

Personalfindung ohne Vorurteile

Die Universität Rostock unterzeichnete im Jahr 2009 die Charta der Vielfalt, um die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in die Arbeitswelt voranzubringen und zu verdeutlichen. Dabei spielen bereits die Personalauswahlprozesse eine große Rolle. Wie aber lassen sich diese möglichst vorurteilsfrei gestalten?

1. Sichtung der Lebensläufe

Meist sind es nur wenige Sekunden die ausreichen, um sich mit Hilfe des Lebenslaufes einen Eindruck über Bewerber:innen zu verschaffen. Bei der Entscheidung zwischen qualifizierten und unqualifizierten Kandidat:innen sind es vor allem unbewusste Vorurteile, die dabei zum Tragen kommen. Insbesondere bei der ersten Auswahl greifen die sogenannten „Expedience Biases“, also unbewusste Vorurteile aufgrund von Zweckmäßigkeit, mit denen anhand von leicht zugänglichen Informationen rasch Entscheidungen getroffen werden.

Expedience Biases sind folgenschwer und herausfordernd. Sie sind mentale Abkürzungen und Faustregeln, die auf tief im Unterbewusstsein verankerten Denkmustern basieren und somit menschliches Verhalten steuern. Bewerber:innen werden dadurch anhand von Äußerlichkeiten (z.B. Hautfarbe, Größe usw.) oder markanten Informationen (z.B. Alter, Name, Wohngegend, besuchte Universität usw.) kategorisiert. Muster entstehen, wo gar keine sind.

Tipps, um unbewusste Vorurteile bei der Sichtung von Lebensläufen zu reduzieren:

- Überlegen Sie vor Sichtung der Lebensläufe, welche Qualifikationen, Verhaltensweisen und Erfahrungen (unabhängig von Alter, Geschlecht etc.) unabdingbar für die ausgeschriebene Stelle sind. Halten Sie diese konkreten Musthaves in einer Liste fest.
- Passen Sie auf bei jenen Lebensläufen, die hervorstechen oder sich „gut anfühlen“. Gibt es Evidenzen für die (gefühlten) Faktoren? Sind die Zeugnisse und Unterlagen aussagekräftig?
- Streichen Sie für die Stelle unwesentliche Punkte wie Ausbildungsstätte, Herkunft oder Alter aus dem Lebenslauf und vergeben Sie Punkte für die Musthaves. Lassen Sie die Lebensläufe ggf. von einer Person anonymisieren, die nicht am Auswahlprozess beteiligt ist.

2. Interviewer Bias

Das Vorstellungsgespräch ist eines der wichtigsten Elemente im Personalfindungsprozess. Ziel dieses ersten Kennenlernens ist es, möglichst viele Informationen über die Qualifikationen und Erfahrungen der sich bewerbenden Person zu sammeln und eine solide Grundlage für die Auswahlentscheidung zu schaffen. Doch auch hier sind wir nicht so unvoreingenommen, wie wir oft glauben. Unsere Urteilsfähigkeit wird oft von kognitiven Verzerrungen, den Unconscious Biases, beeinflusst.

Häufige Fallstricke beim Job-Interview:

Pygmalion- oder Rosenthal-Effekt: Vorinformationen können unsere Wahrnehmung in Bezug auf die Kompetenzen und Qualifikationen der Bewerbenden verzerren. Nur weil eine Person aus einem High-Profile-Unternehmen kommt heißt das nicht, dass die Qualifikationen auf die Musthaves für die Stelle zutreffen.

Stereotypen: Bestimmte Attribute der Kandidat:innen werden mit Persönlichkeitsmerkmalen verknüpft. Aber auch persönliche Stereotypen auf Seite der Interviewer:innen können deren Verhalten und Entscheidungen beeinflussen, wie bspw. Musikgeschmack, Hobbys, Universität usw.

Halo-Effekt: Besondere Äußerlichkeiten können uns Menschen blenden. Attraktivität wird mit hoher Kompetenz verbunden, große Personen halten wir für durchsetzungsfähiger.

Similarity Bias: Gleich und gleich gesellt sich gern. Und tatsächlich tendieren wir dazu, Menschen auszuwählen, die uns ähnlich sind. Gemeinsamkeiten, bspw. die gleiche Hochschule, der gleiche Geburtsort oder eine ähnliche Karriere, wecken Sympathie und Vertrauen.

Bestätigungsfehler: Die Interviewer:innen nehmen nur solche Informationen auf, die in deren Weltbild passen oder die zuvor (durch oben genannte Biases) gestellte Erwartungen bestätigen. Der Rest wird einfach ausgeblendet.

Tipps, um Interviewer Biases beim Bewerbungsgespräch zu reduzieren:

- Werden Sie sich bewusst, dass auch Sie persönliche Bias haben und identifizieren Sie Situationen, in denen diese verstärkt auftreten.
- Kolleg:innen sollen Ihnen keine Meinung ausdrücken, bevor Sie nicht selbst die Person interviewt haben.

- Ein strukturierter Fragekatalog als Standard für alle Kandidat:Innen hilft, eine vorurteilsfreie Bewertung zu gewährleisten. Die Fragen sollten immer in derselben Reihenfolge zur selben Zeit gestellt werden. Formulieren Sie dabei sowohl verhaltens- als auch situationsbezogene Fragen, um ein möglichst umfassendes Bild der Kandidat:innen zu erhalten.
- Notieren Sie sich den ersten Eindruck, welchen der oder die Kandidat:in bei Ihnen hinterlässt. Stellen Sie eine oder mehrere Fragen, die Ihrem ersten Eindruck widersprechen.
- Bewerten Sie die Antworten der Interviewten möglichst zeitnah. Entweder gleich im Interview oder kurz danach.
- Reflektieren Sie Ihre Beurteilungen und Beobachtungen mit anderen (diversen) Kolleg:innen. Bitten Sie diese darauf zu achten, ob Sie gewisse Personengruppen präferieren.
- Führen Sie Interviews im Team oder in Gruppen durch.
- Sofern möglich können ergänzend Telefoninterviews durchgeführt werden. In der Praxis zeigt sich, dass die Bewertung hier meist anders ausfällt, da sie nicht durch Gesten, Mimik oder andere Äußerlichkeiten gestört wird.
- Häufig ähneln die favorisierten Kandidat:innen ihren Vorgänger:innen oder einem selbst. Um Similarity Biases zu vermeiden, sollten nach Möglichkeit unterschiedliche Meinungen zu den favorisierten Kandidat:innen eingeholt werden.
- Angegebene Skills und Erfahrungen von Bewerber:innen können überprüft werden, indem Sie Referenzgeber:innen kontaktieren. Stellen Sie dabei Detailfragen, um konkrete Fakten zu prüfen.