

Urteilsverzerrungen in der Personalauswahl

Treffen wir die richtigen Entscheidungen?

1. Zum Thema

Das richtige Personal für eine Stelle auszuwählen, zählt zu einer der zentralen Herausforderungen im Personalmanagement. Dass diese Entscheidung jedoch immer noch vielen Verzerrungen unterliegt, zeigen zahlreiche wissenschaftliche Studien zu diesem Thema. Diese werden folgendermaßen durchgeführt: Im Rahmen von Experimenten werden Stellenausschreibungen entwickelt und Bewerbungen dazu erfunden. Die zwei fast gleichen Bewerbungen unterscheiden sich nur durch ein Merkmal, zum Beispiel das Alter. Zwei Gruppen schätzen anhand der Bewerbung ein, ob die Person für die Stelle geeignet ist oder nicht. Eine Gruppe erhält die Bewerbung einer älteren Person und die andere Gruppe die idente Bewerbung einer jüngeren Person. Anschließend untersucht man, ob sich die Bewertung, ob diese Person geeignet ist, zwischen den zwei Gruppen unterscheidet. Bei den Experimenten hat sich gezeigt, dass insbesondere Behinderung, Aussehen, höheres Alter, sexuelle Orientierung und ethnische/nationale Herkunft die diskriminierenden Faktoren sind. Im vorliegenden Beispiel würde also die Person mit höherem Alter als weniger gut für die Stelle angesehen werden als die jüngere Person. Und das obwohl beide die gleichen Bewerbungsunterlagen, also denselben Lebenslauf und somit dieselben Qualifikationen, aufweisen (Biemann & Weckmüller, 2023).

2. Didaktische Hinweise und Lösungsansätze

Die Eingangsvoraussetzungen für diese Einheit sind die Grundlagen des Personalmanagements. Laut Lehrplan werden im Fach Betriebswirtschaft im III. Jahrgang, 5. Semester, im Bereich Personalmanagement die Themen Methoden der Personalanwerbung und -auswahl einsetzen (BGBl. II Nr. 209/2014 vom 27. August 2014), bearbeitet. Mithilfe der im Rahmen dieses Beitrags bereitgestellten Materialien sollen folgende Lehrziele erreicht werden:

- Die Schüler/innen können Beispiele für Urteilsverzerrungen in der Personalauswahl beschreiben.
- Die Schüler/innen können Maßnahmen gegen Urteilsverzerrungen in der Personalauswahl nennen.
- Die Schüler/innen können eigene Vorurteile anhand des Anti-Bias Tests reflektieren.

Die Unterrichtsmaterialien sind für etwa zwei Unterrichtseinheiten konzipiert. Als Basis für die Unterrichtseinheiten dient der Foliensatz. Anhand dessen kann der Unterricht folgendermaßen aufgebaut werden:

Einstieg mittels Stellenausschreibung (Folien 2 bis 7)

Der Einstieg in das Thema erfolgt mittels der PowerPoint-Folien und dem Arbeitsblatt 1. Die Folien 2 und 3 zeigen eine Stellenausschreibung für die Stelle als Buchhalter/in (karriere.at, 2023), die auch auf Arbeitsblatt 1 dargestellt ist. Auf Folie 4 finden sich Angaben zu zwei Bewerbern. Diese Folien werden den Schüler/innen als Fallbeispiel vorgestellt. Zum Beispiel: Wir arbeiten in der Personalabteilung der XYZ-Gruppe und wollen einen Buchhalter oder eine Buchhalterin einstellen. Wichtig ist, dass sich die Person gut in das bestehende Team eingliedern kann (...). Nach der Vorstellung der Fähigkeiten der Bewerber Emir und Johann (Folie 4), wird auf Folie 5 folgende Frage diskutiert: Wen würde man anhand der vorhandenen Informationen für die Stelle auswählen? Aus den bereitgestellten Angaben sollte klar hervorgehen, dass Emir besser für den Job geeignet ist. Auf Folie 6 finden sich weitere Angaben zu den Bewerbern, die unbewusste Urteilsverzerrungen hervorrufen können. Im Anschluss wird mittels Folie 7 diskutiert, ob sich an der Auswahl etwas ändert. Objektiv gesehen sollten die Informationen auf Folie 6 keinen Einfluss auf die Beurteilung der Bewerber haben. Eine Variante wäre, zuerst die auf Folie 6 beschriebenen Daten herzuzeigen, dann zu diskutieren, wen man auswählen würde, und anschließend die Fähigkeiten der Bewerber einzublenden. Bei dieser Variante könnten Urteilsverzerrungen bei den Schülerinnen und Schülern hervorgerufen werden.

