



„Diversity is the engine of innovation. It generates creativity that enriches the world.“

(Justin Trudeau)

Sehr geehrte Damen und Herren,

das **KAP wird 10!** Seit einem Jahrzehnt dürfen wir Sie an verschiedensten Stellen des Personalmanagementprozesses begleiten und beraten. In dieser Zeit haben wir in über 110 Projekten spannende Erfahrungen gemacht und inspirierende Menschen kennengelernt. Wir danken Ihnen für Ihr Vertrauen in dieser Zeit und freuen uns auf viele weitere Jahre.

Bevor wir uns im heutigen Newsletter mit dem Thema Diversität beschäftigen, möchten wir gerne eine Einladung aussprechen: Aktuell evaluieren wir einen neu entwickelten **Online-Kurs zur Förderung emotionaler Kompetenzen**. Gerne möchten wir Sie einladen, an diesem kostenfreien Kurs teilzunehmen und Ihre individuellen emotionalen Fähigkeiten zu steigern. Detaillierte Informationen zu Inhalten und Ablauf finden Sie unter diesem Link:

<https://tinyurl.com/8ufa2cch>

Nun möchten wir uns wie angekündigt genauer mit dem Thema **Diversität in Unternehmen** und konkret mit dem Aspekt der Personalauswahl beschäftigen. Wieso ist das wichtig? Nach einer Prognose des statistischen Bundesamtes wird die Anzahl der erwerbsfähigen Personen in Deutschland bis zum Jahr 2030 um 15% zurückgehen. Der damit zusammenhängende **„War for Talents“** stellt viele Unternehmen vor die Herausforderung, geeignete Personen zu finden, zu rekrutieren und zu binden. Zwar prognostiziert das Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB, 2019), dass die hier entstehende demografische Lücke durch einen Anstieg der Erwerbstätigkeit von Frauen und älteren Personen weniger dramatisch ausfallen könnte als häufig angenommen. Doch wird oft gerade das Potenzial von Menschen übersehen, die in bestimmten Branchen oder Berufen unterrepräsentiert sind – und dies betrifft oft Frauen, Personen mit Migrationshintergrund oder ältere Menschen (Kersting & Ott, 2016). Vor allem bei der Besetzung von Expert:innen- und Führungspositionen bleiben diese Gruppen häufig außen vor. Während in einer aktuellen Befragung im Recruitingbereich in Deutschland etwa die Hälfte der Befragten angibt, bei Einstellungen auch auf den Aspekt der **Diversität** zu achten und viele Unternehmen sich öffentlich diversitätsfördernde Praktiken auf die Fahne schreiben, besteht dennoch häufig eine **Diskrepanz** zur tatsächlichen Umsetzung solcher Praktiken in der Realität (z.B. Stulle & Thiel, 2015). Im heutigen

Newsletter möchten wir uns daher ausführlicher mit dem Thema **Diversität im Kontext der Personalauswahl** beschäftigen und dabei zwei zentrale Fragen beantworten:

- **Diversität in Unternehmen fördern – warum eigentlich?**
- **Diversität durch Personalauswahl fördern – wie kann das gehen?**

Wie in unserem Eingangszitat verdeutlicht, wird Diversität häufig mit erhöhter Kreativität und Innovationskraft in Verbindung gebracht. Doch ist dies tatsächlich der Fall oder ist es in Organisationen vielleicht auch hinderlich für die Zusammenarbeit, wenn unterschiedliche Erfahrungen, Meinungen und Perspektiven aufeinandertreffen? Sollten wir **Diversität in Unternehmen fördern** – und wenn ja, warum?

Wissenschaftlichen Studien zufolge gibt es ganz unterschiedliche Effekte von Diversität in Teams, die differenziert betrachtet werden müssen. Es hat sich zum Beispiel gezeigt, dass es von Vorteil für die Zusammenarbeit ist, wenn Personen in einem Team **gemeinsame Werte** haben (Elfenbein & O'Reilly, 2007). Wenn man sich über Ziele und den Weg dorthin einig ist und geteilte Grundsätze die Basis für die Zusammenarbeit bilden, entstehen weniger Reibungsverluste und Konflikte. Man spricht hier auch von **supplementärem Fit**.

