



Mini-Guide „Unconscious Bias“

Die wichtigsten unbewussten Verzerrungen in der Personalauswahl

PIW

Dr. Susanne Kress

Juni 2025

PIW Training & Beratung GmbH • www.piw-beratung.de

Typische Wahrnehmungsverzerrungen in der Personalauswahl

Halo-Effekt

Ein besonderes Merkmal „überstrahlt“ andere Merkmale

Ähnlichkeits-Bias

Tendenz, Personen nach der gefühlten Ähnlichkeit zur eigenen Person zu bewerten

Primacy-/Regency-Effekt

Dominanz der erst aufgenommenen oder der letzt aufgenommenen Informationen



Pygmalion-Effekt

Selbsterfüllende Prophezeiung: Beeinflussung durch Voreinstellung oder Vorinformation, die einen Erwartungseffekt auslösen

Bestätigungsfehler

Verzerrte Informationsauswahl und Interpretation mit dem Ziel, die eigenen Erwartungen zu bestätigen

Negativitätsdominanz

Negatives übt einen stärkeren Einfluss auf das Verhalten und Denken aus als Positives. Bereits wenige negative Informationen können das Gesamturteil negativ verzerren

Vgl. Karin Meyer: Entscheidungsfehler bei der Personalauswahl vermeiden, Springer Verlag GmbH, Berlin 2023



„Bias“ (engl.)

Befangenheit, Neigung, Vorurteil

Gefahr von Stereotypisierungen & Diskriminierungen



„Unconscious Bias“

- sind **unbewusste kognitive Verzerrungen** und Wahrnehmungsmuster
(z. B. automatische Stereotypen, unbewusste Denkmuster, die tief verwurzelt sind; unsere blinden Flecken)

Wichtig für Personalentscheidungen:

- Wahrnehmung ist ein Zusammenspiel von Beobachtung, Interpretation und Bewertung; diese Mechanismen laufen größtenteils **unbewusst** ab
- wir ordnen Personen schnell in soziale Gruppen ein, schreiben ihnen unbewusst Eigenschaften zu und kategorisieren
- wir treffen innerhalb von Sekunden eine Entscheidung (unbewusst) und sind dann z. B. in einem Auswahlverfahren einen ganzen Tag lang damit beschäftigt, uns unsere unbewusste Entscheidung logisch zu erklären
- unser Gehirn nimmt gedankliche Abkürzungen, reproduziert stereotype Bilder und Vorurteile = reduziert Komplexität
- auch Emotionen werden mit den unbewussten Denkmustern im Gehirn verknüpft

„Lookismus“ (von engl. „look“)

Der Einfluss des Aussehens auf Personalentscheidungen

- Der Begriff „Lookismus“ steht für eine positive & negative Diskriminierung auf der Basis von Äußerlichkeiten
- Wer eine fremde Person zum 1. Mal sieht, achtet sofort auf **Geschlecht, Alter & Aussehen**
- Innerhalb von wenigen Sekunden wird ein Urteil gefällt, das auf Stereotypen & Vorerfahrungen beruht



Vgl. zu „Lookismus“: Domsch/Ladwig/ Weber (Hrsg.): Vorurteile im Arbeitsleben. Unconscious Bias erkennen, vermeiden und abbauen, Berlin 2019, Kap.6, S. 103 ff.



Beauty Bias

- Die äußere Erscheinung und Attraktivität eines Menschen wird unbewusst mit bestimmten Charaktereigenschaften gleichgesetzt

Beispiele:

Eine attraktive Person

- halten wir schnell für sozialkompetent, empathisch und teamorientiert
- oder wir gehen davon aus, dass sie andere leicht gewinnen und überzeugen kann
- oder schreiben ihr Selbstbewusstsein und Führungsqualitäten zu



Der erste Eindruck

- Wir treffen in der Regel innerhalb weniger Sekunden eine Einschätzung über Sympathie oder Antipathie des Gegenübers
- Dieser Eindruck wirkt sich stark auf die **Interaktion** aus!