Inhaltsvermittlung und Learning Snack zu unbewussten Urteilsverzerrungen (Folien 8 bis 11)

Auf Folie 8 werden die in der Publikation von Biemann und Weckmüller (2023) beschriebenen häufigsten Diskriminierungsfaktoren dargestellt. Auf Folie 9 kann noch einmal auf das Beispiel von Emir verwiesen werden, der alle diese Faktoren aufweist und sich daher öfter bewerben muss als andere Personen. Grund dafür ist die unbewusste Urteilsverzerrung (=unconscious Bias). Was der unconscious Bias genau ist, wird im 4-minütigen Erklärvideo der Universität Wien erklärt. Zur Sicherung der Inhalte dient ein Learning Snack mit kurzen Quizfragen (Cechovsky, 2023a). Der Link und der QR-Code dazu sind auf Folie 11 dargestellt. Der Learning Snack ist auch für das Smartphone geeignet. Es wird empfohlen, dass die Schüler/innen das Quiz alleine durchmachen und es anschließend in der Gruppe durchgeführt wird und Unklarheiten dazu geklärt werden.

Test zu eigenen unbewussten Urteilsverzerrungen + Reflexion (Folien 12 und 13)

Auf der Homepage von Chefinnensache.de (Chef:innensache, 2023) bzw. auf harvard.edu (Moon, 2023) können Tests durchgeführt werden, bei denen eigene Urteilsverzerrungen zu bestimmten Themen aufgedeckt werden können. Hier sollte den Schülerinnen und Schülern genug Zeit gegeben werden, um den Test und die anschließende Reflexion mithilfe des Arbeitsblatts 2 durchzuführen. Für die Durchführung des Tests benötigen die Schüler/innen

einen Computer, da Tasten auf der Tastatur gedrückt werden müssen. Diese Aufgabe eignet sich auch als Hausübung. Da die Antworten hier individuell sein können, wird keine Musterlösung bereitgestellt. Mögliche Antworten auf Frage 3 können sein: sich genügend Zeit nehmen für Entscheidungen, eigene Bewertungen hinterfragen, andere Personen heranziehen ...

Inhaltsvermittlung und Learning Snack zu Handlungsmöglichkeiten in der Personalauswahl (Folien 14 bis 19)

Auf der Folie 15 wird ein Link zu einem kurzen Erklärvideo, wie man Personalentscheidungen objektiver treffen kann, bereitgestellt. Auf den Folien 16 bis 18 wird die Anforderungsanalyse (eine Maßnahme zur Objektivierung) vorgestellt (Kanning, 2017; Lorenz & Rohrschneider, 2015). Die Anforderungsanalyse kann mit den Schülerinnen und Schülern anhand der Stellenbeschreibung zum Buchhalter/zur Buchhalterin (karriere.at, 2023) durchbesprochen werden. Auf Folie 19 wird wiederum der Link und der QR-Code für einen Learning Snack (Cechovsky, 2023b) zu den zuvor vermittelten Inhalten bereitgestellt. Es handelt sich um 4 kurze Multiple-Choice-Fragen. Der Learning Snack ist auch für das Smartphone geeignet. Auch hier ist es günstig, die Schüler/innen die Fragen zuerst in Einzelarbeit durchführen zu lassen und anschließend den Learning Snack im Klassenverband zu besprechen.

