

# „DU HAST DEN FARBFILM VERGESSEN“ - DIE PERSONALAUSWAHL FÜR „JOBS, SO BUNT WIE DAS LEBEN“ FUNKTIONIERT MIT EINEM SCHWARZ-WEISS-SCHEMA NICHT

Bitte zitieren Sie den Text wie folgt:

Kersting, M. (2024). „Du hast den Farbfilm vergessen ...“ Die Personalauswahl für Jobs, so bunt wie das Leben, funktioniert mit einem schwarz-weiß-Schema nicht. *Blickpunkt Personal* 02 / 2024, S. 15-17.

**Vielfalt im Motto, Einfalt im Kopf? Trotz bester Absichten behindern unbewusste Vorurteile oft die Diversität bei der Personalauswahl. Warum Frauen selten als Führungskraft und Männer selten in der Kita gesehen werden – und wie man das ändern kann.**

„Jobs so bunt wie das Leben“ bietet die Freie und Hansestadt Hamburg und legt besonderen Wert auf Diversität. Dafür gibt es viele gute Gründe: Man kann sich aus Gründen der sozialen Gerechtigkeit, Demokratie, Verantwortung und Teilhabe für Diversität im Arbeitsleben aussprechen. Auch als Wettbewerbsfaktor ist Diversität relevant, da sie das Image stärkt und den Zusammenhalt, die Produktivität sowie die Innovationsfähigkeit von Teams fördert.

## **Unconscious Bias: Unsichtbare Hürden bei der Personalauswahl**

Doch selbst Personen, die vom Nutzen der Diversität überzeugt sind, können bei der Personalauswahl voreingenommen handeln – ohne dies bewusst wahrzunehmen oder zu beabsichtigen. Frauen in einem bestimmten Alter werden beispielsweise oft nicht eingestellt, da unbewusst schwangerschaftsbedingte Ausfallzeiten befürchtet werden. Männliche Bewerber für Kindertagesstätten werden möglicherweise abgelehnt, da unbewusst Proteste der Eltern erwartet werden. Älteren Menschen wird unterstellt, Schwierigkeiten mit technischen Innovationen zu haben. Und kopftuchtragenden Musliminnen wird keine Führungsposition zugetraut, da das Kopftuch-Tragen unbewusst als Zeichen dafür interpretiert wird, dass sich die Frau unterdrücken lässt.

## **Stereotype und ihre Auswirkungen auf die Bewertung von Eignung**

Die Beurteilung von Menschen ist häufig von einem „unconscious bias“ geprägt. Ein „Bias“ liegt vor, wenn die Eignung zweier Personen unterschiedlich bewertet wird, obwohl sie sich nur in eignungsirrelevanten Merkmalen unterscheiden. „Unconscious“ wird der Bias genannt, weil er auf automatisch ablaufenden Assoziationen beruht:

# Diversitätssensible Personalauswahl

Unser „Kopfkino“ überträgt blitzschnell jene Bilder auf die Bewerberin/den Bewerber, welche wir aufgrund unserer Sozialisation und kulturellen Prägung mit bestimmten Personengruppen verbinden. Personen, die uns ähnlich sind, bewerten wir unbewusst positiver. Der „unconscious bias“ tritt insbesondere bei sichtbaren Diversitätsmerkmalen wie Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft, Behinderung, Religion oder sozio-ökonomischem Status auf.

Stereotype über Menschen und Berufe beeinflussen das Denken und haben negative Folgen für die Personalauswahl. Ein Beispiel ist die Einschätzung, inwiefern eine Frau für eine Führungsposition geeignet ist. Eignungsurteile werden häufig von Geschlechterstereotypen geprägt – sozial geteilten Annahmen über „typische“ Merkmale von Frauen und Männern. Männern werden „agentische“ Eigenschaften wie Eigenständigkeit und Selbstbehauptung zugeschrieben, Frauen hingegen eher „kommunale“ Eigenschaften wie Gemeinschaftssinn und Kooperation. Auch die Vorstellungen über Berufe sind stereotyp geprägt: Eine Führungspersönlichkeit stellen sich viele als aufgabenorientiert und durchsetzungsstark vor.