Beispiele:

Personen, die uns sympathischer sind, treten wir freundlicher entgegen, wobei diese Freundlichkeit dann auch erwidert wird (Interaktion)

Eine schöne Bewerbungsmappe + Foto spricht uns an und wir werden großzügiger bei der Überprüfung der fachlichen Kompetenzen

Personen, die uns ähnlich sind (Aussehen, Verhalten, Sprache, Auftreten etc.), erhalten einen Sympathiebonus

- So kann der erste Eindruck schnell zu einer **„sich selbst erfüllenden Prophezeiung“** werden

Vgl. Frank Dulich, www.personalbeurteilung.de



Der Halo-Effekt *

- Ein **besonderes Merkmal** (oder eine besondere Fähigkeit) überstrahlt andere Merkmale
- Es „**blendet**“ uns so stark, so dass wir nicht mehr zu einer differenzierten Beurteilung in der Lage sind und andere Merkmale nicht mehr wirklich prüfen
- Man kann z. B. von einer Einzelleistung einer Person so beeindruckt sein, die so „herausragend“ war, dass sie bei der Einschätzung der Gesamtleistung alle anderen Leistungen „überblendet“
- Dass man von einem Merkmal schon früh geblendet wurde, fällt dann oft erst in der Probezeit oder danach auf („Hochstapler“ oder „Blender“-Phänomen)

* **Halo** = Heiligenschein, Strahlenkranz, Lichthof, „Hof-“ oder "Halo- (Licht)Effekt



Der Horn-Effekt

- Ein **negatives Merkmal** überstrahlt andere Merkmale
- Aufgrund eines spezifischen negativen Merkmals kommt es zu einer **vorschnellen Bewertung**

Beispiele:

- unglückliches Bewerbungsfoto
 - unangemessene Kleidung
 - verpatzter erster Eindruck
 - Tippfehler in einer E-Mail
 - falsche Begrifflichkeit
 - Generationsthema
-
- Jede weitere Aussage wird dann auf die Goldwaage gelegt

Halo-Effekt & Horn-Effekt



Halo-Effekt

eine einzige **positive** Eigenschaft überstrahlt alles andere

Kandidatin 1

-  Merkmal 1
-  Merkmal 2
-  Merkmal 3



Horn-Effekt

eine einzige **negative** Eigenschaft überstrahlt alles andere

Kandidatin 2

-  Merkmal 1
-  Merkmal 2
-  Merkmal 3



Confirmation Bias

„Bestätigungsvoreingenommenheit“

- Confirmation Bias beschreibt, wie Menschen in erster Linie nach Beweisen suchen, die ihre Meinung bzw. ihre bestehenden Denkmuster stützen
- Die Betrachtung des Gesamtbildes fällt dabei häufig außer Acht
- Diese selektive Begutachtung führt dazu, dass wichtige Informationen übersehen werden, wenn sie nicht zum eigenen Denkmuster passen

Michel E. Domsch, Désirée H. Ladwig, Florian C. Weber (Hrsg.): Vorurteile im Arbeitsleben. Unconscious Bias erkennen, vermeiden und abbauen. Aufl. 2019, Verlag Springer Gaber, S. 6.



Der Nähe-Effekt

... oder Beziehungs-Effekt

- Je näher der **positive Kontakt** zum Auswahlgremium und je enger die Zusammenarbeit ist, um so besser fällt die Beurteilung aus (Vorsicht bei internen Bewerbenden)
- Personen, die sich besser kennen, können auch besser mit den Stärken und Schwächen anderer umgehen (sie wissen sich besser zu nehmen)
- Nähe, Sympathie und Antipathie, Überordnung und Unterordnung sind zentrale Aspekte, die stets bei Personenbeurteilungen mitschwingen
- Sie beeinflussen unsere Personenwahrnehmung, sie beeinflussen aber auch unser Leistungsverhalten



