schmidt.

## 5.2 Interviews müssen standardisiert werden

Um die Aussagekraft der Interviews zu erhöhen und verlässliche Ergebnisse zu erhalten, ist es am besten, das Interview zu **standardisieren**. Es gibt verschiedene Punkte, die beachtet werden müssen, um möglichst einheitliche Interviewbedingungen zu schaffen und faire Auswahlprozesse sicherzustellen.

Die Interviews sollten von den gleichen Personen durchgeführt werden. Das Team sollte vielfältige Hintergründe haben, aber dennoch geschult sein. Dies könnte in der Betriebspraxis vor allem für kleinere Unternehmen herausfordernd sein. Dennoch sollten bei einem Interview mindestens zwei Personen anwesend sein. Bevor das Interview durchgeführt wird, sollten die jeweiligen **Rollen der anwesenden Personen und die Anzahl und Art der Fragen abgesprochen** werden.



## Maßnahmen für weniger Bias und vergleichbarere Ergebnisse in Interviews

- Einsatz von möglichst diversen und geschulten Interviewenden mit festgelegten Rollen
- Schriftliche Festlegung der Reihenfolge und Fragen in einem Leitfaden
- Dokumentation der Antworten
- Festlegung der Regeln zur Auswertung noch vor dem ersten Interview
- Bewerbungsunterlagen standardisieren: digitale Formulare oder Anonymisierung

Ziel der Interviews ist es, die Kompetenzen der Bewerbenden zu erfassen, um die am besten geeigneten Personen für die Position auszuwählen. Jedes Merkmal sollte dabei über **mehr als eine Frage** erfasst werden. Die Fragen, ihre Reihenfolge und der Umgang mit Nachfragen oder Fragen nach zusätzlichen Informationen sollten in einem sogenannten **Leitfaden** schriftlich festgehalten werden, um zu gewährleisten, dass alle Interviews gleich ablaufen. Ohne diese Vorbereitung sind die Ergebnisse nur schwer vergleichbar. Bei der Auswahl der Fragen muss beachtet werden, dass sie Informationen erfragen, die für die Einschätzung der beruflichen Kompetenzen geeignet sind und keine ablenkenden Informationen liefern. Nicht zulässige Fragen betreffen u. a. Themen wie Herkunft, Familienstand oder sexuelle Orientierung.

Das Interview sollte in einer Umgebung stattfinden, in der die Interviewenden sich gut auf die Bewerbenden konzentrieren können, um voreilige Beurteilungen zu vermeiden. Um im Nachhinein die Entscheidung für oder gegen einzelne Bewerbende begründen und nachvollziehen zu können, ist es nötig, die Antworten zu dokumentieren. Eine Möglichkeit dafür bieten standardisierte Protokolle.

Noch vor dem ersten Interview werden auch die Regeln zur Auswertung festgelegt. Diese bestimmen, welche Merkmale durch welches Verhalten gezeigt werden und wie die Eigenschaften gewichtet werden. Mit einer standardisierten Auswertung ist es leichter, objektive Daten zu erfassen. Anhand dieser Daten können die Bewerbenden miteinander verglichen werden, ohne dass die subjektive Meinung der Auswertenden einen Einfluss auf die Entscheidung hat.

## Sie wissen nun, dass:

- Interviews besonders anfällig für Vorurteile sind, da bei ihnen unvermeidlich viele irrelevante Informationen vermittelt werden (bspw. über das Äußere der Bewerbenden).
- Geschlechtsstereotype sowohl zu Vor- als auch Nachteilen für die Bewerbenden führen können.
- die Durchführung und Auswertung von Interviews zu standardisieren, die beste Möglichkeit darstellt, Bias zu reduzieren.
- mindestens ein Vier-Augen-Prinzip gewährleistet sein sollte.
- es wichtig ist, sich genug Zeit für die Durchführung des Bewerbungsverfahrens zu lassen, um es umfassend reflektieren zu können.





## 6 Eignungstests

Trotz ihrer vergleichsweise **hohen Aussagekraft** sind Eignungs- und Persönlichkeitstests in Deutschland nicht annähernd so verbreitet wie in den USA oder Großbritannien. Ein möglicher Grund für dieses Phänomen könnte das mangelnde Wissen von Unternehmen über die Leistungsfähigkeit solcher Tests sein: Kompetenztests sind nach aktuellen Forschungen genauso aussagekräftig wie Assessment-Center, aber deutlich günstiger (siehe Tabelle 1).

## 6.1 Einstellungstests: Gute und schlechte Tests

Unzureichendes Wissen über die Eigenschaften von Einstellungstests und Fragebögen kann zu Problemen beim Einsatz dieser Verfahren führen. Wenn ein Unternehmen ein neues Testverfahren in seine Bewerbungsprozesse aufnehmen möchte, steht eine Vielzahl verschiedenster Verfahren zur Verfügung. Nicht alle dieser angebotenen Tests sind durch einen wissenschaftlichen Prozess entstanden, sondern wurden aus anderen Sprachen übersetzt oder *quick and dirty* zusammengestellt. Statt auf Basis von Gütekriterien werden Tests in Unternehmen manchmal aufgrund ihrer allgemeinen Verbreitung, der praktischen Anwendbarkeit oder des Evidenzgefühls ausgewählt. Als **Evidenzgefühl** wird das Gefühl von Anwendenden bezeichnet, dass ihr Testergebnis zu ihnen passt. Es erscheint ihnen deshalb plausibel, dass der Test gut ist. Dieses Gefühl entspricht jedoch nicht immer der Realität, sondern kann auch entstehen, weil die Testergebnisse allgemein gehalten und wenig aussagekräftig sind.

Probleme in der Aussagekraft und Fairness von Testverfahren entstehen dann, wenn Tests ausgewählt werden, die trotz gleicher Eignung der Bewerbenden für eine Tätigkeit **systematisch** (also auch bei korrekter Durchführung) zwischen verschiedenen Gruppen **diskriminieren**. Dies kann zum Beispiel passieren, wenn ein Unternehmen einen Test zu räumlichem Denken verwendet, bei dem Männer im Durchschnitt mehr Punkte erreichen als Frauen, und alle Bewerbenden ab einer bestimmten Punktzahl eingestellt werden. Das Unternehmen wird in einem solchen Fall in jedem Einstellungsverfahren tendenziell mehr Männer einstellen. Dies wird problematisch, wenn die getesteten Fähigkeiten nicht optimal zur ausgeschriebenen Tätigkeit passen, zum Beispiel, wenn verbale Kompetenzen für eine Tätigkeit deutlich wichtiger sind als räumliches Denken. Wurde der Test nicht auf solche sogenannten **Adverse Impacts** geprüft, kann nicht von einer fairen Auswahl ausgegangen werden.

Mithilfe von statistischen Berechnungen kann ein Unternehmen auch im Nachhinein die bisher verwendeten Tests auf Adverse Impact überprüfen. Dazu werden die Quoten von eingestellten Männern und Frauen mit dem Verhältnis von Bewerbern zu Bewerberinnen verglichen. Im Internet verfügbare Rechner können diesen Vorgang erleichtern. Einen dieser Rechner schlagen wir in den Leseempfehlungen des Abschnitts Diskriminierung vor (siehe Seite 40).

Manche einstellungsrelevanten Merkmale sind bei Männern und Frauen unterschiedlich stark ausgeprägt. Um dennoch eine faire Auswahl zu ermöglichen, werden separate **Normen** für die jeweiligen Geschlechter erhoben. So kann man die Bewerbenden innerhalb ihrer Gruppe miteinander vergleichen. Dies betrifft nicht nur das Geschlecht, sondern auch andere Eigenschaften wie Alter und Bildungsstand. Kauft ein Unternehmen einen Test von Dienstleistenden, aber erhält dabei keine Erklärungen zu den dem Test zugrundeliegenden Theorien, der Testentwicklung, Normwerten und Gütekriterien, fehlen Informationen, um die Fairness und Qualität des Verfahrens einzuschätzen.

