



DIVERSITÄTSENSIBLE PERSONALAUSWAHL

Erfolgsgeheimnisse für eine vielfältige Belegschaft

Kirsten Rohde & Dr. Marie Ohlms

ABLAUF



Herzlich Willkommen



Input & Diskussion



Fragen,
Feedback, weiterer Austausch

ABLAUF



Herzlich Willkommen



Input & Diskussion



Fragen,
Feedback, weiterer Austausch

FÜR DIESE VERANSTALTUNG...



Bitte schalte
das Mikrofon
aus und die
Kamera an



Stelle gerne
Fragen über
den Chat



Teile die
Erfahrungen
und folge uns
auf LinkedIn &
XING



Der Foliensatz
wird geteilt

DAS FORUM ASSESSMENT

Auf einen Blick



Zusammenschluss von Personal-Expertinnen und -Experten aus Unternehmen, Forschung, Beratung sowie der öffentlichen Verwaltung.



In selbstgesteuerten Projektgruppen bearbeiten die Mitglieder aktuelle Praxisthemen, analysieren Trends, entwickeln neue Lösungen und formulieren praxisnahe Qualitätsstandards und Fachbeiträge.



Kongresse, Fachtagungen und Werkstatt-Berichte präsentieren die Ergebnisse der Projektgruppen und laden zum Austausch ein.

**Wie auch die diesjährige
Zukunfts-Arena**

Das Forum Assessment ist ein gemeinnütziger Verein.
Der ganz überwiegende Teil der Arbeit der Projektgruppen,
Komitees, ReferentInnen und des Vorstandes wird rein
ehrenamtlich geleistet.

Um die im Rahmen unserer Arbeit anfallen Kosten, z. B. für die **IT-Infrastruktur, Veranstaltungen** oder die Unterstützung von **Forschungsvorhaben**, zu decken, sind wir auf Unterstützung, Spenden und Einnahmen aus unseren Kongressen und Fachtagungen angewiesen.

Damit wir unsere Arbeit auch in Zukunft attraktiv gestalten und weiterentwickeln können, freuen wir uns, wenn Sie dies **mit einer Spende unterstützen.**

Auch kleine Beträgen sind willkommen und helfen uns in der Summe sehr.

Spenden an das Forum Assessment können in Deutschland steuerlich geltend gemacht werden.



SICHER SPENDEN
 **PayPal**



Das Forum Assessment e.V. (vormals Arbeitskreis Assessment Center e.V.) ist ein gemeinnütziger Verein und fördert nach seiner Satzung folgende gemeinnützige Zwecke: Bildung (§52 Abs. 2 Satz 1 Nr.(n) 7 AO)

ABLAUF



Herzlich Willkommen



Input und Diskussion



Fragen, Feedback, weiterer
Austausch

VORSTELLUNG DER REFERENTINNEN



Kirsten Rohde

- Bank- und Diplom-Kauffrau
- Beratung namenhafter Unternehmen für mehr Gender Equality
- 15 Jahre Praxiserfahrung im Finanzsektor
- Systemische Beraterin, Trainerin und Coach, speziell Frauen in Führung



Dr. Marie Ohlms

- Postdoc am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Freiburg
- Forschungsinteressen: Digitalisierung in der Personalauswahl, Gamifizierung und Game-based Assessment, Reduktion von Diskriminierung und Bias in der Personalauswahl
- Freiberufliche Beraterin im Bereich Personaldiagnostik und -auswahl

AGENDA

1

Vorteile von Diversität

2

Diversitätsförderndes Recruiting

3

Diversitätsfördernde Personalauswahl

4

Strategien zur Förderung von Vielfalt und Inklusion

5

Praxisbeispiele

A diverse group of four professionals (three women and one man) are gathered around a table in a modern office setting. They are looking at a laptop screen and some papers, appearing to be in a collaborative meeting. The woman on the left has curly hair and glasses, wearing a tan blazer. The woman next to her has dark hair pulled back, wearing a grey sweater. The man on the right is leaning over the table, wearing a dark sweater and glasses. The man on the far right is partially visible, wearing a tan blazer. The background shows a corkboard and a potted plant.

1. VORTEILE VON DIVERSITÄT

DIVERSITÄT



Diversität bedeutet ganz allgemein die Heterogenität oder Vielfalt von Mitgliedern einer Gruppe.

Diversität ist das kollektive Ausmaß an Unterschieden zwischen den Mitgliedern einer sozialen Gruppierung.

INKLUSION

Inklusion verfolgt das Ziel, von vornherein allen Menschen die uneingeschränkte Teilnahme an allen Aktivitäten möglich zu machen.

Sie geht über die Integration hinaus, da es nicht um die Anpassung an eine vermeintliche Normalität geht, sondern um eine gleichberechtigte Teilhabe und das Anerkennen von Vielfalt.



