



SEMINAR PERSONALAUSWAHL

DAS BEOBACHTERTRAINING

Referenten:

- Pascale Oberst
- Roman Höhn

ÜBERBLICK

1. Einstiegssituation
2. Einführung
3. Verhaltensnahe Operationalisierung
4. Häufige Fehlerquellen
5. Gleichbehandlung im AC
6. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
7. Empirische Erkenntnisse
8. Implicit Biases
9. Rahmenbedingungen
10. Praxisbeispiele
11. Literaturverzeichnis





Beurteilen Sie, ob und in welchem Ausmaß der Bewerber in folgendem Video, die durch das Anforderungsprofil festgelegten Eignungsmerkmale aufweist.

Es handelt sich um... → eine zu vergebende Stelle als Teamleiter Rezeption/Service.

→ ein im Rahmen eines Assessment Centers durchgeführtes Rollenspiel, welches ein Mitarbeitergespräch simulieren soll.



Seminar Personalauswahl - Beobachtertraining



Berichten Sie von Ihren Beobachtungen.

→ Kommunikationsfähigkeit

→ Konfliktfähigkeit

→ Teamfähigkeit

? Wie haben Sie die Ausprägung der jeweiligen Eignungsmerkmale wahrgenommen?

? Woran machen Sie Ihre Antwort fest?

EINFÜHRUNG

Auswertungsobjektivität „(...) bedeutet, gleiche Leistungen im AC müssen auch zu gleichen Beurteilungen führen, unabhängig von der Person des Beobachters und dem Zeitpunkt des AC-Durchlaufs.“ (Obermann, 2018, S.191)

- Wie kann diese Anforderung gewährleistet werden?
- Woran liegt es, dass unsere getroffenen Aussagen, bezüglich der zu beobachtenden Eignungsmerkmale, in vorherigem Beispiel, mit einer hohen Wahrscheinlichkeit keine hohe Gültigkeit haben?

EINFÜHRUNG

Keine passenden Rahmenbedingungen

- Konfliktfähigkeit beobachten ohne Konflikt?
- 5 Eignungsmerkmale pro Beobachter und pro Übung?

Kein Training

- Kennen Sie häufige Fehlerquellen der Verhaltensbeurteilung?
- Welche Beobachtungen dürfen zu Beurteilungszwecken ausgewertet werden?

Alltagsbeobachtung statt systematischer Verhaltensbeobachtung

- abstraktes Eignungsmerkmal (nicht direkt beobachtbar)

EINFÜHRUNG



VERHALTENSNAHE OPERATIONALISIERUNG

„Verhaltensnahe Operationalisierungen beschreiben Verhaltensweisen, die einen Menschen, der über das infrage kommende Eignungsmerkmal verfügt, im Allgemeinen auszeichnen.“


(Diagnostik- und Testkuratorium, 2018, S. 30)