## 6.2 Kriterien zur Auswahl von Testverfahren

Um das richtige Testverfahren für ein Unternehmen zu finden, müssen bei der Entscheidung eine Vielzahl an Punkten berücksichtigt werden. Als Erstes sollte angeschaut werden, was das Verfahren genau erhebt. Sind diese Informationen relevant und aussagekräftig für den Bewerbungsprozess? Ein gutes Beispiel hierfür sind **Eignungs- und Kompetenztests**. Diese Tests haben wissenschaftlich nachgewiesen eine hohe Relevanz für die Vorhersage von beruflichem Erfolg, bzw. der jeweils interessierenden Kompetenzen. Sie können in vielen Bewerbungsprozessen eine wertvolle Ergänzung zu weiteren typischen Verfahren wie strukturierten Interviews und Arbeitsproben darstellen.

### Maßnahmen für die Auswahl und Durchführung der richtigen Testverfahren

- Auswahl von für den Bewerbungsprozess relevanten und aussagekräftigen Verfahren angesichts des Kompetenzprofils der zu besetzenden Stelle
- Berücksichtigung der Gütekriterien der Testverfahren (u. a. Objektivität, Reliabilität, Validität und Normierung)
- Einsatz von Online-Tests nur zu Beginn des Bewerbungsprozesses
- Gleiche Behandlung aller Bewerbenden bei Testverfahren vor Ort

Wichtig ist weiterhin die **Güte des Tests**. Auch wenn der Test ein wesentliches Merkmal erfasst, ist es kein Gewinn für das Unternehmen, wenn die Testergebnisse unzuverlässig oder nicht repräsentativ für die Bewerbenden sind. Tests, die zwar beliebt sind und häufig verwendet werden, aber keine belegten Aussagen zu ihren Eigenschaften machen, sind daher keine gute Wahl. Stattdessen sollte man wissenschaftliche Tests verwenden. In ihnen kann man Angaben zur Entwicklung des Tests, ihrer Güte und Hinweise zu Durchführung und Auswertung in einem sogenannten Manual finden.

Die DIN 33430 nennt sechs Kriterien, die die Güte eines Tests beschreiben. Sie sind das Minimum an benötigten Informationen, um die Qualität eines Tests zu bewerten.

- 1. Theoriebasierte Entwicklung:** Der Test sollte auf Basis einer wissenschaftlich anerkannten Theorie entwickelt worden sein.
- 2. Objektivität:** Die Testbeschreibung muss ausreichend genau sein, sodass jede Durchführung und Auswertung des Tests möglichst gleich ist – unabhängig von der durchführenden Person.
- 3. Reliabilität:** auch Zuverlässigkeit oder Messgenauigkeit genannt. In der Testbeschreibung sollte ein Nachweis darüber vorhanden sein, dass die Messung genau ist. Dazu gibt es verschiedene Möglichkeiten, am häufigsten wird ein Reliabilitätskoeffizient berichtet. Dieser sollte mindestens 0,7 betragen.
- 4. Validität:** auch Gültigkeit genannt. Der Test muss das angegebene Merkmal messen. Auch hierfür gibt es verschiedene Arten von Nachweisen. Typischerweise wird die Ähnlichkeit zu Verfahren, die das gleiche Merkmal messen, nachgewiesen (bzw. die Unähnlichkeit zu Verfahren, die andere Merkmale messen, die aber mit dem erwünschten Merkmal vergleichbar sind).
- 5. Normierung:** Die Gruppe der Bewerbenden, die gemessen werden soll, sollte in den sogenannten Normen enthalten sein. Die Normen sollten auf Basis einer großen Bevölkerungsstichprobe entwickelt und an allen Personen getestet worden sein, für die Normwerte vorhanden sind. Es wird empfohlen, die Normwerte alle acht Jahre zu erneuern.
- 6. Weitere Gütekriterien** (z. B. Störanfälligkeit, Unverfälschbarkeit, Fairness): Diese Gütekriterien werden nicht immer in den Testmanuals beschrieben und können auf unterschiedliche Weise umgesetzt werden. Für eine geschlechtergerechte Testung ist das Gütekriterium Fairness besonders relevant.

Der dritte Punkt betrifft die **Testdurchführung**. Online-Tests werden immer beliebter. Sie sind zeit- und kostensparend, sowohl für die Bewerbenden als auch für die Auswertenden. Trotzdem werden sie von der Fachliteratur nur zu Beginn des Bewerbungsprozesses empfohlen. Das liegt daran, dass bei solchen Tests Betrug oder Störfaktoren wie technische Probleme nicht ausgeschlossen werden können. Für ihren Nutzen spricht dennoch, dass sie beiden Seiten des Prozesses eine Menge Zeit bei geringer Passung ersparen. Auch bei Testungen vor Ort gibt es Faktoren, die beachtet werden sollten. Dazu gehören die Testbedingungen und das Verhalten der Testleitenden. Die Testung sollte für alle Bewerbenden unter möglichst gleichen Bedingungen stattfinden, d. h. gleiche Räume, Beleuchtung, Geräuschkulisse und Instruktionen. Testleitende müssen beachten, dass sie die Bewerbenden gleichbehandeln und auf Fragen und Anmerkungen unabhängig von Geschlecht, Alter und Aussehen auf die gleiche Art und Weise reagieren. Werden diese Hinweise beachtet, kann man den Test als gute Ergänzung zu weiteren Instrumenten eines Einstellungsverfahrens nutzen.



## Sie wissen nun, dass:

- Kompetenztests zu den validesten Verfahren zur Auswahl von Bewerbenden gehören, wenn sie von Fachleuten durchgeführt werden.
- bei der Auswahl von Testverfahren beachtet werden muss, wie das Verfahren entwickelt wurde.
- ein Test unfair sein kann, selbst wenn man ihn korrekt durchführt, und das in der Wissenschaft als Adverse Impact bezeichnet wird.
- bei der Testauswahl diese drei Punkte beachtet werden sollten: (1) Relevanz des erhobenen Merkmals für die ausgeschriebene Position, (2) Güte des Tests und (3) standardisierte Testdurchführung.
- es sechs Gütekriterien nach DIN 33430 gibt und wie sie heißen.





## 7 Assessment-Center



Das Assessment-Center (AC) ist das aufwendigste Verfahren zur Beurteilung von Bewerbenden. Es handelt sich um ein sogenanntes  **multiples eignungsdiagnostisches Verfahren** , da es verschiedene Verfahren in sich vereint. Ein typisches AC besteht aus mehreren unabhängigen Elementen wie Interviews, Tests und Übungen, die in einer festen Reihenfolge nacheinander durchgeführt werden. Da dieses Verfahren sehr umfangreich und komplex ist, wird es meist in einem der beiden folgenden Kontexte genutzt: entweder in großen Unternehmen mit vielen Bewerbenden und hohem Personalaufkommen oder bei sehr spezifischen und für das Unternehmen sehr wichtigen Stellenprofilen, beispielsweise bei der Auswahl von Führungskräften.

## 7.1 Assessment-Center können gut sein – werden aber oft nicht richtig durchgeführt

Das AC wird von Laien oft als logische und plausibel erscheinende Methode der Messung wahrgenommen und besitzt daher eine hohe Augenschein-Validität. Dies hat dazu geführt, dass AC im Laufe der Jahre immer beliebter wurden, obwohl die Fachliteratur auf eine  **sinkende Validität der Verfahren in der Praxis**  hinweist. Der Grund dafür ist, dass AC zwar häufiger durchgeführt werden, aber oft nicht durch fachlich geeignete Gutachtende. Dadurch wird die nötige gründliche Vor- und Nachbereitung nur unzureichend erledigt. Als Konsequenz können die im AC abgefragten und die eigentlichen Berufsanforderungen, die getestet werden sollen, unterschiedlich sein. Wenn beispielsweise für eine Stelle Konfliktfähigkeit gemessen werden soll, aber keine der Aufgaben einen Konflikt erzeugt, kann diese Eigenschaft nicht bewertet werden.

