

**BERLIN**



# DIVERSITY- GERECHTE PERSONAL- GEWINNUNG UND -AUSWAHL



Eine praxisorientierte  
Handreichung



# 4.3.3. BEOBACHTUNGS- VERZERRUNGEN IM AUSWAHLVERFAHREN

Beobachtungsverzerrungen oder auch sogenannte Beobachtungs- und Bewertungsfehler sind unvermeidbare Bestandteile jedes Auswahlverfahrens. Da diese Beobachtungsverzerrungen oftmals auf unterbewussten eigenen

Vorurteilen und Stereotypen basieren, gehen sie auch mit hohen Diskriminierungspotenzialen einher, deswegen sollte die Reduzierung dieser Verzerrungen Ziel aller Beteiligten sein.

Die folgende Tabelle soll Diskriminierungspotenziale der häufigsten Beobachtungsverzerrungen aufzeigen:

Beobachtungsverzerrung	Erläuterung	Diskriminierungsrisiko
<p><b>Ähnlichkeitsphänomen</b></p>	<p>Neigung, einen Menschen mit Ähnlichkeiten im Verhalten, Herkunft, Bildungsweg, Interessen oder Hobbies besser zu bewerten, da positive Gefühle des Vertrautseins entstehen.</p>	<p>Die Studie „Diversität in öffentlichen Einrichtungen“<sup>87</sup> belegt, dass die Berliner Verwaltung, insbesondere in Führungspositionen, u.a. sehr wenige Personen mit Rassismuserfahrungen beschäftigt. Entsprechend können z.B. PoC oder Schwarze Personen ggf. weniger Gefühle des Vertrautseins erwecken.</p> <p>Personalentscheidungsträgerinnen und -träger können sich, orientiert an den bisherigen Beschäftigten, eine Art Idealbewerberin oder -bewerber vorstellen. Personen, die davon abweichen, werden eher defizitorientiert wahrgenommen. Oft wird auch – meist unausgesprochen und unbewusst – Ähnlichkeit mit den bisherigen Teammitgliedern erwartet, in dem Glauben, dass dies besser für die Zusammenarbeit sei. Indikator dafür könnte z.B. ein Gedanke sein wie: „Ob die oder der zur Abteilung XY passt?“</p>

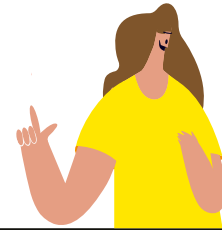
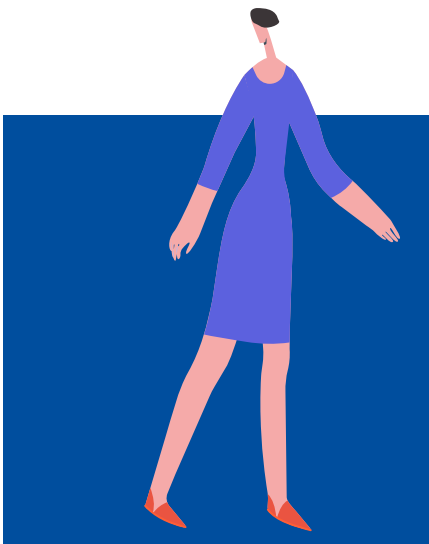
87 Citizens for Europe (2017): Diversität in öffentlichen Einrichtungen. Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in der Praxis – Ergebnisse einer Piloterhebung unter Führungskräften in der Berliner Verwaltung und Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Landes, zu finden unter: <https://vielfaltentscheidet.de/vielfalt-in-berliner-oeffentlichen-einrichtungen/> (Zugriff: 26.11.2021).

<b>Beobachtungs- verzerrung</b>	<b>Erläuterung</b>	<b>Diskriminierungsrisiko</b>
<b>Halo - Effekt</b>	Ein besonderes Merkmal überstrahlt andere Persönlichkeitsmerkmale, d. h. es werden Rückschlüsse auf andere Merkmale, die gar nicht gezeigt bzw. beobachtet wurden, geschlossen. Häufig führt auch der (unbewusste) Schluss von dominanten äußeren Merkmalen auf „innere“ Kompetenzen zu Urteilsverzerrung.	Sprechen Bewerbende etwa mit einem Akzent, können Beobachtende versucht sein, von diesem herausragenden Merkmal unmittelbar Schlüsse auf die (nicht ausreichende) Gesamtleistung/-eignung von Bewerbenden zu schließen. Diese Urteilsverzerrung birgt in der Verknüpfung mit stereotypisierten Vorstellungen besondere Diskriminierungspotenziale.
<b>Erster Eindruck - letzter Eindruck - Effekt</b>	Das erste Phänomen entspricht der Überbewertung des ersten Eindrucks. Die Gegentendenz bezieht sich auf die Erinnerung der letzten Eindrücke.	Werden Bewerbende z. B. durch eine falsche Anrede/ein falsches Pronomen angesprochen in der Begrüßung, kann die daraus entstehende Irritation und Unsicherheit sich nachteilig auf das gesamte Gespräch auswirken. Dieser erste Eindruck überschattet dann die Aussagen, Fähigkeiten, die im Verlauf des Interviews gezeigt werden und führt zu einer Nicht-Bewertung des Eigentlichen.

Tabelle 14: Beobachtungsverzerrungen und Diskriminierungspotenziale

Eine vorurteilsfreie Bewertung von Personen gibt es nicht. Jeder Mensch generiert Vorurteile und Stereotype. Umso wichtiger ist es, zu Wirkmechanismen von Vorurteilen und Stereotypen und deren Minimierung regelmäßig geschult zu werden und eigene Personalentscheidungen und -bewertungen in Auswahlverfahren dahingehend zu reflektieren. Dabei sind folgende Fragen hilfreich:

- Spreche ich einer Bewerberin oder einem Bewerber Kompetenzen ab, weil die Person eine ungeradlinige Berufsbiografie hat?
- Hätte ich diese Bewertung auch gegeben, wenn es sich um eine Frau (statt Mann) gehandelt hätte?
- Hat es einen Einfluss auf meine Entscheidung, dass die Person mit Akzent spricht?
- Spielt das äußere Erscheinungsbild eine Rolle in meiner Bewertung?
- Spreche ich Bewerbenden unbewusst mehr oder weniger Kompetenzen zu, weil sie Arbeitsweisen und Codes der Verwaltung (nicht) kennen?
- Verunsichert mich die Person, weil sie weder mit einem männlichen noch weiblichen Pronomen angesprochen werden möchte?



#### **TIPPS ZU DISKRIMINIERUNGS- KRITISCHER BEOBACHTUNG UND BEWERTUNG**

Die Annäherung an Objektivität und somit die Reduktion der Diskriminierungspotenziale kann gelingen, wenn:

- Beobachtung und Bewertung getrennt werden,
- nur das bewertet wird, was tatsächlich beobachtet wurde,
- (stereotypisierende) Äußerungen von anderen Verfahrensbeteiligten in den Phasen vor der Auswertung ausgeblendet werden können,
- eigene Beobachtungsverzerrungen identifiziert, reflektiert und bearbeitet werden,
- Wissen, insbesondere zu Stereotypen und Vorurteilen aufgebaut wird,
- eigene Vorurteile, Stereotype reflektiert werden,
- die Begründung der Bewertung präzise und konkret erfolgt,
- die divers zusammengesetzte Auswahlkommission beharrlich und kompromissbereit zugleich in der Ergebnisfindung ist.