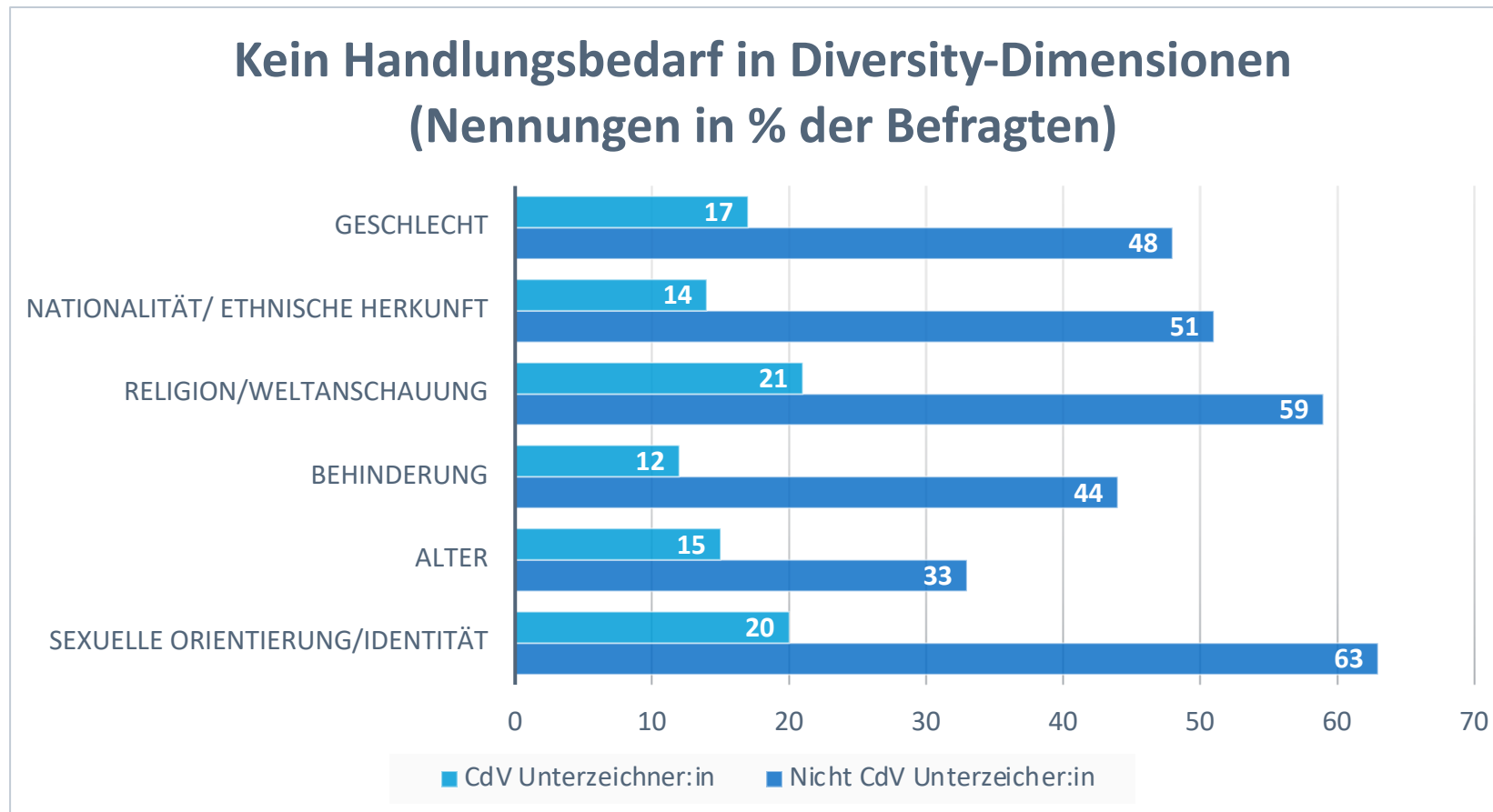


4 LAYERS OF DIVERSITY

FOKUS AUF KERNDIMENSIONEN VON DIVERSITY



CHARTA DER VIELFALT



Charta der Vielfalt (2020). Diversity Trends. Die Diversity-Studie 2020

WARUM IST DIVERSITY WICHTIG? DIE VORTEILE DIVERSER TEAMS

FIRMENLEISTUNG UND UNTERNEHMERISCHE ENTSCHEIDUNGEN



Sie fokussieren sich mehr auf Fakten und bleiben objektiver (Levine et al., 2014; Sommers, 2006)



Sie haben weniger Rechtstreitigkeiten und Betrugsfälle bei gemischten Führungsteams (BCG Diversity and Innovation Survey , 2017)



Sie schneiden bei Entscheidungsfindungen besser ab und verarbeiten Fakten sorgfältiger (Phillips et al., 2008)



Sie sind produktiver und finanziell leistungstärker (Credit Suisse Research Institute, 2012; Gomez & Bernet, 2019; Post & Byron, 2015)



Sie sind innovativer (Díaz-García et al., 2011; Nathan & Lee, 2015)

INKLUSIVITÄT ALS WETTBEWERBSVORTEIL

BEI DER GEWINNUNG UND BINDUNG VON SPITZENTALENTEN



Elite-Organisationen wandeln die
"Große Fluktuation" ...