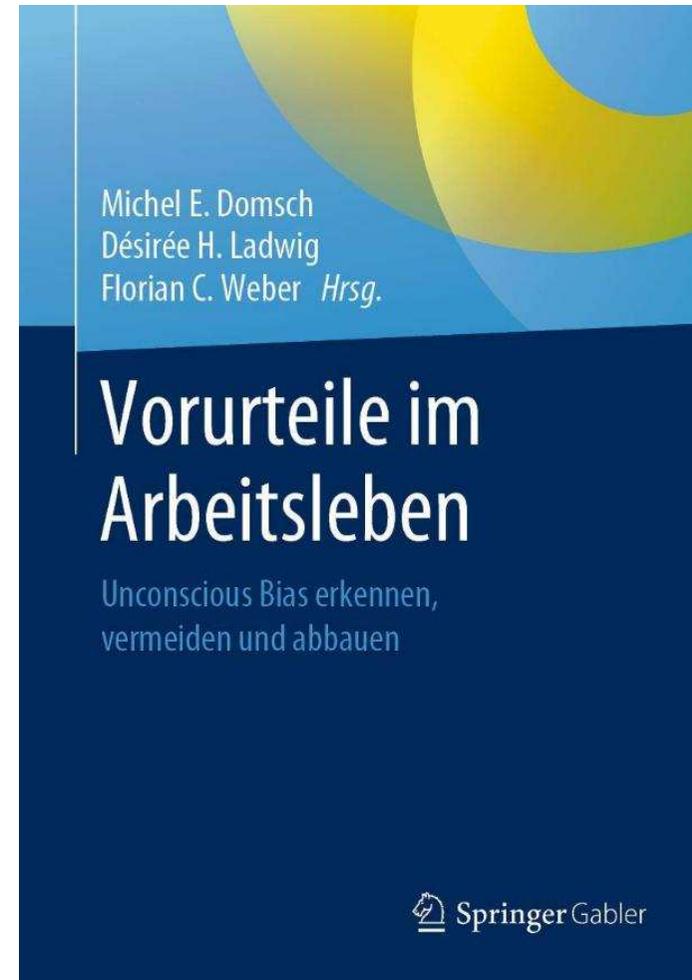
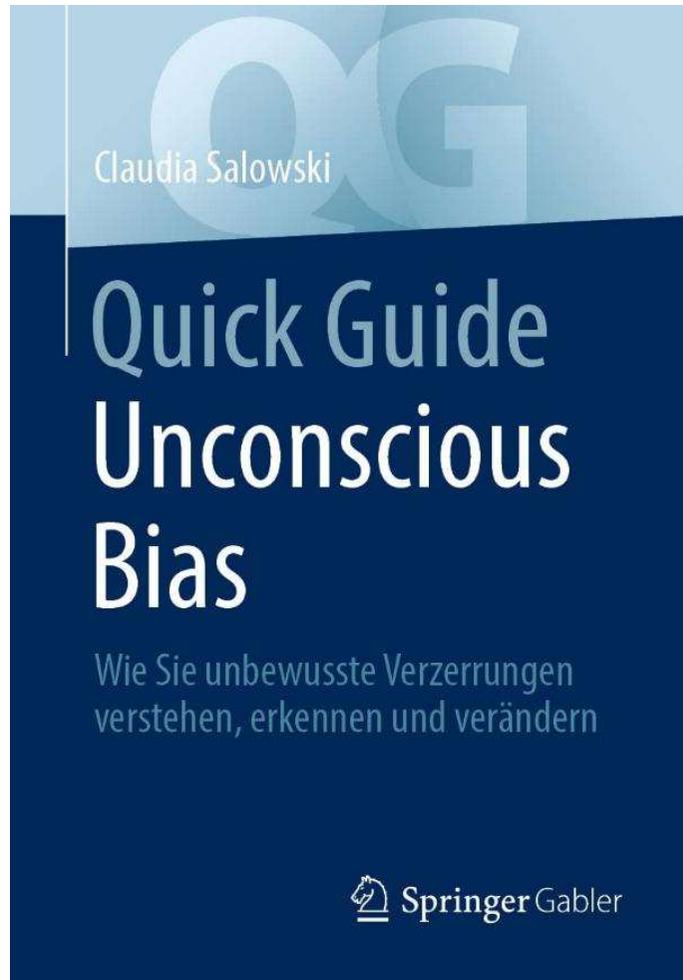
Das „Schmidtchen-Prinzip“

Die Organisation ...