Diskussionsfragen zur Zusammenfassung (Folien 20 und 21)

Zur Zusammenfassung werden auf Folie 21 Fragen zur gemeinsamen Diskussion und Reflexion im Plenum bereitgestellt. Diese Fragen sollen einerseits die Inhalte wiederholen und andererseits auch den Blick weiten. Bei der ersten und der zweiten Frage sollen die Auswirkungen von Urteilsverzerrungen aus verschiedenen Blickwinkeln besprochen werden:

- Personalchef/in: Auswirkungen sind die Auswahl von weniger geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern
- Bewerber/in: Es könnte sein, dass man aufgrund von bestimmten Merkmalen für einen Job ausgewählt wird, für den man nicht wirklich geeignet ist, oder Absagen erhält, obwohl man gut geeignet wäre.

Bei der dritten Frage wird noch einmal auf Maßnahmen gegen Urteilsverzerrungen eingegangen: Zeit lassen bei Entscheidungen, objektive Kriterien zur Entscheidungsfindung heranziehen, sich der eigenen Vorurteile bewusst werden ...

Das komplette Paket besteht aus:

- Word-Dokument mit Hintergrundinformationen und didaktischen Tipps und Lösungsansätzen
- PowerPoint-Dokument mit Folien
- Arbeitsblatt 1: Stellenanzeige
- Arbeitsblatt 2: Reflexion
- zwei Learning-Snacks-Aufgaben (Links finden sich in den Folien)

3. Übung(en)

Arbeitsblatt 1: Stellenausschreibung

Stellenausschreibung der XYZ-Gruppe: Buchhalter/in

Wir suchen für den Standort Graz eine/n Buchhalter/in

Deine Aufgaben

- Du bist Mitglied des Teams der Finanzbuchhaltung, das für die laufende Buchhaltung und die Bilanzierung verantwortlich ist.
- Gemeinsam mit dem Team kontrollierst, kontierst und verbuchst du die laufenden Geschäftsfälle, validierst Eingangsrechnungen zur elektronischen Belegverarbeitung (Workflow) und wickelst den wöchentlichen Ausgangszahlungsverkehr ab.

Dein Profil

- Du hast die HAK oder eine andere berufsbildende höhere Schule für wirtschaftliche Berufe abgeschlossen oder die Lehre zur Finanz- und Rechnungswesen-Assistenz erfolgreich absolviert.
- Zahlenaffinität und Genauigkeit entsprechen deinen Stärken.
- Du hast gute MS-Office-Kenntnisse und verfügst im Idealfall auch über SAP-Kenntnisse.
- Du bist ein/e Teamplayer/in und legst Wert auf ein gutes Arbeitsklima und ein respektvolles Miteinander.

Unser Angebot

Das Gehalt richtet sich nach Qualifikation und anrechenbaren Vordienstzeiten, ist aber mit mindestens EUR 2.460,60 brutto für 37 Wochenstunden dotiert. Zusätzlich erwarten dich zahlreiche Benefits wie z.B. flexible Arbeitszeit, Homeofficetag und ein Zuschuss zum Mittagessen im Betriebsrestaurant. Du würdest gerne noch mehr erfahren? Wir geben dir in einem Kennenlerngespräch gerne tiefere Einblicke in dein Aufgabengebiet und die Tätigkeiten unserer Unternehmensgruppe.

Bewerbungsfrist: 15. August

Verändert nach karriere.at (2023). Junior-Buchhalter:in. Zugriff am 26.07.2023 unter <https://www.karriere.at/jobs/6846365>

1. Wen würdest du für die Stelle auswählen? Emir oder Johann?
2. Wen würdest du nun für die Stelle auswählen? Emir oder Johann?

Arbeitsblatt 2: Reflexion der eigenen Urteilsverzerrungen

Führe einen Test zum unconscious Bias durch. Du findest Tests zu verschiedenen Faktoren (z.B. Geschlecht und Karriere, Alter, Hautfarbe) unter folgenden Quellen (Klicke auf die Links):

Chef:innensache (2023). Chef:innensache-Test. Unconscious Bias: Testen Sie Ihre unbewussten Vorurteile. Zugriff am 27.07.2023 unter <https://chefinnensache.de/chefsache-test/>

Moon, T. R. (2023). Impliziter Assoziationstest. Vorab-Informationen. Zugriff am 27.07.2023 unter <https://implicit.harvard.edu/implicit/germany/takeatest.html>

Reflektiere anschließend das Ergebnis anhand der folgenden Fragen.