... in die "Große Anziehungskraft" um

> 50%

der Arbeitnehmer, die kürzlich gekündigt haben,
gaben an kein Gefühl der Wertschätzung oder
Zugehörigkeit bei der Arbeit wahrzunehmen¹

47%

bleiben eher bei einer Organisation,
wenn sie integrativ ist⁴

41%

der weltweiten Arbeitnehmerschaft denken
darüber nach, ihren derzeitigen Arbeitgeber dieses
Jahr zu verlassen²

90%

sind eher bereit, einem Kollegen zu
helfen, wenn sie in einer integrativen
Organisation arbeiten⁴

39%

der Arbeitssuchenden lehnen ein Stellenangebot mit
größerer Wahrscheinlichkeit ab, aufgrund eines
wahrgenommenen Mangels an Integration³

7x

wahrscheinlicher anzugeben, dass ihre
Organisation leistungsfähig ist, wenn sie
integrativ ist⁴

1. McKinsey survey of 5.774 employees in the US, Canada, UK, Australia, and Singapore; 2. Microsoft Work Trend Index 2021; 3. McKinsey Org Practice inclusion assessment validation research; 4. Diversity Wins 2020; 2019 Women in the Workplace research; Edelman Trust Barometer 2020

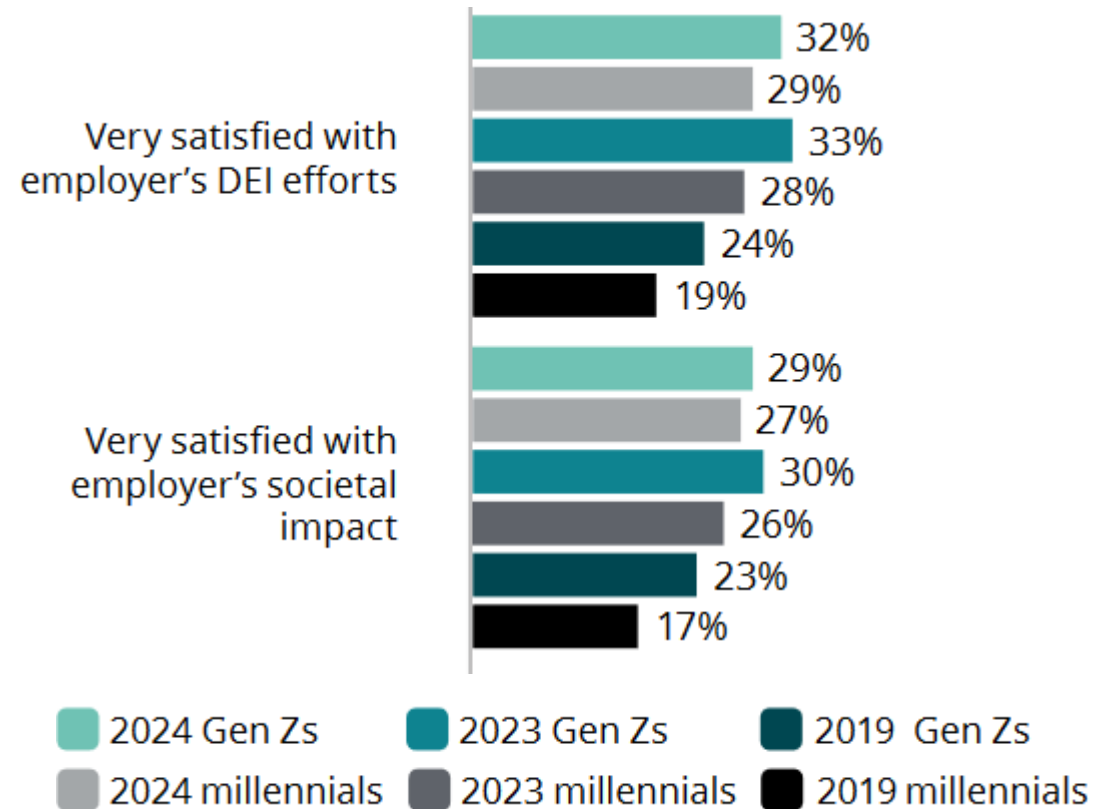
ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT DURCH DIVERSITÄT

44% der Generation Z lehnte Jobangebote aufgrund eigener ethischer Prinzipien und Vorstellungen ab ¹

75% der Generation Z und Millennials bewerten potenzielle Arbeitgeber:innen nach ihrem sozialen Einfluss und gesellschaftlichen Engagement ¹