Aufgrund der Masse an möglichen Aufgaben eines AC und der damit verbundenen erfassbaren berufsrelevanten Merkmale ist auch die Studienlage breit gestreut. Abhängig von gewählten Übungen, ihrer Reihenfolge und den erhobenen Merkmalen ergeben sich verschiedenste Formen von Bias. Dies betrifft auch Geschlechtereffekte des Verfahrens. Studien haben unterschiedliche Ergebnisse über die Bewertungen von Männern und Frauen in AC gezeigt. Während eine Studie fand, dass Männer bessere Bewertungen in AC bekamen, wenn das Bewertungskomitee nur aus Männern bestand, stellte eine andere Studie den gegenteiligen Effekt fest. Insgesamt ergab sich über verschiedene Studien hinweg eine  **leichte Bevorteilung von Frauen in Assessment-Centern** , die auf unterschiedliche Weise erklärt wird. Eine mögliche Erklärung ist, dass Frauen sich eher auf Stellen bewerben, für die sie besonders gut geeignet sind, während Männer sich auch

auf weniger passende Stellen bewerben. Daher könnten die Frauen besser zu den Kriterien des AC passen und bevorzugt ausgesucht werden. Eine andere Erklärung wäre, dass durch erschwerte Bedingungen für Frauen in früheren Stufen des Bewerbungsverfahrens nur Bewerberinnen mit höherer Leistung zum AC eingeladen werden, wodurch die durchschnittliche Leistung der Bewerberinnen im AC höher ist als die der Bewerber. Dabei ist wichtig zu beachten, dass die Bias der einzelnen Verfahrensschritte in Bezug auf die Fairness eines Einstellungsverfahrens nicht ausgeglichen werden können, wenn nicht alle Bewerbenden alle Tests in einem Auswahlverfahren absolviert haben.

Die Stärke des AC liegt darin, dass eine  **umfangreiche Gesamtübersicht über berufsrelevante Eigenschaften**  der Bewerbenden erstellt wird, die unter ihnen vergleichbar ist. Problematisch ist es also, wenn Kandidierende im Verlauf des AC »aussortiert« und wie in einem Wettbewerb nach jeder Übung abgelehnt oder weengelassen werden. Dies ist nicht nur negativ für die Akzeptanz des Verfahrens bei den Bewerbenden, sondern widerspricht auch dem Sinn und Zweck des AC.

Ähnlich wie beim Interview ist das AC anfällig für viele Bias, die aufgrund der subjektiven Einschätzung der Durchführenden entstehen können. Im Gegensatz zu Testverfahren ist eine vollständig objektive Einschätzung im AC nur schwer möglich, da Verhalten beurteilt werden muss, welches auf persönlichem Kontakt beruht. Neben »technischen Fehlern« (Bewerbende werden verwechselt, Räume sind nicht verfügbar, Beurteilende werden krank und sind nicht in ausreichender Zahl vorhanden) sind somit auch »menschliche Fehler« möglich, die die Qualität des AC beeinträchtigen können.

Wenn es der Person an Bewusstsein und Reflexion der eigenen Stereotype mangelt, kann dies beispielsweise zu  **kulturabhängigen Beurteilungen**  führen. Dabei werden Bewertungen auf Basis von Verhaltensweisen getroffen, die von Beobachtenden als »typisch« wahrgenommen werden, da die am häufigsten vertretene Gruppe (z. B. Männer) sich so verhält. Weichen die Bewerbenden von diesem Stereotyp ab, wird dies als negativ bewertet. Auch andere Bias können entstehen, wenn die Bewertung auf allgemeinen Eindrücken und Meinungen beruht statt auf konkreten vergleichbaren Beobachtungen (siehe ausführlich 5.1 Die typischen Bias in Interviews, S. 23). Ungeschulte Gutachtende oder mangelhafte Auswertungsprozesse bereiten den Weg für solche Trugschlüsse und gefährden die Qualität des Verfahrens.

Was bei Assessment-Centern so alles falsch laufen kann, ist in der folgenden Fallstudie veranschaulicht.

Fallstudie: Schlechte Praxis bei Assessment-Centern	Kommentar
<p>Herr Müller wird zum Assessment-Center einer bekannten Firma eingeladen, die eine neue Buchhaltungsfachkraft sucht. Dort angekommen wird ihm mitgeteilt, dass zwei der geplanten Übungen heute gestrichen werden, da Personal fehlt, um sie durchzuführen.</p>	<p>Die geplanten Übungen sollten nicht verändert werden, da dadurch Merkmale nicht erhoben werden, die für die Stelle nötig sind. Die Teilnehmenden verschiedener Durchgänge sind nicht mehr vergleichbar.</p>
<p>Um welche Übungen es sich dabei handelt, weiß er nicht, da man die Teilnehmenden nicht über den Ablauf des Centers informiert hat. Er ist gespannt, was heute auf ihn zukommt.</p>	<p>Die Einladung sollte eine Beschreibung von Ablauf und Dauer enthalten, damit sich die Teilnehmenden auf das Assessment-Center vorbereiten können (z. B. Betreuung für Kinder organisieren).</p>
<p>Das Assessment-Center beginnt mit einer Vorstellungsrunde, gefolgt von einer Arbeitsprobe und einem Rollenspiel. Nach den ersten beiden Übungen sind nur noch halb so viele Teilnehmende übrig, da die anderen basierend auf dem Rollenspiel für Empfangstätigkeiten aussortiert wurden.</p>	<p>Während des Assessment-Centers sollten keine Teilnehmenden abgelehnt werden, sondern das gesamte Assessment-Center durchlaufen. Teilnehmende mit sehr guten Werten in späteren Übungen werden sonst übersehen.</p>
<p>Herr Müller fand diese Aufgabe besonders schwer, da er bisher noch nichts mit Empfangsaufgaben zu tun hatte. Er hofft, dass ihm die späteren Aufgaben mehr liegen, da er nicht nach Hause gehen möchte, bevor er zeigen konnte, was er der Firma zu bieten hat.</p>	<p>Es sollte auf eine thematische Passung zwischen Berufsgruppe und Rollenspiel geachtet werden. Buchhaltungsfachkräfte nehmen in großen Firmen selten Empfangstätigkeiten wahr.</p>
<p>Während der Mittagspause unterhalten sich die übrig gebliebenen Bewerbenden und stellen fest, dass es zwei verschiedene Arten an Aufgaben gab. Herr Müller freut sich, da er das Gefühl hat, seine Aufgaben seien leichter gewesen als die der anderen Gruppe.</p>	<p>Alle Teilnehmenden müssen die gleichen Aufgaben haben, damit die Ergebnisse vergleichbar sind und niemand einen unfairen Vorteil erhält.</p>
<p>Am Nachmittag finden eine Gruppendiskussion, ein Persönlichkeitstest und ein abschließendes Interview statt.</p>	<p>Gruppendiskussion und Persönlichkeitstest sind typisch für Assessment-Center, aber nicht für alle Berufsgruppen geeignet. Abhängig vom Anforderungsprofil wäre hier ein kognitiver Test zielführender gewesen.</p>
<p>Auch während der Gruppendiskussion hat Herr Müller Glück: Die ihm zugewiesene Rolle entspricht genau den Unternehmenswerten, sodass er zeigen kann, wie gut er zur Stelle passt.</p>	<p>Legt das Unternehmen die Rollen vorher fest, ist vorbestimmt, welche Einstellungen und Meinungen der Teilnehmenden durch die Diskussion vermittelt werden.</p>
<p>Zum Ende des Interviews teilt der Interviewer Herrn Müller mit, dass er ihm die offene Stelle anbieten möchte, da Herr Müller seiner Meinung nach der ideale Kandidat sei.</p>	<p>Rückmeldung sollte erst nach Aggregation aller Ergebnisse stattfinden, nicht nur auf Basis des Interviews. Die Einstellung erfolgt hier basierend auf der subjektiven Meinung einer einzelnen Person.</p>
<p>Auf dem Heimweg überlegt Herr Müller, ob er das Stellenangebot tatsächlich annehmen sollte. Er hat das Gefühl, dass er seine Buchhaltungsausbildung hier nicht gewinnbringend einsetzen kann. Allgemein fand er die Arbeitsatmosphäre unangenehm. Unter diesem Leistungsdruck und den unfairen Beurteilungen möchte er nicht arbeiten. Letztendlich lehnt er die Stelle ab.</p>	<p>Die Aufgaben des Assessment-Centers passten nicht zu der Vorstellung von Herrn Müller für die Stelle. Das Assessment-Center gibt Bewerbenden einen ersten Eindruck von Firma und Stelle. Ist dieser unpassend, kann es zu Ablehnung oder falschen Erwartungen führen.</p>