- ... übt auf bestimmte (sich ähnliche) Bewerbende Anziehungskraft aus (**Attraction**)
- ... sucht nach dem „**Schmidtchen-Prinzip**“ bestimmte (dem bestehenden Personal ähnliche) Bewerbende aus (**Selection**)
- ... verschleißt Mitarbeitende, die wider Erwarten nicht so sind wie die vorhandene Belegschaft, was im Extremfall zu (innerer) Kündigung führt (**Attrition**)

= **Verhinderung kultureller Vielfalt und Diversität**

Literaturtipps zu „Unconscious Bias“



Claudia Salowski:

Quick Guide
Unconscious Bias: Wie
Sie unbewusste
Verzerrungen
verstehen, erkennen
und verändern,

1. Aufl. 2022
Verlag Springer Gabler

Michel E. Domsch, Désirée H. Ladwig, Florian C. Weber (Hrsg.):

Vorurteile im Arbeitsleben.
Unconscious Bias
erkennen, vermeiden und
abbauen.

1. Aufl. 2019
Verlag Springer Gabler



PIW

KONTAKT

Dr. Susanne Kress

Geschäftsführerin &
Personalberaterin Recruiting

kress@piw-beratung.de

PIW Training & Beratung GmbH
www.piw-beratung.de

PERSONALAUSWAHL



Unser
Beratungs- und
Seminarangebot
rund um Recruiting
im ÖD

PIW Seminare 2025

<https://www.piw-beratung.de/images/downloads/service/infomaterial/TK-Personalauswahl-2025.pdf>

PIW Newsletter

... Ihre Spezialisten für den ÖD



**Kennen Sie schon
den PIW-Newsletter?**

Anmeldung unter:

<https://www.piw-beratung.de/service/newsletter>

Eingruppierung - Arbeitsrecht - Recruiting - Führung

In unserem Newsletter informieren wir Sie regelmäßig über

- Gesetzesänderungen
- aktuelle Urteile
- tarifliche Neuerungen
- neue Trends & Studien
- Sonderveranstaltungen



PIW Newsletter | Mai 2025

+++ JETZT NOCH RESTPLÄTZE SICHERN +++

Hallo,

Endspurt zum **PIW SommerCamp** (30. Juni – 10. Juli) – sichern Sie sich noch schnell einen Platz 😊

Wir freuen uns sehr über Ihr großes Interesse!

Die Renner sind in diesem Jahr die knackigen Kompaktseminare rund um Eingruppierung und Recruiting. Es gibt noch freie Plätze – auf geht's.

Herzliche Grüße

Ihr PIW-Team

**Ablehnung von Teilzeitarbeit
durch den Arbeitgeber**



Der Wunsch von Beschäftigten nach einer Teilzeittätigkeit ist aus vielfältigen Gründen nachvollziehbar und wurde vom Gesetzgeber und den Tarifvertragsparteien des öffentlichen Dienstes auf vielfältige Weise Rechnung getragen. Allerdings stellen die unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle und Verteilungswünsche von Beschäftigten in Teilzeit die öffentlichen Arbeitgeber vor große Herausforderungen, die den öffentlichen Verwaltungen vom Gesetzgeber vorgeschriebenen Aufgaben zeitnah und in hoher Qualität zu erfüllen.

**Bewerber-Screening &
Background Checks**



Mittlerweile ist es fast schon normal, dass Bewerbende, die sich für eine Stelle interessieren, zunächst nur eine sogenannte „One-Klick-Bewerbung“ schicken, um erst einmal zu testen, ob der Arbeitgeber überhaupt interessiert ist. Um die mögliche Eignung von Bewerbenden fundiert einschätzen zu können, reichen solche Bewerbungen, die meist nur aus einem abgespeckten beruflichen Profil bestehen, meist nicht aus. Öffentliche Häuser stellt das aufgrund ihrer strikten rechtlichen Rahmenbedingungen vor große Herausforderungen.