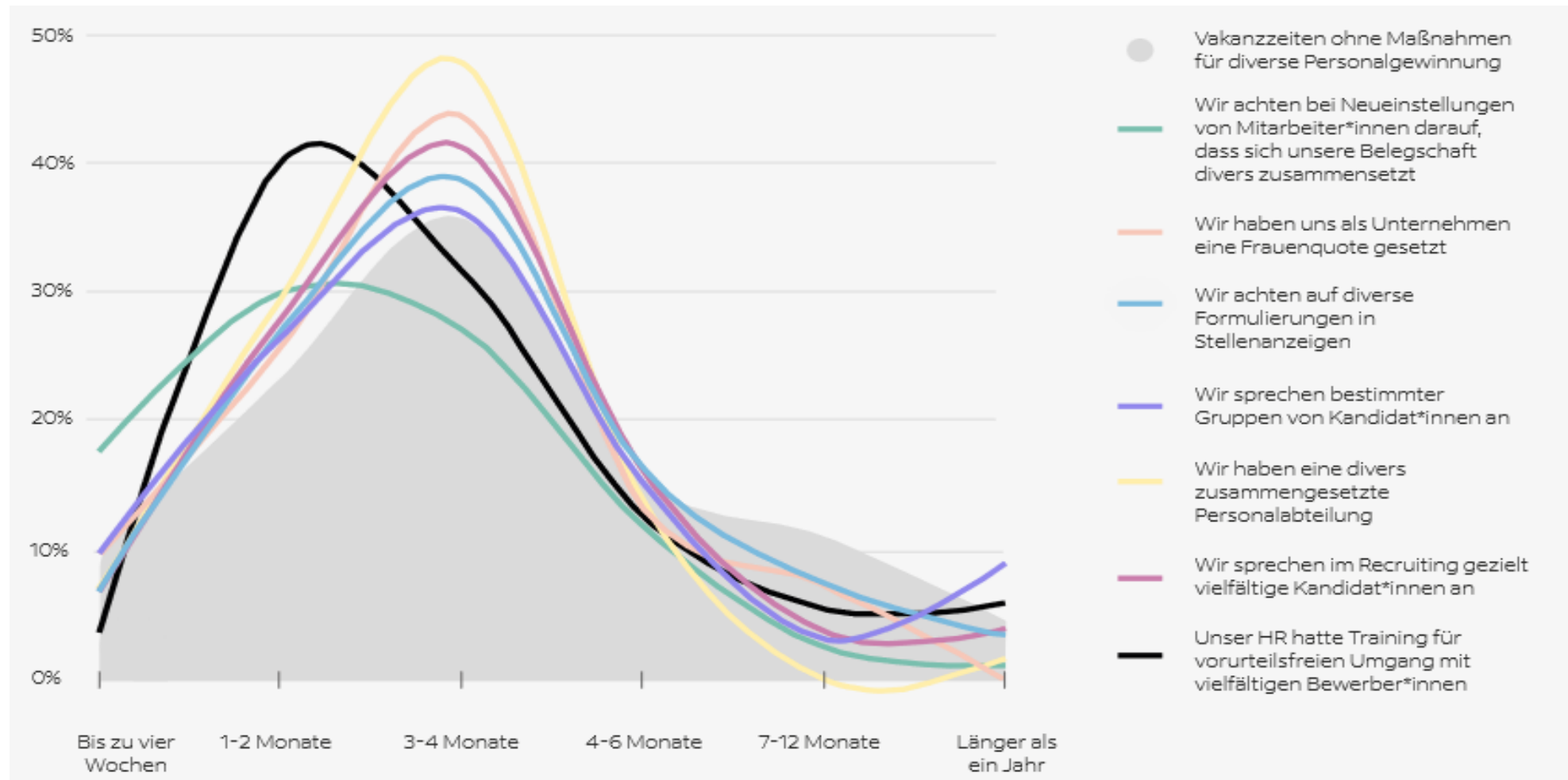
63% der Generation Z und Millennials glauben, dass Unternehmen soziale Gleichberechtigung beeinflussen können ¹

66% deutscher Unternehmen geben an durch Diversity Management ihr Employer Branding attraktiver gestaltet zu haben ²



¹ Deloitte (2024): Gen Z and Millennial Survey 2024; ² PageGroup (2021): Diversity Management Studie

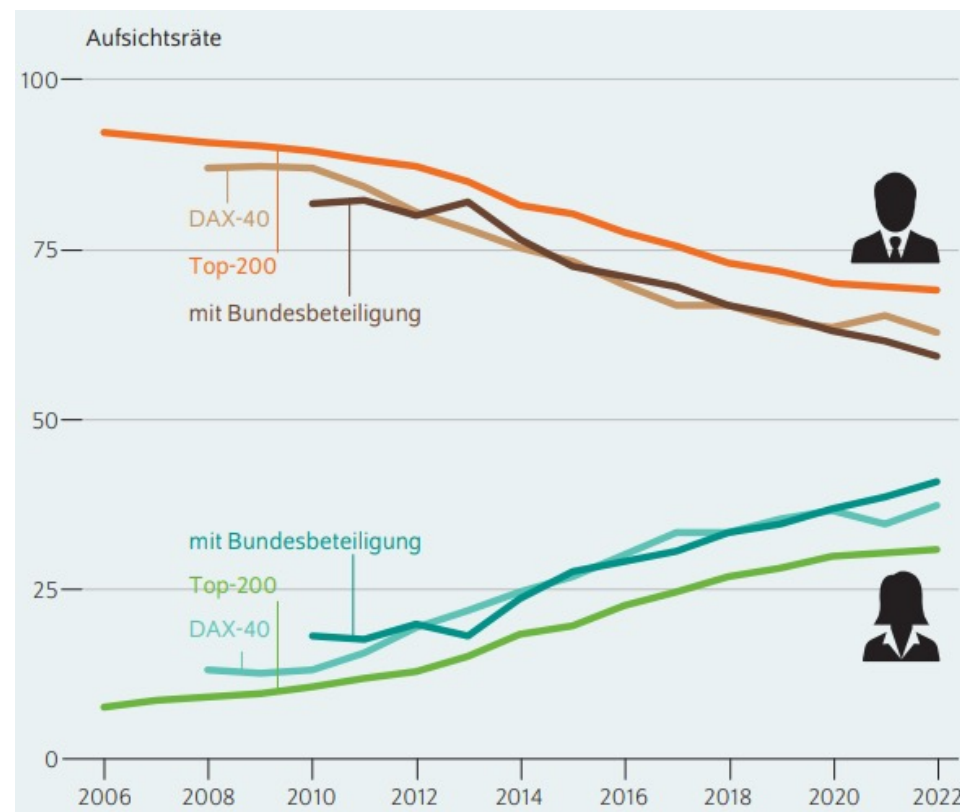
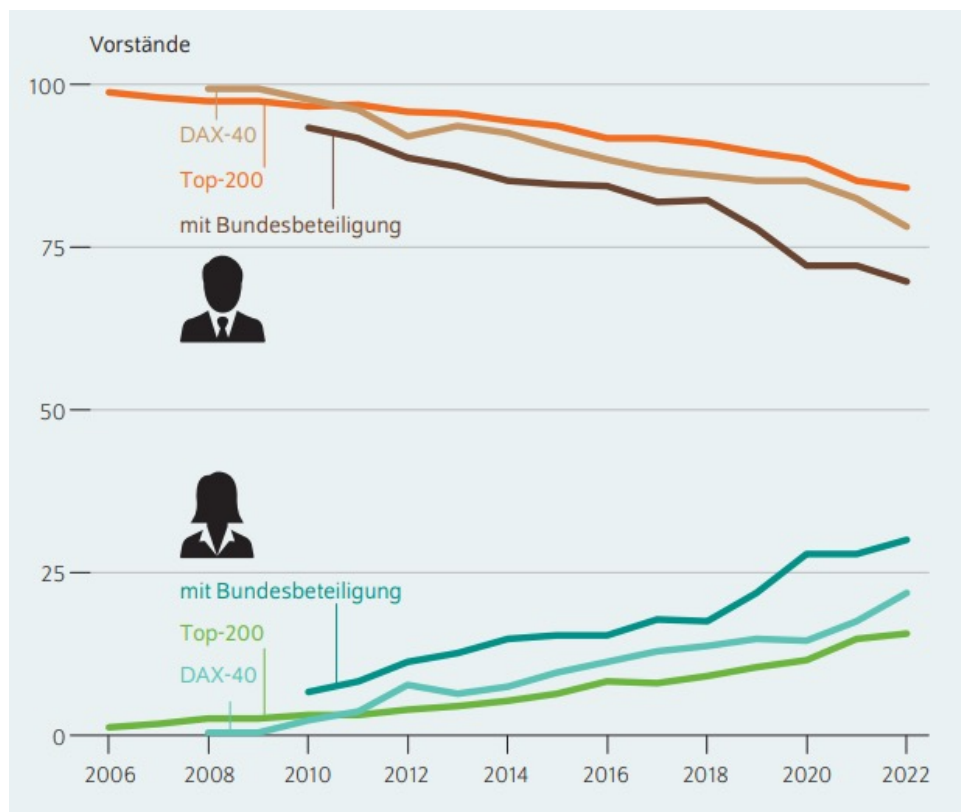
VERKÜRZUNG BESETZUNGSZEIT FREIER STELLEN