## Think-manager-think-male

Im schlimmsten Fall treffen nun in der Personalauswahl beide Stereotype aufeinander, indem die (stereotyp beurteilten) Merkmale einer Person mit den (stereotyp beurteilten) Anforderungsmerkmalen einer Tätigkeit verglichen werden. Laut der [Rollenkongruenztheorie](#) sind Frauen u. a. deshalb seltener in Positionen mit Macht und Einfluss, weil die stereotypen Bilder von Frauen und Führung nicht zusammenpassen. Die Redewendung „[think-manager-think-male](#)“ verdeutlicht dies: Eine typische Führungspersönlichkeit stellen sich viele eher als Mann vor. So entsteht für Frauen ein „Passungsproblem“ („lack of fit“): Eigenschaften wie Wärme und Mitarbeiterorientierung entsprechen nicht dem Bild von Führung als aufgabenorientiert und durchsetzungsstark. Daher ist es nicht unproblematisch, Frauen besonders hoch ausgeprägte soziale Kompetenzen zuzusprechen – dies kann subtil alte Rollenbilder festigen. Solange Führung nicht neu gedacht wird, bleibt die Zuschreibung „sozial kompetent“ für Frauen mit Führungsambitionen eher eine versteckte Form der Diskriminierung.

## Praktische Schritte zu einer bias-reduzierten Personalauswahl

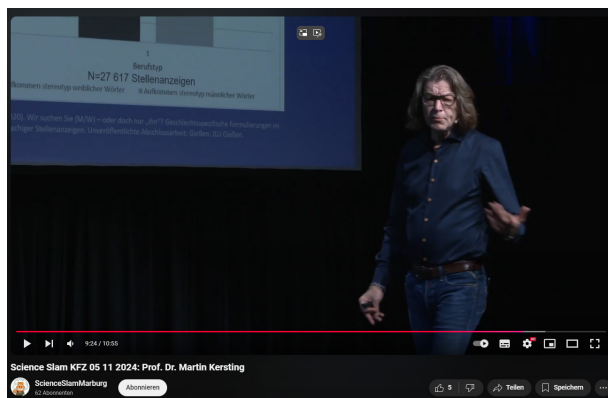
Eine diversitätsgerechte Personalauswahl beginnt bereits bei der Anforderungsanalyse und der Formulierung der Stellenbe- und ausschreibung. Die Anforderungen an die zukünftigen Jobinhaberinnen und -inhaber lassen sich im Anforderungsprofil und in der Stellenanzeige unterschiedlich formulieren. Wenn man formuliert, dass man für die Position einer Führungskraft einen Menschen sucht, der durchsetzungsstark, ergebnisorientiert und analytisch ist, denken potenziell Bewerbende und die Mitglieder der Auswahlkommission eher an einen Mann. Beschreibt man hingegen die gesuchte Person als kooperativ, einfühlsam und kommunikationsstark, denkt man eher an eine Frau. Hier sollten Arbeitgebende bewusst reflektieren, ob sie Geschlechterstereotype nutzen wollen – z.B. um in einem Berufsfeld zur Parität beizutragen – oder ob sie stereotyp Assoziationen vermeiden möchten. Zahlreiche Unternehmen bieten Computerprogramme an, die mit künstlicher Intelligenz Texte auf Stereotype aller Art prüfen und Optimierungsvorschläge generieren.

# Diversitätssensible Personalauswahl

Stereotypes Denken tritt besonders dann auf, wenn Informationen fehlen. Daher ist es vor allem eine professionelle Eignungsdiagnostik, die den Vorurteilen durch die gezielte und systematische Generierung und Integration von Informationen entgegenwirkt. Dabei empfiehlt es sich, einen auf das Anforderungsprofil abgestimmten Methodenmix an Verfahren (z.B. Interviews, Rollenspiele, Tests und Fragebogen) zu nutzen. Die an der Eignungsbeurteilung beteiligten Personen müssen qualifiziert sein.

Dabei geht es weniger um ein Training zur Vermeidung von Beurteilungsfehlern als um ein Training, das ein gemeinsames Verständnis der Anforderungsdimensionen und einen gemeinsamen Bewertungsmaßstab vermittelt (Frame-of-reference-training). Sofern mehrere Personen bei der Personalauswahl zusammenarbeiten, sollte auf die Diversität der Auswahlkommissionen geachtet werden. Hilfreich ist es auch, in kurzer Zeit mehrere Personalauswahlentscheidungen zu treffen – anstelle von ab und an eine isolierte Entscheidung - Diversität wird im kollektiven Kontext positiv sichtbar.

Wer „Jobs so bunt wie das Leben“ will, braucht eine professionelle Personalarbeit – sonst bleibt Diversität graue Theorie.



Prof. Dr. Martin Kersting hat das Thema des Beitrags beim „science slam“ Anfang November in Marburg vorgetragen.

Das Video finden Sie bei [YouTube](#).

Geschrieben von **Prof. Dr. Martin Kersting**, Professor für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Universität in Gießen



Weitere Links  
[kersting-internet.de](http://kersting-internet.de)