

Das Gleichstellungsbüro informiert

# UNCONSCIOUS BIAS IN AUSWAHLVERFAHREN

UNBEWUSSTE BEURTEILUNGSFEHLER IM  
AUSWAHLVERFAHREN MINIMIEREN

»Dummerweise, wer ein Gehirn hat, hat auch Biases«

Prof. Dr. Isabell Welpe, TU München, School of Management

## WAS SIND UNCONSCIOUS BIAS – UNBEWUSSTE BEURTEILUNGSFEHLER?

Wegen Stereotypen wird  
das gleiche Verhalten,  
die gleiche Kompetenz  
und die gleiche Leistung  
nicht (immer) gleich bewertet, belohnt und anerkannt.

**Ich und Vorurteile?!**

Testen Sie sich mit dem Implicit Association Test  
(Harvard University, University of Virginia, University of Washington):  
<https://implicit.harvard.edu/implicit/germany/takeatest.html>



## HÄUFIGE UNBEWUSSTE GESCHLECHTSBEZOGENE BEURTEILUNGSFEHLER

### Sympathie-Bias

Personen, die sich konform mit geschlechtsbezogenen Erwartungen verhalten, werden als sympathisch wahrgenommen. Exakt gleiche Verhaltensweisen, die Männern häufig positiv ausgelegt werden („er ist durchsetzungsstark“), können bei Frauen als unsympathisch gelten („sie ist arrogant/hysterisch“). Erwartungen an Führungspositionen, wie auch Professuren, sind traditionell mit männlich konnotierten Eigenschaften belegt. Für Frauen kann auf diese Weise ein Drahtseilakt zwischen Sympathie und Kompetenz entstehen.

#### Beispiel-Studie:

- Die Analyse von 14 Millionen „RateMyProfessor.com“-Bewertungen zeigte, dass Professoren signifikant häufiger als „Genie“, „Star“, „geistreich“ oder „der Beste“ bezeichnet wurden, wohingegen Professorinnen sehr viel öfter Eigenschaften wie „bossy“, „schlecht organisiert“, „unterstützend“ oder „nervig“ attestiert bekamen (Schmidt 2015).

### Leistungs-Bias

Wir neigen dazu, die Leistung von Frauen zu unterschätzen und die Leistung von Männern zu überschätzen. Frauen werden häufig aufgrund vergangener Leistungen eingestellt, Männer aufgrund ihres zukünftigen Potentials. Folge: Frauen müssen mehr leisten, um zu beweisen, dass sie genauso kompetent sind wie Männer.

#### Beispiel-Studien:

- In einer Doppelblind-Studie von Moss-Racusin et al. (2012) wurden 127 identische Bewerbungen für eine wissenschaftlich-technische Stelle im Laborbereich verschickt. Einziger Unterschied war das zufällig zugewiesene Geschlecht der Bewerberin bzw. des Bewerbers. „John“ galt den Vorgesetzten als wissenschaftlich kompetenter: Ihm wurden bessere Unterstützungsoptionen und ein höheres Gehalt angeboten. Die Ergebnisse zeigten sich unabhängig vom Geschlecht der Auswählenden und ihrer Einstellung gegenüber Geschlechtergerechtigkeit.
- Das Vorspielen hinter einem Vorhang erhöhte die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen in Sinfonieorchestern eingestellt werden, signifikant. Mit Vorhang werden um die 30 % Frauen rekrutiert, zuvor waren es 10 % (Goldin/Rouse 2000).

### Attributions-Bias

Der Attributions-Bias steht in enger Verbindung mit dem Leistungs-Bias: Da wir Frauen für weniger kompetent als Männer halten, neigen wir dazu, ihnen weniger Anerkennung für ihre Leistung zu zeigen und sie stärker für Fehler verantwortlich zu machen. Dies kann zu Selbstzweifeln bei Frauen hinsichtlich ihrer eigenen Erfolge und Leistungen führen.

#### Beispiel-Studie:

- Ein Beispiel ist die Annahme, dass die Beiträge von Frauen weniger wertvoll sind: In einer Studie der George Washington University unterbrachen Männer Frauen in einer dreiminütigen Konversation doppelt so häufig wie Frauen Männer (Hancock/Rubin 2015).

### Mutterschafts-Bias

Wenn Frauen Mütter sind, triggert dies die falsche Annahme, dass sie weniger engagiert und weniger interessiert an herausfordernden Aufgaben sind. Dies kann den Leistungs-Bias gegenüber Frauen verstärken. Als Folge gelten für Mütter höhere Bewertungsmaßstäbe und sie werden in ihrer Karriere weniger gefördert. Väter, die aus familiären Gründen ihre Arbeitszeit reduzieren, können dem gleichen Bias begegnen.

#### Beispiel-Studien:

- Kinder/Familie wird Frauen eher zum Nachteil („eingeschränkte Mobilität“) und Männern eher zum Vorteil ausgelegt („Commitment“) (Correl, Bernard & Paik 2007; Kmec 2010).
- Teilzeitbeschäftigte, zumeist Frauen, werden in Leistungsbewertungen schlechter bewertet (NRW 2012; Jochmann-Döll/Tondorf 2013). „Dies dürfte zunächst durch das Klischee ‚reduzierte Arbeitszeit = reduzierte Leistung‘

bedingt sein, was doppelt problematisch ist, weil Arbeitszeitreduktion bekanntlich ganz im Gegenteil mit Leistungsverdichtung einhergeht.“ (Krell 2011, S. 267)

## Ähnlichkeits-Bias: „Homosoziale Kooptation“

Wir nehmen vor allem solche Mitglieder in unser bestehendes Netzwerk auf, die uns „sozial ähnlich“ sind, z.B. hinsichtlich Geschlecht, soziales Milieu, ethnische Zugehörigkeit oder auch wissenschaftliche Community. Wenn ein Großteil der Führungspositionen und Professuren bereits von Männern besetzt ist, stellen diese ebenfalls bevorzugt Männer ein. Die Ungleichheiten des Systems schreiben sich somit fort.