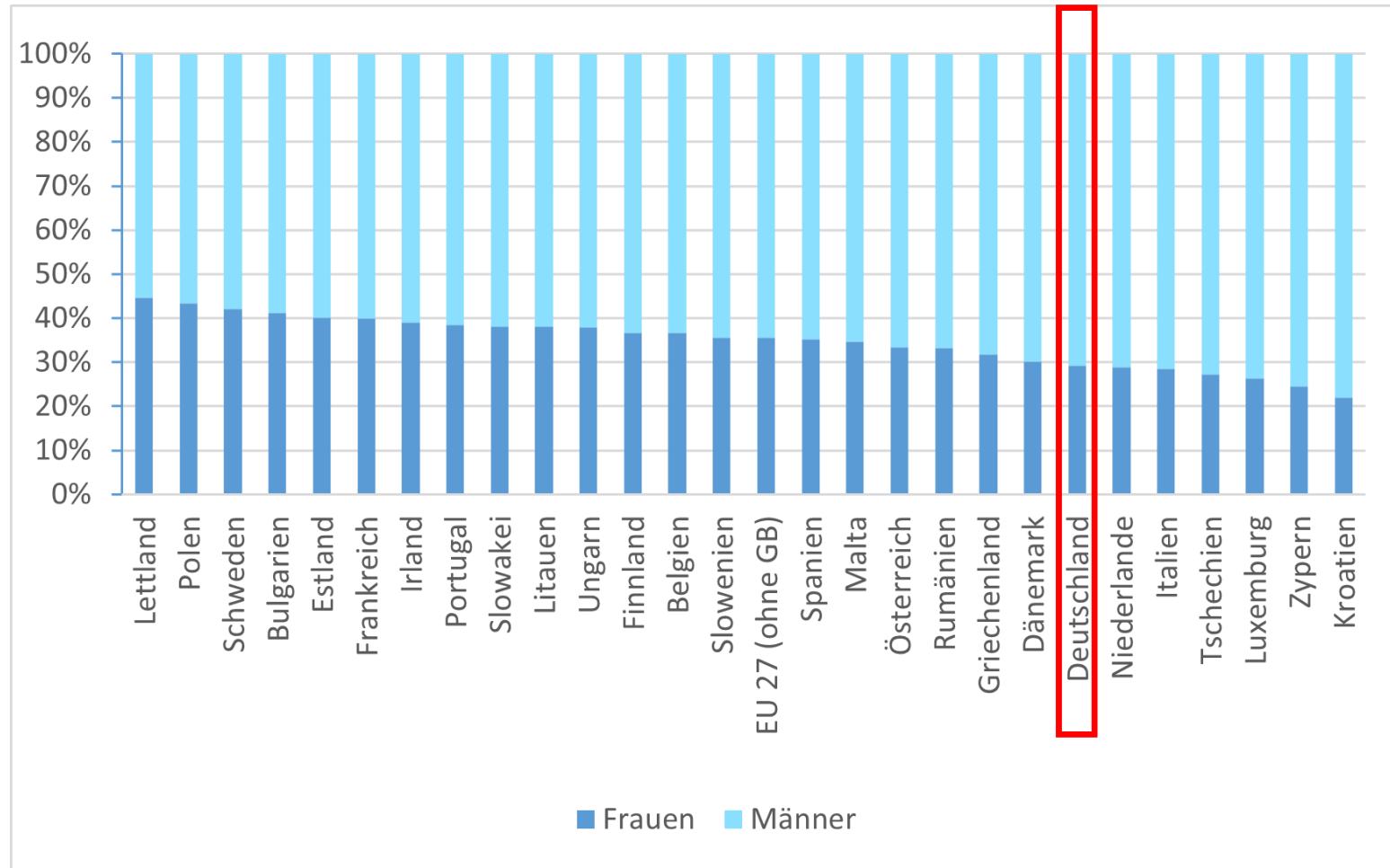
Indeed/ Glassdoor/ Ifo-Institut (2023): Diversity Recruiting Report (2023): Wie Diversity als Erfolgsfaktor im Recruiting genutzt werden kann