## 7.2 Schlüsselstrategien für einen fairen Bewertungsprozess

Es gibt verschiedene Vorgehensweisen, welche die Unterschiede zwischen den Personengruppen (»Subgruppendifferenz«) verringern und somit für gleiche Bedingungen für alle Geschlechter, Geschlechtsidentitäten und andere Gruppen sorgen. Eine nachweislich effektive Methode ist die Anwendung von Best-Practice-Empfehlungen für die Durchführung von AC. Der erste Schritt eines AC ist das **Festlegen von Anforderungen an die Bewerbenden**. Bevor das AC geplant werden kann, muss feststehen, welche Eigenschaften eine Passung zur Stelle bedeuten, wie diese sich konkret in Verhaltensweisen äußern und wie sie erfasst werden können. Dazu sollten nicht nur abstrakte Begriffe wie »teamfähig« verwendet werden, da diese von jedem anders verstanden werden können und außerdem nicht direkt beobachtbar sind. Jeder Eigenschaft werden verschiedene Facetten zugeordnet, z. B. »kompromissbereit« und »kooperationsfähig«. Für diese Facetten können dann konkrete Verhaltensweisen identifiziert werden, die als Grundlage für die Auswahl von Übungen dienen können. So wird verhindert, dass Elemente des Verfahrens ohne Vorhersagewert ausgewählt werden oder Merkmale ohne Bewertungsgrundlage verwendet werden. Es ist hilfreich, eine Anforderungs-Verhaltens- oder **Anforderungs-Übungs-Matrix** zu verwenden, um die Zuordnung von Verhaltensweisen zu Facetten tabellarisch zusammenzufassen. Wie so eine Matrix aussehen kann, zeigen wir Ihnen in Tabelle 2 (siehe Seite 34).

### Maßnahmen für die Auswahl und Durchführung der richtigen Testverfahren

- Festlegung von konkreten und relevanten Anforderungen an die Bewerbenden (z. B. mit einer Anforderungs-Übungs-Matrix)
- Möglichst fairer Bewertungsprozess durch vorgefertigte Beobachtungsbögen und Üben des AC im Vorfeld
- Beobachtung weniger Merkmale pro Übung bei maximal drei Personen gleichzeitig
- Festlegung von Regeln für die Auswertung

Bevor das Assessment-Center durchgeführt werden kann, müssen auch die restlichen Rahmenbedingungen geklärt sein. Dazu gehört der Bewertungsprozess selbst, der recht komplex werden kann, um maximale Fairness zu gewährleisten. Klassisch werden vorgefertigte **Beobachtungsbögen** verwendet. Sie enthalten das Anforderungsprofil und dazugehörige Erklärungen und Beispiele sowie Platz für Bewertung und Notizen. Um sicherzustellen, dass Gutachtende unvoreingenommen bleiben, kann eine Rotation zwischen den beobachteten Bewerbenden durchgeführt werden. Dadurch entsteht bei jeder Übung eine andere Zusammensetzung an Gutachtenden und Bewerbenden. Wenn genügend Personal vorhanden ist, können auch alle Teilnehmenden durch mehrere Gutachtende bewertet werden. Um zu verhindern, dass man den Überblick verliert und Beobachtungsbögen auf Basis von Erinnerungen und Gefühlen ausgefüllt werden, sollten nur einige wenige Merkmale und maximal drei Personen gleichzeitig beobachtet werden. Damit eine grundlegende Übereinstimmung der Bewertungen zwischen Beurteilenden entsteht, ist es sinnvoll, das AC vorher zu üben und anhand realer Verhaltensweisen beispielhafte Bewertungen durchzuführen. Dadurch wird eine einheitliche Bewertungsgrundlage geschaffen.

Der letzte Schritt der Vorbereitung ist die **Festlegung der Auswertung**. Eine ganze Reihe an Überlegungen fließt in diesen Schritt ein: Werden alle Merkmale gleich bewertet oder sollte man sie unterschiedlich stark gewichten? Wird es einen Gesamtwert geben oder ein differenziertes Profil? Können sich bestimmte Eigenschaften gegenseitig kompensieren oder gibt es Anforderungen, auf die nicht verzichtet werden kann? Wie werden die Bewertungen von mehreren Gutachtenden miteinander vereint? Werden nur Bewerbende mit den besten Bewertungen angenommen oder alle, die einen festgelegten Cut-Off-Wert übersteigen? Um nur einige Überlegungen zu nennen, die hier bedacht werden sollten.

Wird ein AC häufig durchgeführt, ist es eine Überlegung wert, den gesamten Ablauf zuvor **einmal praktisch zu erproben**. Dadurch werden die Beurteilenden mit ihren Rollen vertrauter und eventuelle technische Probleme können im Vorhinein aufgedeckt werden. Das AC ist ein langes, meist kostenintensives Verfahren mit vielen Bestandteilen und Faktoren, die beachtet werden müssen. Deshalb sollte es nicht ohne fachliche Beratung durchgeführt werden, damit sich die Investition auch in Form von zukünftigen, kompetenten Mitarbeitenden auszahlt.

		Übungen				Maßstäbe für die Bewertung
		Rollenspiel	Gruppendiskussion	Präsentation	Fallarbeit	
Anforderungen	Kooperation	x	x			Die Person zeigt die Bereitschaft, anderen zuzuhören, baut auf den Ideen anderer auf und ist bereit, auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten.
	Durchsetzungsvermögen	x	x			Die Person kann ihre Meinung äußern und verteidigen und respektiert zugleich die Ansichten anderer.
	Ausdrucksfähigkeit	x			x	Die Person drückt sich klar und deutlich aus, spricht mit Selbstvertrauen und überzeugt bei der Vermittlung von Informationen.
	Problemlösung		x	x	x	Die Person zeigt analytisches Denken, hat einen nachvollziehbaren Entscheidungsfindungsprozess und schlägt effektive Lösungen vor.
	Emotionale Stabilität	x			x	Die Person geht gut mit Druck, Konflikten und unerwarteten Situationen um, bewahrt dabei die Fassung und hat eine sichere Mimik, Gestik und Sprechweise.

Tabelle 2: Beispiel für eine Anforderungs-Übungs-Matrix, angelehnt an Diagnostik- und Testkuratorium (2018).

## Sie wissen nun, dass:

- das AC aufgrund dessen hoher Komplexität nicht für alle Einstellungsverfahren geeignet ist.
- Frauen in AC leicht bevorteilt sein könnten, die Forschungslage dazu aber komplex und uneindeutig ist.
- eine der Stärken des AC darin liegt, dass die Ergebnisse der verschiedenen Aufgaben zu einem Gesamtwert zusammengefasst werden.
- kulturabhängige Beurteilungen und andere Bias durch unsystematische Beobachtungs- und Auswertungsprozesse entstehen können.
- die Planung eines AC durch eine Anforderungs-Übungs-Matrix vereinfacht werden kann.
- es eine große Vielfalt an möglichen Übungen, Beobachtungs- und Auswahlmethoden gibt, die begründet für die Personalauswahl geplant und geübt werden sollten.