## Intersektionalität: „Mehrdimensionale Diskriminierung“



Sandra Bauer: 18,8 %  
 Meryem Öztürk: 13,5 %  
 Meryem Öztürk mit Kopftuch: 4,2 %

Biases verstärken sich bei einem Zusammenwirken von verschiedenen Diskriminierungsmerkmalen. Beispielsweise können Frauen zusätzlich wegen ihrer ethnischen Zugehörigkeit, einer Behinderung, ihrer sexuellen Orientierung oder anderer Identitätsmerkmale benachteiligt werden.

### Beispiel-Studie:

Einladungen zum Vorstellungsgespräch, siehe Grafiken links (Weichselbaumer 2016)

## WAS KANN GEGEN UNCONSCIOUS BIAS GETAN WERDEN?

### Stereotype wirken vor allem dann, wenn

- nicht genügend Informationen über die Bewerbenden vorliegen,
- die Anforderungen an die Stelle unklar sind
- Entscheider\*innen unter Zeitdruck stehen
- unreflektiert auf das eigene Bauchgefühl vertraut wird
- Wissen über Bias-Effekte fehlt.

### Prävention stereotypen Urteilens

- Fragen stellen, informieren, offene Haltung
- Zeit nehmen, innehalten, ersten Eindruck oder fremd anmutende Verhaltensweisen reflektieren
- wichtige Entscheidungen unter Zeitdruck vermeiden!
- Bias-Effekte kennen
- innerlich „Nein“ oder „Stop“ sagen

### Empfehlungen für gerechte Auswahlverfahren

- konsequentes Anwenden eines Kriterienkatalogs
- Lebensumstände in Bewertungen einbeziehen, z. B. akademisches Alter statt Lebensalter
- qualitative Maßstäbe einbeziehen, statt z. B. ausschließlich Anzahl der Publikationen
- Bias-Effekte kennen
- mögliche Stereotype offenlegen, die die Kompetenzwahrnehmung der Auswählenden beeinflussen könnten
- Reflexion: unterschiedliche Perspektiven auf Kandidat\*innen äußern
- Interessensvertretungen einbeziehen, z. B. Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung

## WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN



Video (12 min): Überblick Unbewusste Beurteilungsfehler – Unconscious Bias (Leanin.org)



Video (8 min): Bias in Auswahlverfahren in der Wissenschaft verhindern (Institutio CERCA)



Online-Tutorial: Gender-Bias im Berufungsverfahren (Universität Heidelberg)

## QUELLEN

- Correll, S., Bernard, S. & Paik, I. (2007): Getting a Job; Is there a Motherhood Penalty? *American Journal of Sociology*, 112(5): S. 1297–1338.
- Goldin, Claudia, Rouse, Cecilia (2000): Orchestrating Impartiality: The Impact of ‘Blind’ Auditions on Female Musicians. *American Economic Review* 90 (4) (September): S. 715–741. doi:10.1257/aer.90.4.715. <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:30703974>.
- Hancock, Adrienne B., & Rubin, Benjamin A. (2015): Influence of Communication Partner’s Gender on Language. *Journal of Language and Social Psychology*, 34 (1), S. 46–64. <https://doi.org/10.1177/0261927X14533197>
- Jochmann-Döll, Andrea/Tondorf, Karin (2013): Nach Leistung, Eignung und Befähigung? – Beurteilung von Frauen und Männern im Vollzugsdienst. Arbeitspapier 276 der Hans-Böckler-Stiftung, S. 69 ff., 153. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_276.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_276.pdf)
- Kmec, J. A. (2010): Are motherhood penalties and fatherhood bonuses warranted? Comparing pro-work behaviors and conditions of mothers, fathers and non-parents. *Social Science Research*, 40: S. 444–459.
- Krell, Gertraude (2011): Diskriminierungs- und Gleichstellungspotenzial von Leistungsbeurteilungen. In: Krell, Gertraude, Ortlieb, Renate, Sieben, Barbara: *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen*. 6. Auflage. Springer, S. 261–274.
- Moss-Racusin, Corinne A., Dovidio, John F., Brescoll, Victoria L., Graham, Mark J. & Handelsman, Jo (2012): Science faculty’s subtle gender biases favor male students. *Proc. Natl. Acad. Sci. USA* 109, 16: S. 474–479.
- Nordrhein-Westfalen: Zusammenfassung des Abschlussberichts „Frauen in Führungspositionen in der Justiz“ in NRW, 2012, S. 28, 39, und dazu Ulrike Schultz, DRiZ 2012, S. 264.
- Schmidt, Ben (2015): *Gender Language in Teacher Reviews* [Online]
- Weichselbaumer, Doris (2016): Discrimination against Female Migrants Wearing Headscarves. IZA Discussion Paper No. 10217. <http://ftp.iza.org/dp10217.pdf>.

## KONTAKT

HAWK  
Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim/Holzminde/Göttingen  
Gleichstellungsbüro  
Goschentor 1 (Räume HIA\_302/309/310)  
31134 Hildesheim



Tel.: 0 51 21/881-187  
E-Mail: [gleichstellung@hawk.de](mailto:gleichstellung@hawk.de)  
[www.hawk.de/gleichstellung](http://www.hawk.de/gleichstellung)