VERHALTENSNAHE OPERATIONALISIERUNG

Ebene 1: Abstraktes Eignungsmerkmal
inkl. Umschreibung/ Abgrenzung

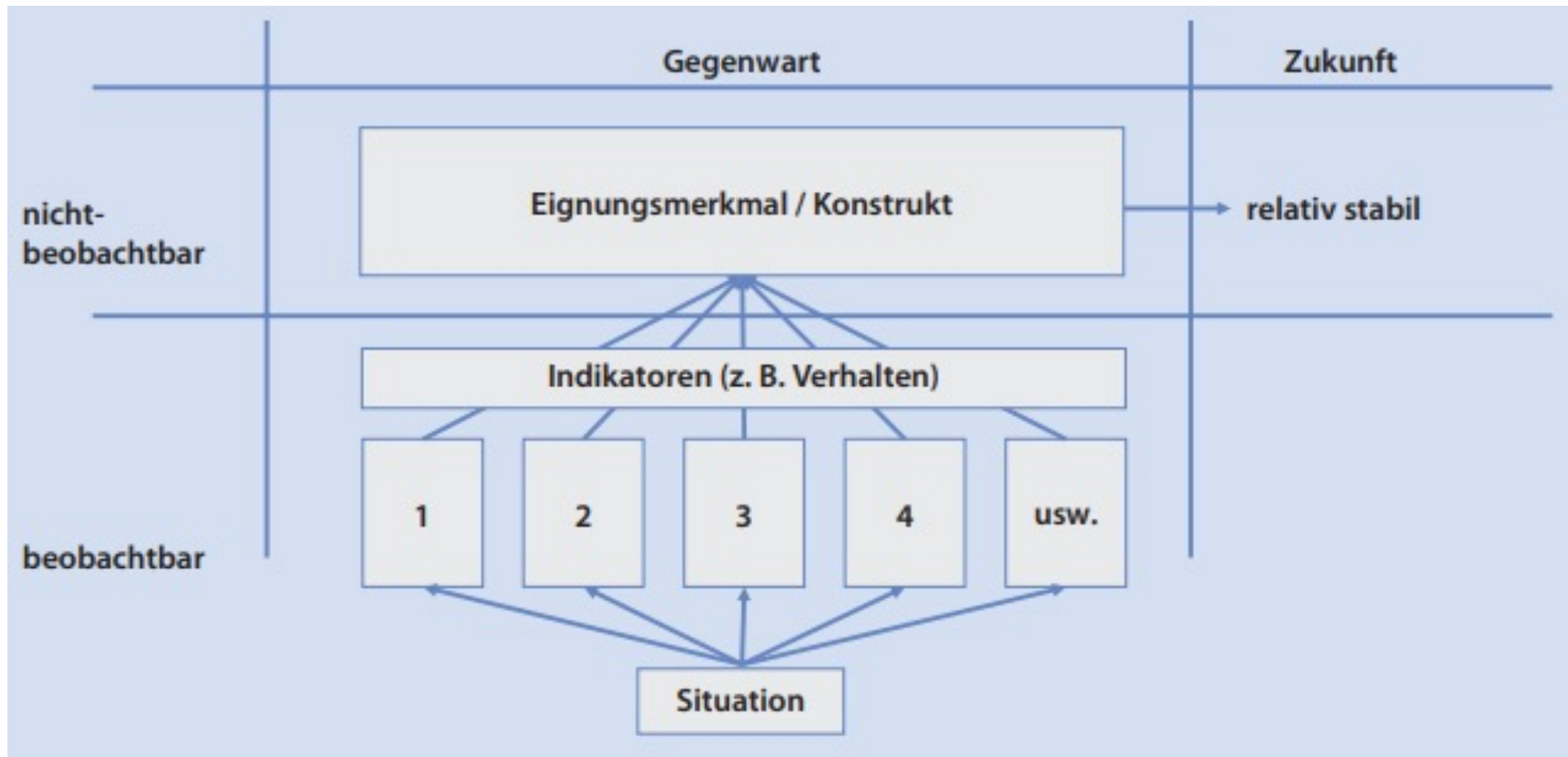


Ebene 2: Verhaltensnahe
Operationalisierung/ Konkretisierung des
Eignungsmerkmals



Ebene 3: Beispielhafte
Verhaltenskonkretisierung, mit Bezug auf
spezifisches Verfahren

VERHALTENSNAHE OPERATIONALISIERUNG



(Diagnostik- und Testkuratorium, 2018, S. 31)

VERHALTENSNAHE OPERATIONALISIERUNG

„Für Beobachter/-innen ist es ausreichend, (...) Ausprägungsgrade im konkreten Anwendungsfall zu kennen.“ (Diagnostik- und Testkuratorium, 2018, S. 31)

3 Stufen Modell

→ Gute..

→ Mittlere..

→ Schwache..

Verhaltensweisen, im Sinne eines Eignungsmerkmals.