## 8 *Exkurs:* Diskriminierung marginalisierter Gruppen im Einstellungsprozess

Diskriminierung im Rekrutierungsprozess ist ein komplexes Thema, das weit mehr Personengruppen betrifft als Frauen. Es geht dabei nicht nur um die offensichtlichen Fälle, sondern auch um subtilere Formen der Benachteiligung, denen Bewerbende ausgesetzt sein können.

Neben explizitem Rassismus können so auch **implizite rassistische Einstellungen** zu Diskriminierung bei Einstellungsentscheidungen führen. Interessanterweise wurde beobachtet, dass trotz eines Rückgangs selbstberichteter rassistischer Vorurteile weiße Personen in mehrdeutigen Entscheidungssituationen weiterhin People of Color diskriminieren. Beispielsweise haben Menschen mit arabisch-muslimischem Hintergrund geringere Chancen auf eine Einladung zu einem Vorstellungsgespräch.

Weitere Beispiele für die Auswirkungen negativer impliziter Stereotype sind, dass **übergewichtige Bewerbende** seltener zu Vorstellungsgesprächen eingeladen werden und dass hochqualifizierte Menschen ohne **Behinderung** eine fast doppelt so hohe Wahrscheinlichkeit für eine positive Rückmeldung haben als Bewerbende mit Behinderung. Die meisten Arbeitgebenden sind außerdem nicht proaktiv, wenn es darum geht, Menschen mit Behinderungen einzustellen, und vertreten stereotype Glaubenssätze. Einen Einblick in solche Glaubenssätze bietet die nachfolgende Tabelle 3.

Auch trans\* Personen erleben im Bewerbungsprozess Diskriminierung. Die Studienlage legt nahe, dass cis Frauen mindestens 50 Prozent häufiger eine positive Rückmeldung erhalten als trans\* Frauen. Der Unterschied scheint bei Männern außerdem immer noch erheblich aber deutlich geringer zu sein als bei Frauen. Dies ist ein Beispiel für Intersektionalität: trans\* Frauen werden mehrfach diskriminiert – einmal dafür, dass sie Frauen sind und einmal dafür, dass sie trans\* sind. Wenn es sich dann noch um Schwarze trans\* Frauen handelt, spielt auch Rassismus als Diskriminierungsform eine Rolle.

Auch nach der Einstellung ist es wichtig, auf die Inklusion marginalisierter Gruppen zu achten. Da Diversität in Organisationen sowohl positive als auch negative Effekte haben kann, ist ein positives Diversitätsklima nötig. Das Diversitätsklima kann von Organisationen bewusst geschaffen werden und bestimmt, ob die Beschäftigten ihre Unterschiedlichkeit als problematisch oder als Ressource betrachten.

<b>Bedenken von Arbeitgebenden gegenüber Menschen mit Behinderung</b>	<b>Forschungsevidenz</b>
<b>Berufliche Qualifikationen/ Leistungsanforderungen</b>	<p>Menschen mit Behinderung erreichen gleichwertige Schulabschlüsse wie Menschen ohne Behinderung, haben jedoch seltener einen Bachelor- oder höheren Bildungsabschluss.</p> <hr/> <p>Menschen mit Behinderung schneiden in Bezug auf Zuverlässigkeit, d. h. bei Abwesenheit oder Fluktuation, gleich oder besser als Menschen ohne Behinderungen ab.</p> <hr/> <p>Es gibt keine Hinweise auf Unterschiede in der Arbeitsleistung und Produktivität zwischen Menschen mit und ohne Behinderung.</p>
<b>Kosten im Zusammenhang mit der Einstellung von Menschen mit Behinderungen</b>	<p>Arbeitsplatzanpassungen für Menschen mit Behinderung können zusätzliche Kosten für Arbeitgebende verursachen, die aber in der Regel gering sind.</p> <hr/> <p>Es gibt keine wesentlichen Unterschiede zwischen Menschen mit und ohne Behinderung hinsichtlich Unfällen, Verletzungen am Arbeitsplatz und Versicherungskosten.</p> <hr/> <p>Die Angst vor Rechtsstreitigkeiten kann einen gewissen Einfluss auf die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung haben, die bisherigen Erkenntnisse darüber sind jedoch indirekt und nicht eindeutig.</p>
<b>Reaktionen/ Antworten von Anderen</b>	<p>Arbeitgebende zögern möglicherweise, Menschen mit Behinderung einzustellen, weil sie negative Reaktionen von Mitarbeitenden und der Kundschaft fürchten. Es gibt jedoch keine Forschungsergebnisse, die diese These unterstützen.</p>

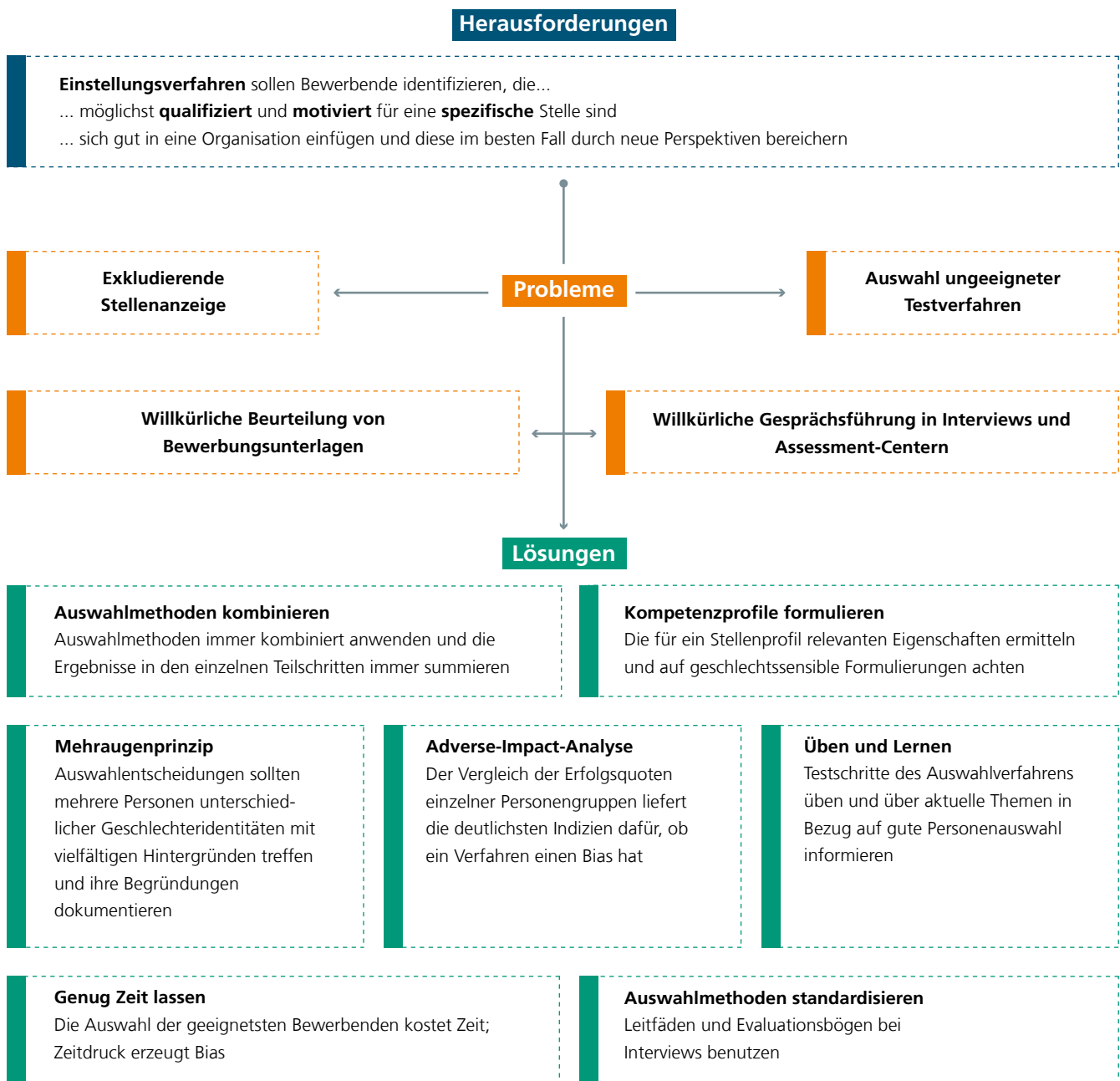
*Tabelle 3: Sind die Bedenken der Arbeitgeber bezüglich der Einstellung von Menschen mit Behinderungen berechtigt? (entnommen aus Lengnick-Hall et al., 2008).*