Bezogen auf **Fähigkeiten, Kompetenzen und Expertise** hingegen zeigt ein höheres Ausmaß an Vielfalt innerhalb eines Teams häufig positive Effekte. Das ist besonders deutlich bei komplexeren oder intellektuell **anspruchsvollen Aufgaben** oder bei solchen, die **Kreativität** und **Innovationskraft** erfordern (Bowers et al., 2000). Hier profitieren Teams von unterschiedlichen Ansätzen, Perspektiven, Erfahrungen und Stärken. Es besteht ein **komplementärer Fit**, bei dem sich die Teammitglieder in ihren Stärken und Schwächen ergänzen. Bei **leichteren Routineaufgaben** mit geringeren Anforderungen hingegen treten die Vorteile von Diversität weniger deutlich zutage, da Uneinigkeit über die Vorgehensweise entstehen kann oder man sich gegenseitig behindert. Es geht also immer auch darum, worauf der Fokus liegt: während Teams bei kreativen Aufgaben durchaus von Vielfalt profitieren können, kann diese gleichzeitig zu erhöhtem Abstimmungsbedarf und gegebenenfalls zu Konflikten führen. Es wird deutlich: Vielfalt in Teams kann eine große **Chance** sein, sie will allerdings auch **aktiv gesteuert** werden. So ist es gerade in neuen Teams wichtig, gleich zu Beginn Kommunikations- und Arbeitsprozesse intensiv auszuhandeln.

Diversität in Unternehmen zu fördern, ist also durchaus lohnenswert und beginnt schon im Personalmarketing und in der Personalauswahl. Doch schon an diesen Stellen können Entscheidungen und Strategien durch **unbewusste Verzerrungen** beeinflusst sein, die gegebenenfalls dazu führen, dass nicht die am besten passende Person für eine Tätigkeit ausgewählt wird. Denn: neben Kompetenzen und Werten spielen gerade bei Einstellungsentscheidungen häufig zumindest unbewusst auch **demographische Merkmale** eine Rolle, also Geschlecht, Alter und Herkunft – auch wenn diese nicht leistungsrelevant sind (Bowers et al., 2000; s.a. Kanning, 2019). Wie kann man also mit diesen Verzerrungen umgehen und **Diversität durch Personalauswahl fördern**?

Der **Ähnlichkeits-Attraktivitäts-Effekt** bezeichnet, dass Entscheider:innen in Personalauswahlverfahren solche Personen positiver beurteilen, die ihnen ähnlicher sind (Byrne, 1971; s.a. Kanning, 2019). Dies ist ein Beispiel für einen sogenannten „**impliziten**

Bias“, der die Objektivität in Entscheidungssituationen beeinflussen kann. Implizite Bias sind kognitive Verzerrungen, die unsere Wahrnehmung und unser Verhalten beeinflussen – und das häufig unbewusst. Diese Denkschemata sind als Heuristiken insofern günstig als sie es unserem Gehirn ermöglichen, ressourcenschonend zu arbeiten: Durch das Denken in Kategorien und die schnelle, assoziative Einschätzung von Situationen können wir **Komplexität reduzieren** und im Alltag schneller reagieren. Allerdings beeinträchtigen sie eben auch die objektive Beurteilung anderer. Dies ist besonders dann der Fall, wenn nicht genügend Ressourcen vorhanden sind und wir Informationen nur „quick and dirty“ verarbeiten (Kahneman, 2012). So greifen **Stereotype**, also generalisierte Annahmen über bestimmte Gruppen. Diese können dann in Diskriminierung, also der Benachteiligung von Personen aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit resultieren, wenn beispielsweise fülligere Personen von bestimmten Aktivitäten ausgeschlossen werden, da sie als weniger leistungsfähig oder aktiv beurteilt werden.

In der Personalauswahl spielen implizite Bias eine Rolle, wenn Personen, die sich in eignungsirrelevanten Merkmalen (z.B. Alter oder Geschlecht) unterscheiden, unterschiedlich bewertet werden (Kersting & Ott, 2016). Sehr deutlich tritt das immer noch bei der **Besetzung von Führungspositionen** zutage. Männer steigen häufiger als Frauen in Führungspositionen auf, unter anderem da „typisch männliche“ Eigenschaften besser zu unserem Stereotyp einer Führungskraft als dominant, durchsetzungsstark und zielstrebig passen. Dieser Umstand wird als **Think-Manager-Think-Male-Phänomen** bezeichnet (Koenig et al., 2011; Sczesny, 2003). Es besteht also ein Passungsproblem, da Stereotype über Frauen nicht zu den Stereotypen über Führung passen (Eagly & Karau, 2002). Obgleich dieser Effekt in neueren Studien etwas kleiner zu werden scheint, da sich in den letzten Jahren auch das Bild von „guter Führung“ gewandelt hat und „typisch weibliche“ Eigenschaften wie Empathie und Kooperationsbereitschaft Bestandteile positiver Führungsstile sind (z.B. Bass & Riggio, 2006), besteht hier weiterhin Aufholbedarf.