NUR LANGSAME ERHÖHUNG DES FRAUEN- ANTEILS IN DEN LETZTEN 10 JAHREN

Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten der größten 200 Unternehmen (ohne Finanzsektor)



FRAUENANTEIL IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN IN DER EU 2020



STUDIE FOKUS SEXUELLE IDENTITÄT

- Befragung von 28,000 Arbeitnehmer*innen in 29 Ländern
 - 31% der Befragten sind offen mit ihrer sexuellen Identität, jedoch fällt diese auf 21% bei Betrachtung von Senior Leadership- Befragten
 - 57% glauben, dass ihre Geschlechtsidentität oder ihre sexuelle Orientierung ihr Vorankommen am Arbeitsplatz verlangsamt
 - 71% geben an, eine „ähnliche“ Person in einer Leadership Position zu sehen, würde ihnen mehr helfen
- „Culture Makers“ (6% der Befragten)



2. DIVERSITÄTSFÖRDERNDES RECRUITING



**WIE KANN DAS RECRUITING MÖGLICHST
DIVERSITÄTSFÖRDERND GESTALTET
WERDEN?**

RECRUITING FOR DIVERSITY

Wie kann schon vor Beginn des Auswahlprozesses die Diversität im Bewerber:innenpool erhöht werden?

Schritt 1

Die Stelle *richtig* ausschreiben

Schritt 2

Chancengleichheit bei der Beurteilung von Bewerbungsunterlagen erhöhen

SCHRITT 1: STELLENANZEIGEN GESTALTEN

Prototypischer Aufbau von Stellenanzeigen

Wer sind wir?	Enthält Informationen zur Branche, Größe, Standort, Produkte etc.
Wen suchen wir?	Beschreibung der Position und der Aufgaben, Verantwortlichkeiten etc.
Wer erwarten wir?	Muss- bzw. Soll-Anforderungen an Bewerbende, z. B. Bildungsabschluss, Fachkenntnisse, Erfahrungen etc.
Was bieten wir?	Ggf. Lohn/Gehalt, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Home-Office, flexible Arbeitszeiten etc.
Wer erreichen Sie uns?	Bewerbungsart und –wege, Bewerbungsfrist, Ansprechpartner*innen etc.

SCHRITT 1: STELLENANZEIGEN GESTALTEN

Sind Ihre Ausschreibungen gender-fair formuliert?

Besteht ein ausgewogenes Verhältnis an stereotyp männlichen und stereotyp weiblichen Worten?



agentisch
(=stereotyp männlich)



kommunal
(=stereotyp weiblich)

	Agentische Worte	Kommunale Worte
Im Allgemeinen:	Dominant, ehrgeizig, unabhängig, rational, führungskompetent, aufgabenorientiert.	Freundlich, fürsorglich, hilfsbereit, rücksichtsvoll, sensibel, emotional.
In Stellenanzeigen:	Entscheidungsfreudig, führungsmotiviert, karriereorientiert, kompetitiv, durchsetzungsfähig.	Kommunikativ, kooperationsfähig, teambildend, diplomatisch.
Entnommen aus: Hentschel, T. & Horvath, L. K. (2015). Passende Talente ansprechen - Rekrutierung und Gestaltung von Stellenanzeigen. In C. Peus, S. Braun, T. Hentschel, & D. Frey (Hrsg.), <i>Personalauswahl in der Wissenschaft –Evidenzbasierte Methoden und Impulse für die Praxis</i> (S. 65-82). Heidelberg: Springer.		

Link: [Gender Decoder \(tum.de\)](https://genderdecoder.tum.de/)

SCHRITT 1: STELLENANZEIGEN GESTALTEN

Tipps für frauenspezifische Ansprache

Männer ansprechende Eigenschaften	Frauen ansprechende Umdeutung in Verhaltensweisen	Männer ansprechende Eigenschaften	Frauen ansprechende Umdeutung in Verhaltensweisen
aktiv	Etwas aktiv vorantreiben	hartnäckig	Ziele mit Ausdauer verfolgen
analysierend	Die Fähigkeit Probleme zu erkennen und zu lösen	herausfordernd	Auch schwierige Situationen meistern
autonom	Eigenständig arbeiten	individuell	Maßgeschneiderte Lösungen entwickeln
direkt/geradeheraus	Offen und klar kommunizieren	intellektuell	Anspruchsvolle Aufgaben bewältigen
Durchsetzungsstark	Die Fähigkeit Ziele erfolgreich zu erreichen	logisch	Überzeugend argumentieren
Entscheidungsfreudig	Entscheidungen treffen	selbstbewusst	Vom eigenen Können überzeugt sein
führend	Verantwortung übernehmen	selbstsicher	Die eigene Position klar vertreten

SCHRITT 1: STELLENANZEIGEN GESTALTEN

Wie kann die Ansprache von Frauen verbessert werden?