## 9 Unter dem Strich: Wie Sie den Teufelskreislauf Gender Bias durchbrechen

In Auswahlverfahren begegnen und bewerten Menschen andere Menschen. Die getroffenen Auswahlentscheidungen sind – nicht überraschend – anfällig für eine ganze Reihe der hier diskutierten menschlichen Wahrnehmungsverzerrungen. Problematisch sind diese unvermeidlichen Bias, wenn sie zu Unfairness führen – wie in wissenschaftlichen Studien immer wieder nachgewiesen wird. In der Regel wird Andersartigkeit gegenüber Ähnlichkeit benachteiligt. Ein Teufelskreislauf: Sich ähnelnde Menschen bevorzugen ihnen ähnliche Menschen.

Wir fassen Ihnen hier noch einmal die wichtigsten Einfallstore von Bias in Auswahlverfahren zusammen und erläutern, wie Sie diesen Teufelskreis durchbrechen können.



# Unsere Quellen und Leseempfehlungen

---

Im Folgenden stellen wir Ihnen die Quellen vor, auf die wir in den einzelnen Abschnitten dieses Praxisleitfadens zurückgegriffen haben. Außerdem schlagen wir Ihnen eine Reihe weiterer Texte zum Weiterlesen vor.

## **Abschnitt 1: Was ein gutes Personalauswahlverfahren ausmacht**

Arnoneit, C., Schuler, H. & Hell, B. (2020). Nutzung, Validität, Praktikabilität und Akzeptanz psychologischer Personalauswahlverfahren in Deutschland 1985, 1993, 2007, 2020. Zeitschrift Für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, 64(2), 67–82. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000311>

Lievens, F., Sackett, P. R. & Zhang, C. (2020). Personnel selection: A longstanding story of impact at the individual, firm, and societal level. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(3), 444–455. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1849386>

Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M. & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 2040–2068. <https://doi.org/10.1037/apl0000994>

## Abschnitt 2: Exkurs – Wie viel Diskriminierung ist akzeptabel?

AGG – Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz. (2023). [www.gesetze-im-internet.de/agg/BJNR189710006.html](http://www.gesetze-im-internet.de/agg/BJNR189710006.html)

Adverse Impact Analysis / Four-Fifths rule. (2019, 27. Juni). Prevue HR. [www.prevuehr.com/resources/insights/adverse-impact-analysis-four-fifths-rule/](http://www.prevuehr.com/resources/insights/adverse-impact-analysis-four-fifths-rule/)

Striebing, C. (2023, 28. September). Verborgene Diskriminierung in mehrstufigen Einstellungsverfahren: Eine Analyse (Teil 1). Blog Fraunhofer IAO. <https://blog.iao.fraunhofer.de/verborgene-diskriminierung-in-mehrstufigen-einstellungsverfahren-eine-analyse/>

## Leseempfehlungen

- Den genauen Wortlaut der gesetzlichen Bestimmungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes können Sie hier nachlesen:
  - [www.gesetze-im-internet.de/agg/BJNR189710006.html](http://www.gesetze-im-internet.de/agg/BJNR189710006.html)
- Hier finden Sie ein praktisches Beispiel für Adverse Impact im Rahmen eines deutschen Bewerbungsverfahrens:
  - Stumpf, S., Leenen, W. R. & Scheitza, A. (2017). Adverse Impact in der Personalauswahl einer deutschen Behörde: Eine Analyse ethnischer Subgruppendifferenzen. *German Journal of Human Resource Management*, 31(1), 4–31. <https://doi.org/10.1177/2397002216637289>
- Mithilfe dieses Online-Tools können Sie den Adverse Impact eines Einstellungsprozesses berechnen
  - Berechnungstool Adverse Impact (Englisch): <https://adverse-impact.com/tools/>
- In Kapitel 2.3 »Statistische Fairness von Personalauswahlentscheidungen« erhalten Sie einen genaueren Überblick darüber, was Adverse Impact ist und wie man mit diesem Problem umgehen kann:
  - Fintrup, A. & Flubacher, B. (2014). *Diversity Management in der Personalauswahl: kulturelle Vielfalt in Unternehmen und Behörden ermöglichen*. Springer-Verlag. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-642-41434-3.pdf>

## Abschnitt 3: Stellenanzeigen

Damelang, A. & Rückel, A. K. (2021). Was hält Frauen von beruflichen Positionen fern? Ein faktorieller Survey zum Einfluss der Gestaltung einer Stellenausschreibung auf deren Attraktivitätseinschätzung. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 73(1), 109–127. <https://doi.org/10.1007/s11577-021-00729-z>

Exley, C. L. & Kessler, J. B. (2022). The gender gap in self-promotion. *The Quarterly Journal of Economics*, 137(3), 1345–1381. <https://doi.org/10.1093/qje/qjac003>

Fütty, T. J., Höhne, M. S. & Llaveria Caselles, E. (2020). Geschlechterdiversität in Beschäftigung und Beruf. Bedarfe und Umsetzungsmöglichkeiten von Antidiskriminierung für Arbeitgeber\_innen. Antidiskriminierungsstelle des Bundes.



- Hentschel, T., Braun, S., Peus, C. & Frey, D. (2021). Sounds like a fit! Wording in recruitment advertisements and recruiter gender affect women's pursuit of career development programs via anticipated belongingness. *Human Resource Management*, 60(4), 581–602. <https://doi.org/10.1002/hrm.22043>
- Horvath, L. K. & Sczesny, S. (2016). Reducing women's lack of fit with leadership positions? Effects of the wording of job advertisements. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(2), 316–328. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1067611>
- Mohr, T. S. (2014, 25. August). Why women don't apply for jobs unless they're 100% qualified. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/08/why-women-dont-apply-for-jobs-unless-theyre-100-qualified>
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95–100. <https://doi.org/10.1037/h0037128>
- Voß, E. & Würtemberger, S. (2023). Recruiting: Selektionsprozesse objektiv und durchlässig für Vielfalt gestalten. In *Vielfalt im Employee Lifecycle: Diversity Management in HR-Prozessen* (S. 65–149). Springer Gabler.