Neben geschlechtsbezogenen Stereotypen können auch implizite Bias gegenüber **älteren Personen** negativ wirken, aufgrund derer diese als wenig motiviert oder wenig flexibel beurteilt werden (Posthuma & Campion, 2009), wenn es um die Besetzung von Stellen geht, die mit Flexibilität und Dynamik assoziiert sind. Auch die **Herkunft bzw. ethnische Zugehörigkeit**, die für sich genommen nichts über die Eignung einer Person aussagt, beeinflusst in fiktiven Bewerbungsverfahren die Chance, zum Gespräch eingeladen zu werden (Quillian et al., 2017; Wechselbaumer, 2020).

Wie können Personalentscheider:innen nun mit diesen impliziten Verzerrungen im Rahmen der Personalauswahl umgehen? Tatsächlich lassen sich solche Bias nur schwer gezielt verändern: die **Konfrontation mit stereotyp-inkonsistenten Personen** (also z.B. einer sehr flexiblen, agilen älteren Person) führt beispielsweise nur **kurzfristig** zu einer Verminderung des Bias (Finnegan et al., 2015). Umso wichtiger ist es, für das Vorhandensein und die Wirkung solcher Verzerrungen zu **sensibilisieren** und sich bewusstzumachen, dass diese unsere Entscheidungen häufig unbewusst beeinflussen (s. dazu z.B. das Projekt „Implicit“: <https://www.projectimplicit.net/>). Wie oben erläutert, greifen implizite Bias vor allem, wenn wir Informationen „quick and dirty“ verarbeiten, wenn also keine Kapazitäten zu einer reflektierten Entscheidungsfindung vorhanden sind. Das impliziert, dass in

Personalauswahlprozessen **Rahmenbedingungen** geschaffen werden müssen, die solche **reflektierten Entscheidungen ermöglichen**. Ein erster wichtiger Baustein hierzu ist eine **systematische und regelgeleitete Personalauswahl** im Sinne der **DIN 33430**, die Objektivität und Fairness im Prozess fördert.

Vor allem der Einsatz **standardisierter Personalauswahlverfahren** ist hier zentral, da Stereotype weniger Einfluss auf unsere Entscheidungen nehmen können, wenn wenig Interpretationsspielraum vorhanden ist. Zweitens sollten an Auswahlentscheidungen immer **mehrere Personen** beteiligt sein, um individuelle Verzerrungen möglichst auszugleichen. Es zeigte sich, dass auch die **diverse Besetzung von Entscheidungsgremien** vorteilhaft für die Förderung von Diversität und die Vermeidung von stereotypbehafteten Entscheidungen ist (Bowman Williams, 2018). Drittens ist es empfehlenswert, **demographische Aspekte**, die bezogen auf Eignung irrelevant sind, aber häufig Stereotype aktivieren, nicht in Bewerbungen aufzunehmen, beispielsweise durch die getrennte Speicherung von demographischen Daten wie Alter, Geschlecht und Name und den Verzicht auf Fotos in Lebensläufen.

Zudem ist eine ganz **klare Anforderungsorientierung** zentral: Je deutlicher ist, welche Kompetenzen für die erfolgreiche Erfüllung einer Tätigkeit tatsächlich relevant sind, desto gezielter kann man auswählen und desto weniger Deutungsspielraum bleibt bei der Entscheidungsfindung. Wichtig ist hier jedoch, dass die tatsächlichen Anforderungen der Tätigkeit im Fokus stehen und nicht allgemeine, wiederum stereotyp-behaftete Annahmen über „typische“ Männer- oder Frauenjobs (s.a. Kersting & Ott, 2016). Last but not least, ist, wie oben erwähnt, bereits das **Personalmarketing** relevant: Die Formulierung von Stellenanzeigen (mit der Verwendung „typisch“ männlicher oder weiblicher Attribute) sowie die Nutzung von Bildersprache („wir benötigen eine starke Hand“) können beeinflussen, wie attraktiv ausgeschriebene Stellen auf verschiedene Personengruppen wirken.