1. Welche Merkmale könnten bei dir Urteilsverzerrungen auslösen? Welche eher nicht?
2. Weshalb treten diese Urteilsverzerrungen bei dir auf?
3. Was kannst du in Zukunft dagegen tun, dass du nicht auf Basis dieser Urteilsverzerrungen Entscheidungen triffst?

4. Quellenverzeichnis

- Biemann, T. & Weckmüller, H. (2023). Diskriminierung in der Personalauswahl: Haben wir die richtigen Gruppen im Blick? *Personalquaterly*, (3). Zugriff am 24.07.2023 unter https://www.haufe.de/personal/hr-management/diskriminierung-in-der-personalauswahl_80_595118.html
- Cechovsky, N. (2023a). Unbewusste Urteilsverzerrungen. *Learning Snacks*. Zugriff am 27.07.2023 unter <https://www.learningsnacks.de/share/376871/>
- Cechovsky, N. (2023b). Faire Personalentscheidungen. *Learning Snacks*. Zugriff am 27.07.2023 unter <https://www.learningsnacks.de/share/377069/287d166c142475af8acff6735601bbfd97895c38>
- Chef:innensache (2023). Chef:innensache-Test. *Unconscious Bias: Testen Sie Ihre unbewussten Vorurteile*. Zugriff am 27.07.2023 unter <https://chefinnensache.de/chefsache-test/>
- Kanning, U. (2017). Anforderungsanalyse: Denn sie wissen nicht, wen sie suchen. *Haufe Kolumne Wirtschaftspsychologie*. Zugriff am 27.07.2023 unter https://www.haufe.de/personal/hr-management/anforderungsprofile-fehler-bei-der-stellenausschreibung_80_396888.html
- Moon, T. R. (2023). Impliziter Assoziationstest. *Vorab-Informationen*. Zugriff am 27.07.2023 unter <https://implicit.harvard.edu/implicit/germany/takeatest.html>
- Initiative Chef:innensache (2018). *Unconscious Bias – Personalentscheidungen fairer treffen*. YouTube. Zugriff am 27.07.2023 unter <https://youtu.be/rv6T6RDk9es>
- karriere.at (2023). Junior-Buchhalter:in. Zugriff am 26.07.2023 unter <https://www.karriere.at/jobs/6846365>
- Lorenz, M. & Rohrschneider, U. (2015). *Erfolgreiche Personalauswahl*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

5. Schulbuchbezug



Betriebswirtschaft HAK III mit E-Book

Weiter geht's!

SB-Nr.: 200210
ISBN: 978-3-7068-6433-6
Auflage 2021



Betriebswirtschaft und Projektmanagement HLW III mit E-Book

Weiter geht's!

SB-Nr.: 200211
ISBN: 978-3-7068-6437-4
Auflage 2021



Maturawissen Betriebswirtschaft Band 2

ISBN: 978-3-7068-7049-8
NEU! Auflage 2024



Betriebswirtschaft HLS III mit E-Book+

Zielgenau!

SB-Nr.: 210296
ISBN: 978-3-7068-7103-7
NEU! Auflage 2023



Betriebswirtschaft und Management HTL IV/V mit E-Book

Du machst es!

SB-Nr.: 210301
ISBN: 978-3-7068-7108-2
NEU! Auflage 2023



Betriebswirtschaft für den Aufbaulehrgang HAK II mit E-Book

Viele Wege

SB-Nr.: 195180
ISBN: 978-3-7068-5898-4
Auflage 2020



Betriebs- und Volkswirtschaft HLT II mit E-Book

Hoch hinaus

SB-Nr.: 180786
ISBN: 978-3-7068-5347-7
Auflage 2017