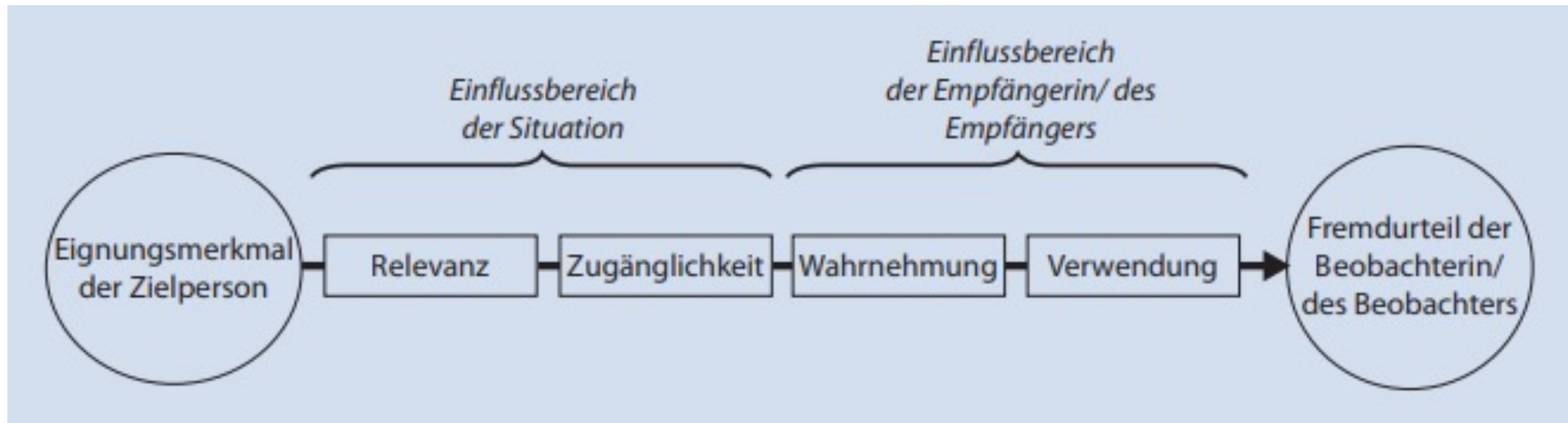
VERHALTENSNAHE OPERATIONALISIERUNG



<https://flinga.fi/s/F49RJJP>

Code: F49RJJP

FEHLERQUELLEN



(Diagnostik- und Testkuratorium, 2018, S. 37)

FEHLERQUELLEN

→ Primacy-Effekt

„Man spricht von einem Primacy-Effekt beim diagnostischen Schließen, wenn eine Initialhypothese, die vom ersten Stück Evidenz stark unterstützt wird, letztlich gegenüber einer ebenso stark jedoch später unterstützen Hypothese bei der letztendlichen Diagnose bevorzugt wird.“ (Rebitschek, 2014, S. 71)

Früher Gesamteindruck → Versuch, diesen zu Bestätigen → **Primacy-Effekt**



Unklarer Gesamteindruck → Versuch, diesen zu beseitigen → **Regency-Effekt**

FEHLERQUELLEN

→ Rosenthal- / Pygmalion-Effekt (self fulfilling prophecy)

„Als Pygmalion-Effekt wird in der Psychologie der Befund bezeichnet, dass die Erwartungshaltung einer Person (meist unbewusst) Auswirkung auf die Ergebnisse hat.“

(Wehner, 2013, S.52)

Vorinformationen → Erwartungshaltung → **Rosenthal- / Pygmalion-Effekt**

FEHLERQUELLEN

→ Sympathie-Effekt

„Der Sympathie-Effekt kennzeichnet die Tendenz, einem als sympathisch erlebten Menschen generell positive Eigenschaften zuzuschreiben und ihnen ein höheres Gewicht bei der Bewertung zu geben sowie seine Schwächen zu übersehen oder diese geringer zu gewichten.“ (Klug, o.J.,)

Ähnlichkeiten → Sympathie → **Sympathie-Effekt**

FEHLERQUELLEN

→ Halo-Effekt

„Am bedeutsamsten ist vermutlich der Halo-Effekt, auch als „Hofeffekt“ bezeichnet, der sich in unangemessen hohen Korrelationen der Urteile einer Beobachterin bzw. eines Beobachters zwischen verschiedenen Merkmalen einer Person äußert.“

(Schmitz-Atzer et. al., 2021, S.422)

Herausragendes Merkmal → Einfluss auf Urteil anderer Merkmale → **Halo-Effekt**



AGG - ALLGEMEINES GLEICHBEHANDLUNGS- GESETZ

Relevanz für das Beobachtertraining



SITUATION

Ausgangssituation

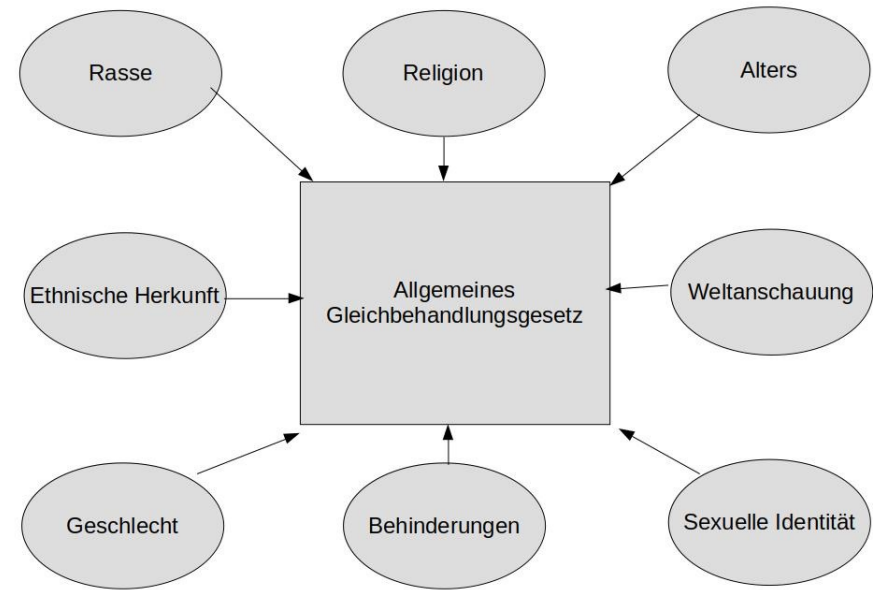
Assesment Center zur Besetzung einer Stelle als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) der Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Aufgabe