Ergebnisse einer Metaanalyse von Büttner & Melchers (2023):

Wie wird das Interesse von Frauen und Männern durch die Verwendung von Gender Cues in Stellenanzeigen beeinflusst?

- **Hauptergebnisse:**
 - Weiblich-gestaltete Stellenanzeigen können das Interesse von Frauen gegenüber männlich-gestalteten Stellenanzeigen moderat verbessern.
 - Das Interesse von Frauen unterscheidet sich nicht zwischen weiblich-gestalteten und neutralen Stellenanzeigen.
 - Im Allgemeinen wurde das Interesse von Männern durch eine weiblichere Gestaltung nicht negativ beeinflusst. Bei Positionen der unteren Hierarchieebenen, könnte es sein, dass Männer etwas weniger Interesse zeigen. Hier ist also Vorsicht geboten!



Gender Cues

z. B. kommunale vs. agentische Wortwahl, genderfaire Stellenbezeichnungen (Fachkraft für Lagerlogistik vs. Logistiker*in vs. Logistiker m/w/d)

SCHRITT 1: STELLENANZEIGEN GESTALTEN

Wie kann die Ansprache von Frauen verbessert werden?

Ergebnisse einer Metaanalyse von Büttner & Melchers, 2023:

Praktische Implikationen

1. Zielgruppe festlegen: spezifisch mehr Frauen vs. Allgemein divers rekrutieren

2a. spezifisch mehr Frauen rekrutieren

Stellenbezeichnung gender-fair oder genderneutral formulieren: Lehrende oder Lehrer/Lehrerinnen anstatt Lehrer (m/w/d)

Anforderungen kritisch prüfen: nur nötige Anforderungen; Anforderungen neutral oder kommunal formulieren; Verhalten statt Eigenschaften fordern

Fokus der Benefits kritisch prüfen: Werden weibliche Bedürfnisse (flexible Arbeitszeitmodelle, Selbstverwirklichung etc.) angesprochen?

Wortwahl anpassen: kommunale Wörter bei allen Beschreibungen (z. B. der Stelle) anstatt agentische Wörter

SCHRITT 1: STELLENANZEIGEN GESTALTEN

Wie kann die **Ansprache von Frauen** verbessert werden?

Ergebnisse einer Metaanalyse von Büttner & Melchers, 2023:

Praktische Implikationen



1. Zielgruppe festlegen: Allgemein divers rekrutieren vs. spezifisch mehr Frauen



2a. Allgemein divers rekrutieren



Neutrale Stellenanzeigen
können den Fokus auf
Geschlecht wegnehmen



Benefits, die sich Frauen
wünschen, könnten mit Blick auf
die Wünsche und Anforderungen
jüngerer Bewerbender an den Ar-
beitsplatz erfolgreicher sein



Inklusive Sprache verwenden:
Sätze wie „Wir freuen uns
besonders über Bewerbungen von
Menschen mit unkonventionellen
Lebensläufen“

SCHRITT 1: STELLENANZEIGEN GESTALTEN

Wie kann die Ansprache von Frauen verbessert werden?

Ergebnisse einer Metaanalyse von Büttner & Melchers, 2023:

Praktische Implikationen



1. Zielgruppe festlegen: Allgemein divers rekrutieren vs. spezifisch mehr Frauen



Was NICHT hilft: Bilder und/oder Statements, um Diversität zu signalisieren



Glaubwürdigkeit ist wichtig!



Gleichstellung hilft, Bevorzugung kann negativ wirken!

SCHRITT 1: STELLENANZEIGEN GESTALTEN

Welche Kanäle sollte man nutzen?



Verschiedene
Kanäle nutzen



Je nach Ziel-
gruppe können
spezifische
Kanäle stärker
bespielt werden



Beachten, dass
manche Personen-
gruppen weniger
Zugang zu
bestimmten
Rekrutierungswegen
haben können

SCHRITT 2: CHANCENGLEICHHEIT BEI BEWERBUNGEN

Warum sollte alle Bewerbende die gleichen Chancen erhalten, im Auswahlprozess zu verbleiben?

1. Gesetzliche Grundlage: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG):
„Benachteiligungen aus einem in § 1 genannten Grund sind nach Maßgabe dieses Gesetzes unzulässig in Bezug auf: 1. die Bedingungen, einschließlich Auswahlkriterien und Einstellungsbedingungen, für den Zugang zu unselbstständiger und selbstständiger Erwerbstätigkeit, unabhängig von Tätigkeitsfeld und beruflicher Position, sowie für den beruflichen Aufstieg“
2. Höhere Chancen geeignete Bewerbende auszuwählen, indem Beta-Fehler vermieden wird:

Potentielle Fehler bei der Personalauswahl		Bewerber*in ist objektiv...	
		Nicht geeignet	Geeignet
Entscheidung Recruiter*in	Geeignet	Alpha Fehler	Richtige Entscheidung
	Nicht geeignet	Richtige Entscheidung	Beta Fehler

SCHRITT 2: CHANCENGLEICHHEIT BEI BEWERBUNGEN

Wie kann sichergestellt werden, dass alle Bewerbende die gleichen Chancen erhalten?