## Leseempfehlungen

- Diese Studie der Antidiskriminierungsstelle des Bundes gibt einen Überblick über den Umgang mit geschlechtlicher Diversität im Beruf, mit einem Kapitel zur Personalgewinnung:
  - Fütty, T. J., Höhne, M. S. & Llaveria Caselles, E. (2020). Geschlechterdiversität in Beschäftigung und Beruf. Bedarfe und Umsetzungsmöglichkeiten von Antidiskriminierung für Arbeitgeber\_innen. Antidiskriminierungsstelle des Bundes.
- Eine wissenschaftliche Perspektive darauf, welche Eigenschaften eine Stelle für Frauen attraktiver machen, erfahren Sie in diesen beiden Studien:
  - Damelang, A. & Rückel, A. K. (2021). Was hält Frauen von beruflichen Positionen fern? Ein faktorieller Survey zum Einfluss der Gestaltung einer Stellenausschreibung auf deren Attraktivitätseinschätzung. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 73(1), 109–127. <https://doi.org/10.1007/s11577-021-00729-z>
  - Hentschel, T., Braun, S., Peus, C. & Frey, D. (2021). Sounds like a fit! Wording in recruitment advertisements and recruiter gender affect women's pursuit of career development programs via anticipated belongingness. *Human Resource Management*, 60(4), 581–602. <https://doi.org/10.1002/hrm.22043>
- Wenn Sie bereits eine Stellenanzeige verfasst haben, können Sie sie mithilfe dieses Instruments auf Gender Bias überprüfen:
  - StepStone (o. J.): Genderbias Decoder. [www.stepstone.de/genderbias-decoder](http://www.stepstone.de/genderbias-decoder)

#### Abschnitt 4: Bewerbungsunterlagen

- Åslund, O. & Skans, O. N. (2012). Do anonymous job application procedures level the playing field? *ILR Review*, 65(1), 82–107. <https://doi.org/10.1177/001979391206500105>
- Caccavale, J. (2020, 20. Juli). The science behind unconscious bias – And how it affects hiring. [www.beapplied.com/post/unconscious-bias-explained-and-how-it-affects-hiring](http://www.beapplied.com/post/unconscious-bias-explained-and-how-it-affects-hiring)
- Derous, E. & Ryan A. M. (2019). When your resume is (not) turning you down: Modelling ethnic bias in resume screening. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 113–130. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12217>
- Fütty, T. J., Höhne, M. S. & Llaveria Caselles, E. (2020). Geschlechterdiversität in Beschäftigung und Beruf. Bedarfe und Umsetzungsmöglichkeiten von Antidiskriminierung für Arbeitgeber\_innen. Antidiskriminierungsstelle des Bundes.
- Isaac, C., Lee, B. & Carnes, M. (2009). Interventions that affect gender bias in hiring: A systematic review. *Academic Medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*, 84(10), 1440–1446. <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e3181b6ba00>
- Kanning, U. P. (2016). Über die Sichtung von Bewerbungsunterlagen in der Praxis der Personalauswahl. *Zeitschrift Für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 60(1), 18–32. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000193>
- Voß, E. & Würtemberger, S. (2023). Recruiting: Selektionsprozesse objektiv und durchlässig für Vielfalt gestalten. In *Vielfalt im Employee Lifecycle: Diversity Management in HR-Prozessen* (S. 65–149). Springer Gabler.

### Leseempfehlungen

- Dieser Leitfaden gibt Ihnen einen praktischen Überblick darüber, welche Möglichkeiten es zur Gestaltung von anonymisierten Bewerbungsverfahren gibt und was man dabei beachten sollte:
  - Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2014). Leitfaden für Arbeitgeber: Anonymisierte Bewerbungsverfahren. [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/AnonymBewerbung/leitfaden\\_anonymisierte\\_bewerbungsverfahren.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/AnonymBewerbung/leitfaden_anonymisierte_bewerbungsverfahren.html)
- Diese Studie wirft einen Blick auf die tatsächliche Praxis beim Screening von Bewerbungsunterlagen in Deutschland:
  - Kanning, U. P. (2016). Über die Sichtung von Bewerbungsunterlagen in der Praxis der Personalauswahl. *Zeitschrift Für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 60(1), 18–32. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000193>
- Eine umfangreiche Übersicht über verschiedenste Probleme und Lösungen für faire Einstellungsprozesse bietet dieser Artikel:
  - Voß, E. & Würtemberger, S. (2023). Recruiting: Selektionsprozesse objektiv und durchlässig für Vielfalt gestalten. In *Vielfalt im Employee Lifecycle: Diversity Management in HR-Prozessen* (S. 65–149). Springer Gabler.

## Abschnitt 5: Einstellungsinterviews

- Isaac, C., Lee, B. & Carnes, M. (2009). Interventions that affect gender bias in hiring: A systematic review. *Academic Medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*, 84(10), 1440–1446. <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e3181b6ba00>
- Kanning, U. P. (2017). Fairness und Akzeptanz von Personalauswahlmethoden. In *Personalauswahl: die wichtigsten diagnostischen Verfahren für das Human Resources Management* (S. 271–299). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-14567-5\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-658-14567-5_12)
- Krause, D. E. (2017). Anwendung der Personalauswahlverfahren im internationalen Vergleich. In *Personalauswahl: die wichtigsten diagnostischen Verfahren für das Human Resources Management* (S. 243–269). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-14567-5\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-14567-5_11)
- Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.). (2018). *Personalauswahl kompetent gestalten: Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53772-5>
- Voß, E. & Würtemberger, S. (2023). Recruiting: Selektionsprozesse objektiv und durchlässig für Vielfalt gestalten. In *Vielfalt im Employee Lifecycle: Diversity Management in HR-Prozessen* (S. 65–149). Springer Gabler.

## Leseempfehlungen

- Unter folgendem Link erhalten Sie die Standards zur Durchführung von Interviews nach dem Forum Assessment:
  - [www.forum-assessment.de/images/standards/Interview\\_Standards\\_2021\\_Forum\\_Assessment.pdf](http://www.forum-assessment.de/images/standards/Interview_Standards_2021_Forum_Assessment.pdf)
- Eine wissenschaftliche Perspektive auf die Forschung zum strukturierten Einstellungsinterview wurde in diesem Artikel zusammengefasst:
  - Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P. & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241–293.
- Unter diesem Artikel können Sie sich über Maßnahmen informieren, die den Gender Bias in Einstellungsinterviews beeinflussen:
  - Isaac, C., Lee, B. & Carnes, M. (2009). Interventions that affect gender bias in hiring: A systematic review. *Academic Medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*, 84(10), 1440–1446. <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e3181b6ba00>

## Abschnitt 6: Eignungstests

- Armoneit, C., Schuler, H. & Hell, B. (2020). Nutzung, Validität, Praktikabilität und Akzeptanz psychologischer Personalauswahlverfahren in Deutschland 1985, 1993, 2007, 2020. *Zeitschrift Für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 64(2), 67–82. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000311>
- Kanning, U. P. (2015). Personalauswahlpraxis - Wie man gute Mitarbeiter finden will. In *Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Eine wirtschaftspsychologische Analyse* (S. 81–150). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45553-1\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45553-1_4)
- Schuler, H. (2013). Personalauswahl: eine eignungsdiagnostische Perspektive. In Stock-Homburg, R. (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (S. 29–58). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-00431-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-00431-6_3)
- Steinmayr, R., Beauducel, A. & Spinath, B. (2010). Do sex differences in a faceted model of fluid and crystallized intelligence depend on the method applied? *Intelligence*, 38(1), 101–110.
- Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.). (2018). *Personalauswahl kompetent gestalten: Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53772-5>

## Leseempfehlungen

- Eine kritische Auseinandersetzung zwischen guter wissenschaftlicher Praxis und praktischer Realität von Einstellungstests und den weiteren Schritten eines Einstellungsverfahrens wird in dieser Publikation gezeigt:
  - Kanning, U. P. (2015). Personalauswahlpraxis - Wie man gute Mitarbeiter finden will. In *Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Eine wirtschaftspsychologische Analyse* (S. 81-150). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45553-1\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45553-1_4)
- Dieses Buch enthält eine praxisnahe Einführung in die DIN 33430 und ihre Umsetzung in Einstellungsverfahren:
  - Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.). (2018). *Personalauswahl kompetent gestalten: Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53772-5>
- Auf dieser Website gibt es eine Materialsammlung zur Beurteilung von Tests mithilfe hoher wissenschaftlicher Standards:
  - <https://kersting-internet.de/qualitaetssicherung/testbeurteilung/>
- Der offizielle Leitfaden zur Bewertung von Testverfahren enthält die Vorgehensweise des Diagnostik- und Testkuratoriums der Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen:
  - [https://kersting-internet.de/pdf/DTK\\_2018\\_PR\\_TBS-DTK-dritte\\_Fassung.pdf](https://kersting-internet.de/pdf/DTK_2018_PR_TBS-DTK-dritte_Fassung.pdf)

## Abschnitt 7: Assessment-Center

Arbeitskreis Assessment Center e. V. (2016). AC-Standards: Standard der Assessment-Center-Methode. Arbeitskreis Assessment Center e. V.