Objektive Beobachtung und Beurteilung der Teilnehmer bei der Bewältigung von Aufgaben unter Beachtung des allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes

AGG - RECAP

- Bewerber dürfen bei der Personalauswahl weder **unmittelbar** noch **mittelbar** aufgrund der in §1 AGG geschützten Merkmale diskriminiert werden
(AGG, § 1-3)
- Verstöße gegen das AGG müssen vom Arbeitgeber aktiv widerlegt werden können um Schadensersatzansprüche zu vermeiden



- Schutzbereich gemäß §1 - AGG

HERAUSFORDERUNGEN

1. Subjektive Wahrnehmung des Beobachters aufgrund von Verzerrungseffekten
2. Vermeidung von Ungleichbehandlungen der Teilnehmer aufgrund ihrer individuellen Charakteristika



AKTUELLE FORSCHUNGSERKENNTNISSE (1/2)

Meta-Studie: „*The persistence of racial discrimination in hiring*“, Quillian et. al., 2017

Datengrundlage: 28 Studien am US Arbeitsmarkt:

Resultat: "Bewerber mit weißer Hautfarbe erhalten auf ansonsten identische Bewerbungsunterlagen 36% häufiger eine positive Rückmeldung als Afroamerikaner und 24% häufiger als Lateinamerikanische Bewerber."

(Quillian et. Al, 2017)

AKTUELLE FORSCHUNGSERKENNTNISSE (2/2)

Feldstudie: „*Discrimination against Female Migrants Wearing Headscarves*“, Weichselbaumer, 2016

Datengrundlage: *Auswertung der Resonanz von 1.474 fiktiven Bewerbungen am deutschen Arbeitsmarkt in Abhängigkeit von Name und Bewerbungsfoto bei identischem Inhalt*

Resultat (positive Rückmeldungsrate in %):

- Deutscher Name, passendes Foto: 18,8%
- Türkischer Name, passendes Foto ohne Kopftuch: 13,5%
- Türkischer Name, passendes Foto mit Kopftuch: 4,2%

(Weichselbaumer, 2016)

IMPLICIT BIASES

Problem der „Implicit Biases“

- Unbewusste kognitive Verzerrungen können die Urteilsbildung im Rahmen der Beobachtung sowohl ins negative als auch ins positive beeinflussen
- Wahrnehmungs - und Urteilsfähigkeit unterliegt einer Vielzahl an Einflüssen und Faktoren, oft sind diese vollständig unbewusst.

Gegenmaßnahmen

- Bewusstmachen der eigenen subjektiven Einflussfaktoren anhand von Selbsttest
- Sensibilisierung der Beobachter für die eigene Empfänglichkeit für unbewusste Beeinflussung
- Günstige Rahmenbedingungen schaffen

(Röhner&Schütz, 2021)

PROJEKT IMPLICIT - SELBSTTEST

Zur Erkennung und Messung eigener (oft unbewusster) Vorurteile können assoziative Selbsttests eingesetzt werden

Harvard IAT

- Messinstrument: Implizierter Assoziationstest
- Zielsetzung: Erforschung der unbewussten Anteile menschlichen Denkens und Fühlens
- Verbreitung: 150+ peer-reviewed articles, +25 Mio. durchgeführte Tests
- Quelle/ Anbieter: Project Implicit - <https://www.projectimplicit.net/>

*(net.projectimplicit, abgerufen
am 20.01.22)*

ARBEITSBEDINGUNGEN OPTIMIEREN

Eine gerechte und reflektierte Beurteilung von AC Teilnehmern erfordert ausreichend **Zeit** und **kognitive Ressourcen**