Wenn Sie Fragen zum Thema Diversität in der Personalauswahl und zum Umgang mit impliziten Bias haben oder wir Sie bei einem Projekt in diesem Kontext unterstützen dürfen, kommen Sie gerne auf uns zu.

Bleiben Sie gesund!

Ihr KAP-Team.



von links nach rechts:

Prof. Dr. Astrid Schütz

Theresa Fehn, M.Sc.

Silke Dumstrey

KAP – Kompetenzzentrum für
Angewandte Personalpsychologie
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
An der Weberei 5N
96047 Bamberg
Tel. +49 (0) 951 863-1872
Fax. +49 (0) 951 863-4872
kap@uni-bamberg.de
www.uni-bamberg.de/kap

Möchten Sie diesen Newsletter nicht mehr bekommen oder haben sich Ihre Daten geändert, dann klicken Sie bitte auf diesen [Link](#).

Sind Sie der Meinung, auch andere sollten den Newsletter per E-Mail bekommen? Geben Sie gern den Link zur Website weiter.

Wir freuen uns, wenn wir dadurch mit noch mehr spannenden Menschen Begegnungen haben.

Die Inhalte unseres Newsletters wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte können wir jedoch keine Gewähr übernehmen. Sollten uns Rechtsverletzungen bezüglich der Inhalte bekannt werden, werden wir diese Inhalte unverzüglich entfernen. Das ausführliche Impressum können Sie [hier](#) einsehen.

Literatur

- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum.
- Bowers, C. A., Pharmer, J. A., & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams: A meta analysis. *Small Group Research*, 31(3) 305–327.
- Bowman Williams, J. (2018). Accountability as a debiasing strategy: Testing the effect of racial diversity in employment committees. *Iowa Law Review*, 103, 1593–1638.
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2019). Alterung und Arbeitsmarkt. Abrufbar unter <https://www.bib.bund.de/DE/Aktuelles/2019/2019-09-26-BiB-Policy-Brief-Analyse-Alterung-und-Arbeitsmarkt.html>
- Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. Academic Press.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>

- Elfenbein, H. A., & O'Reilly, C. A. III. (2007). Fitting In: The Effects of Relational Demography and Person-Culture Fit on Group Process and Performance. *Group & Organization Management*, 32(1), 109–142. <https://doi.org/10.1177/1059601106286882>
- Finnegan, E., Oakhill, J. & Garnham, A. (2015) Counter-stereotypical pictures as a strategy for overcoming spontaneous gender stereotypes. *Frontiers in Psychology*, 6, 1291. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01291>
- Kahneman, D. (2012). *Schnelles denken, langsames Denken*. Siedler Verlag.
- Kanning, U.-P. (2019). *Standards der Personaldiagnostik: Personalauswahl professionell gestalten*. Hogrefe.
- Kersting, M. & Ott, M. (2016). Diversity-gerechte Personalauswahl – Wie man die Personalauswahl gestalten muss, um Potenziale in allen Gesellschaftsgruppen zu erkennen. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz. Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 679–692). Springer.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616–642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), 158–188. <https://doi.org/10.1177/0149206308318617>
- Quillian, L., Pager, D., Hexel, O. & Midtbøen, A. (2017). Meta-analysis of field experiments shows no change in racial discrimination in hiring over time. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(41), 201706255. <https://doi.org/10.1073/pnas.1706255114>
- Sczesny, S. (2003). A closer look beneath the surface: Various facets of the think-manager-think-male stereotype. *Sex Roles: A Journal of Research*, 49(7-8), 353–363. <https://doi.org/10.1023/A:1025112204526>
- Stulle, K. P. & Thiel, S. (2015). Management-Diagnostik zu Zeiten des „War for Talent“. In S. Weinert & K. P. Stulle (Hrsg.), *Executive Assessment: Instrumente, Trends, Herausforderungen* (S. 59–64). Springer.
- Weichselbaumer, D. (2020). Multiple discrimination against female immigrants wearing headscarves. *Industrial and Labor Relations Review*, 73(3), 600–627. <https://doi.org/10.1177/0019793919875707>