Schuler, H. (2013). Personalauswahl: eine eignungsdiagnostische Perspektive. In Stock-Homburg, R. (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (S. 29–58). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-00431-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-00431-6_3)

Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.). (2018). *Personalauswahl kompetent gestalten: Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53772-5>

Thornton III, G. C., Rupp, D. E., Gibbons, A. M. & Vanhove, A. J. (2019). Same-gender and same-race bias in assessment center ratings: A rating error approach to understanding subgroup differences. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(1), 54–71. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12229>

Vanhove, A. J., Graham, B. Z. & Thornton III, G. C. (2022). Moderators of sex- and race-based subgroup differences in assessment center ratings: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 31(1), 63–91. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12411>

## Leseempfehlungen

- Die wissenschaftlichen Standards zur Durchführung eines Assessment-Centers sind hier praxistauglich zusammengetragen:
  - Arbeitskreis Assessment Center e. V. (2016). AC-Standards: Standard der Assessment-Center-Methode. Arbeitskreis Assessment Center e. V. [www.researchgate.net/publication/335773208\\_AC-STANDARDS\\_STANDARDS\\_DER\\_ASSESSMENT\\_CENTER\\_METHODE](http://www.researchgate.net/publication/335773208_AC-STANDARDS_STANDARDS_DER_ASSESSMENT_CENTER_METHODE)
- Auch für das Assessment-Center erhebt die DIN 33430 Qualitätsansprüche, hier als Verfahren der Verhaltensbeobachtung und -beurteilung bezeichnet:
  - Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.). (2018). *Personalauswahl kompetent gestalten: Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53772-5>
- Welche Auswirkungen Geschlechtereffekte auf Assessment-Center haben, wurde in dieser Studie für den aktuellen Forschungsstand zusammengefasst:
  - Vanhove, A. J., Graham, B. Z. & Thornton III, G. C. (2022). Moderators of sex- and race-based subgroup differences in assessment center ratings: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 31(1), 63–91. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12411>

**Abschnitte 8–9: Exkurs: Diskriminierung marginalisierter Gruppen im Einstellungsprozess;  
Unter dem Strich – Wie Sie den Teufelskreis Gender Bias durchbrechen**

- Agerström, J. & Rooth, D.-O. (2011). The role of automatic obesity stereotypes in real hiring discrimination. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 790–805. <https://doi.org/10.1037/a0021594>
- Baert, S. (2014). Wage subsidies and hiring chances for the disabled: some causal evidence. *The European Journal of Health Economics*, 17(1), 71–86. <https://doi.org/10.1007/s10198-014-0656-7>
- Bardales, N. (2013). Finding a job in "a beard and a dress": Evaluating the effectiveness of transgender anti discrimination laws. Unpublished manuscript.
- Gaertner, S. L. & Dovidio, J. F. (2000). Reducing Intergroup Bias: The common ingroup identity model. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315804576>
- Hofhuis, J., Van Der Rijt, P. G. & Vlug, M. (2016). Diversity climate enhances work outcomes through trust and openness in workgroup communication. *SpringerPlus*, 5, 1–14.
- Kroll, E., Veit, S. & Ziegler, M. (2021). The discriminatory potential of modern recruitment trends—A mixed-method study from Germany. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.634376>
- Lengnick-Hall, M. L., Gaunt, P. M. & Kulkarni, M. (2008). Overlooked and underutilized: People with disabilities are an untapped human resource. *Human Resource Management*, 47(2), 255–273. <https://doi.org/10.1002/hrm.20211>
- Ravaud, J.-F., Madiot, B. & Ville, I. (1992). Discrimination towards disabled people seeking employment. *Social Science & Medicine*, 35(8), 951–958. [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(92\)90234-h](https://doi.org/10.1016/0277-9536(92)90234-h)
- Rooth, D.-O. (2010). Automatic associations and discrimination in hiring: Real world evidence. *Labour Economics*, 17(3), 523–534. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2009.04.005>
- Winter, S., Davis-McCabe, C., Russell, C., Wilde, D., Chu, T. H., & Suparak, P. (2018). Denied work: an audit of employment discrimination on the basis of gender identity in Asia. Asia Pacific Transgender Network.
- Ziegert, J. C. & Hanges, P. J. (2005). Employment discrimination: The role of implicit attitudes, motivation, and a climate for racial bias. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 553–562. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.553>

# Impressum

---

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft  
und Organisation IAO  
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart  
[www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de)

## **Kontakt**

Dr. Clemens Striebing  
Tel. +49 30 6807969-115  
[clemens.striebling@iao.fraunhofer.de](mailto:clemens.striebling@iao.fraunhofer.de)

## **DOI (kostenlose PDF-Version)**

<http://dx.doi.org/10.24406/publica-2811>

## **Satz und Gestaltung**

Franz Schneider, Fraunhofer IAO

## **Titelbild**

© MarkFinal – stock.adobe.com

## **Weitere Bildnachweise**

S. 7 © DC Studio – Adobe Stock  
S. 13 © Looker\_Studio – Adobe Stock  
S. 14 © Polpimol – Adobe Stock (KI-generiert)  
S. 15 © kerkezz – Adobe Stock  
S. 17 © SUPHANSA – Adobe Stock (KI-generiert)  
S. 18 © AkuAku – Adobe Stock (KI-generiert)  
S. 21 © Dilok – Adobe Stock  
S. 22 © pixelfit – iStock  
S. 23 © ljubaphoto – iStock  
S. 26 © kali9 – iStock  
S. 29 © Robert Kneschke – Adobe Stock  
S. 30 © Monkey Business – Adobe Stock  
S. 37 © bluedesign – Adobe Stock



## Die Richtigen einstellen – aber wie?

Ein professionelles Bewerbungsverfahren ist der Schlüssel zur Auswahl der geeignetsten Bewerbenden. Ein zentraler Baustein guter Auswahlprozesse ist Fairness. Doch wie kann diese Fairness in der Praxis gewährleistet werden? Wie lässt sich Diskriminierung in Einstellungsprozessen effektiv und pragmatisch verhindern? Der Praxisleitfaden „Die Richtigen einstellen!“ zeigt den Weg – von der Stellenausschreibung bis zum Einstellungsinterview und legt dabei auf den Fokus auf die Chancengleichheit der Geschlechter.

Bewerbungsprozesse sind voller Stolpersteine für Fairness: Bereits in der Stellenausschreibung können geschlechtsspezifische Ausdrucksweisen und Klischees Bewerbende unbeabsichtigt abschrecken oder durch unnötige Anforderungen ausschließen. Beim Durchsehen der Bewerbungsunterlagen droht die nächste Hürde, vor allem wenn die Bewerbungen nicht anonymisiert sind. Auch das Vorstellungsgespräch, besonders in seiner unstrukturierten Form, ist ein Nährboden für Voreingenommenheit, da der direkte Kontakt und das äußere Erscheinungsbild Raum für Vorurteile schaffen. Und auch eine faire Durchführung von Assessment-Centern bildet in der Praxis oft eine große Herausforderung.

Erfahren Sie in unserem Praxisleitfaden, wie Sie diese Fallstricke mit einfachen Mitteln elegant umschiffen und Ihr Einstellungsverfahren fair gestalten können. Darüber hinaus erhalten Sie Einblicke, wie Sie geeignete Testverfahren sorgfältig auswählen und umsetzen. Eine diskriminierungsfreie Personalauswahl ist durchaus machbar. Mit den richtigen Strategien schaffen Unternehmen gleiche Chancen für alle.

Eine spannende Lektüre für alle, die Vielfalt und Gleichberechtigung in der Arbeitswelt voranbringen wollen!