Fehlen diese Ressourcen bei der Durchführung des AC, dominieren automatische Prozesse unsere Wahrnehmungen und Beurteilungen

Es gilt angemessene Rahmen- und Arbeitsbedingungen zu schaffen:

1. Ausgeglichenes Verhältnis von Beobachtern : AC Teilnehmer
2. Ausreichend Zeit zur Beurteilung einplanen
3. Keine Beobachtung/Beurteilung unter Stress und Zeitdruck
4. Diversität der Beobachter wünschenswert

(Röhner&Schütz, 2021)

Fallbeispiele

Während der Interviewphase des AC beobachten Sie die folgenden zwei Situationen:

- Ein Bewerber wird nach seiner Staatsangehörigkeit gefragt. Im anschließenden Auswahlverfahren wird er aufgrund von mangelhaften Deutschkenntnissen aus dem Auswahlverfahren ausgeschlossen
- Eine Bewerberin wird nach ihrer familiären Situation gefragt. Sie gibt an, keine Kinder zu haben, erwähnt aber, dass Sie für die Pflege einer Familienangehörigen verantwortlich ist. Die Bewerberin wird ausgeschlossen aufgrund von mangelnder Flexibilität.

(Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2019)

AUFLÖSUNG FALLBEISPIEL 1

- Die Staatsangehörigkeit ist grundsätzlich keine nach AGG geschützte Eigenschaft
- Bewertung der sprachlichen Kenntnisse ist vermutlich zulässig, da ein angemessener Bezug zur Tätigkeit angenommen werden kann
- Falls Indizien vorliegen, dass die Frage mit dem Ziel gestellt wurde den ethnischen Hintergrund zu ermitteln, könnte ein AGG Verstoß vorliegen

(Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2019)



AUFLÖSUNG FALLBEISPIEL 2

- Die Frage nach Familienstand/familiärer Situation ist als problematisch nach AGG einzustufen
- Flexibilität kann grundsätzlich als zulässiges Entscheidungsmerkmal berücksichtigt werden, wenn die Tätigkeit diese voraussetzt
- Alternative Vorgehensweise: Flexibilität spezifisch erfragen anstelle von dem Schließen dieser über familiäre Situation

(Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2019)



LITERATURVERZEICHNIS

- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2019), *Fair in den Job! Leitfaden für diskriminierungs freie Einstellungsverfahren*, Abgerufen von https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Leitfaeden/leitfaden_fair_in_den_job.pdf?__blob=publicationFile&v=3, S.28-29
- Bundesgesetz. *Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)*. (2006), letzte Änderung vom 03.April 2013
- Höft, S., Melchers, K.G. (2010). *Training von AC-Beobachtern: Worauf kommt es an?* Wirtschaftspsychologie. 12(2), 32-40
- Klug, A. (o.J.). *Beobachtungsfehler und Beurteilungsfehler*. Abgerufen von <https://www.klug-md.de/Wissen/Beobachtungsfehler.htm>
- Obermann, C. (2018). *Assessment Center: Entwicklung, Durchführung, Trends* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Quillian, L., Pager, D., Hexel, O., Midtbøen, A. (2017). *The persistence of racial discrimination in hiring*, Proceedings of the National Academy of Sciences Oct 2017
- Rebitschek, F. G. (2014). *Mental repräsentierte Kausalzusammenhänge und die Gedächtnisdynamik beim diagnostischen Schließen*. Abgerufen von https://epub.ub.uni-greifswald.de/frontdoor/deliver/index/docId/1420/file/Rebitschek_Dissertation_Bibo.pdf
- Röhner, J., Schütz, A. (2021), *Implicit Biases mindern Chancengleichheit bei Personalauswahl*, *Wirtschaftspsychologie-aktuell.de*, zuletzt abgerufen am 23.01.2022 unter <https://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/magazin/implicit-biases-mindern-chancengleichheit-bei-personalauswahl/179/>
- Rosenzweig, P. (2008). *Der Halo-Effekt: Wie sich Manager täuschen lassen*. Offenbach: GABEL
- Schmidt-Atzert, L., Krumm, S., Amelang M. (2021). *Psychologische Diagnostik* (6. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer
- Wehner, M. (2013). *Günstiges Diversitätsklima hilft Frauen beim Aufstieg*. *Personal Quarterly*. 65(1), 52
- Weichselbaumer, D. (2016). *Discrimination against Female Migrants Wearing Headscarves*, IZA Discussion Papers No. 10217. Bonn: Institute for the Study of Labor