- Nutzung anonymisierter Bewerbungsverfahren = Merkmale, die zu (unbewusster) Stereotypisierung beitragen können und nicht relevant für die Ausführung der Tätigkeit sein (wie Geschlecht, Herkunft etc.) werden den Verantwortlichen Entscheidungsträger*innen nicht zugänglich gemacht



Persönliche Daten

Name: [REDACTED]

Adresse: [REDACTED]

Telefonnummer: [REDACTED]

E-Mail: [REDACTED]

Geburtsdatum: [REDACTED]

Sprachen

Englisch: C1

Spanisch: A2

Arbeitserfahrung

Abteilungsleiter Einkauf
Spotzen GmbH, Ulm
Mitarbeiterführung, Koordination Einkaufsfachbereiche
Dez 2018 - aktuell

Sachbearbeiter Einkauf
Münster GmbH, Ulm
Fachbereich Lieferketten West-Europa
Aug 2012 - Nov 2018

Ausbildung Industriekaufmann
Schwaben AG, Ulm
Aug 2009 - Aug 2012

Bildung und Qualifikationen

Fachhochschulreife
Sep 2007 - Jul 2009
Notendurchschnitt: 1,7

Mittlere Reife
Sep 2002 - Jul 2007
Notendurchschnitt: 1,6

Kompetenzen

MS Office: gut

Hobbies

Lesen, Schwimmen



Bewerbungsportal

Herzlich willkommen in unserem Bewerbungsportal!

Um Ihre Bewerbung bei uns einzureichen, bitten wir Sie den gesamten Bewerbungsprozess zu durchlaufen. Wir können dabei nur ein vollständig ausgefülltes Formular berücksichtigen.

Vorname: [REDACTED] Name: [REDACTED] E-Mail: [REDACTED]

Diese Informationen dienen lediglich der Kontaktaufnahme NACH der Entscheidung seitens unserer Personalverantwortlichen.

Im nächsten Schritt vervollständigen Sie bitte das Online-Formular:

- Höchster erreichter Bildungsabschluss*
- Notendurchschnitt (1 sehr gut - 6 ungenügend)*
- Abgeschlossene Berufsausbildung* ☐ ja ☒ nein ☐ aktuell in Ausbildung
- Abgeschlossenes Studium* ☐ ja ☐ nein ☒ aktuell studierend
- Studienfach
- Niveau Fremdsprachenkenntnisse Englisch*
- Weitere Fremdsprachen
 - ☒ Sprache 1: Niveau:
 - ☐ Sprache 2: [REDACTED]

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!

Felder mit * gekennzeichnet, sind Pflichtfelder.

Schwärzen von Bewerbungsunterlagen

Standardisierte Bewerbungsformulare

SCHRITT 2: CHANCENGLEICHHEIT BEI BEWERBUNGEN

BEISPIEL: Geschwätzte Bewerbungsunterlagen

Persönliche Daten

Name

Adresse

Telefonnummer

E-Mail

Geburtsdatum

Sprachen

Englisch

C1

Spanisch

A2

Arbeitserfahrung

Abteilungsleiter Einkauf

Spatzen GmbH, Ulm

Mitarbeiterführung, Koordination Einkaufsfachbereiche

Dez 2018 - aktuell

Sachbearbeiter Einkauf

Münster GmbH, Ulm

Fachbereich Lieferketten West-Europa

Aug 2012 – Nov 2018

Ausbildung Industriekauf

Schwaben AG, Ulm

Aug 2009 – Aug 2012

Bildung und Qualifikationen

Fachhochschulreife

Sep 2007 – Jul 2009

Notendurchschnitt: 1,7

Mittlere Reife

Sep 2002 – Jul 2007

Notendurchschnitt: 1,6

Kompetenzen

MS Office

gut

Hobbies

Lesen, Schwimmen

Musterweg 3
89073 Ulm

Albert E. GmbH
Personalabteilung
Hauptplätze 2
89073 Ulm

Ulm, den 02.11.2022

Bewerbung als Abteilungsleiter im Fachbereich Import-Export

Sehr geehrte Damen und Herren,

hiermit bewerbe ich mich für die Stelle als Abteilungsleiter im Fachbereich Import-Export, entsprechend Ihrer Anzeige, die ich am 30.10.2022 im Internet aufrufen konnte.

Ich war sehr erfreut zu lesen, dass die Albert E. GmbH eine offene Stelle im meinem Fachgebiet offen hat. Eine Anstellung bei der Albert E. GmbH stellt für mich eine herausragende Chance dar. Einerseits um mein fachliches Wissen und meine Kompetenz weiter auszubauen. Andererseits um mehr Verantwortung in einem überregional bekannten und angesehenen Unternehmen zu übernehmen.

In meinen vorherigen Anstellungen als Industriekaufmann und Abteilungsleiter im Fachbereich Vertrieb konnte ich viele Erfahrungen mit dem Thema Import-Export sammeln. Daher sehe ich mich bestens gewappnet für kommende Aufgaben in Ihrem Betrieb.

Meine Stärken liegen in Bereichen der Kommunikation, zum einen mit Mitarbeitenden im Unternehmen. Zum anderen konnte ich meine interkulturellen Kommunikationsfähigkeiten durch den regelmäßigen Austausch mit Vertriebsangestellten in ganz West-Europa ausbauen. Im Zuge dessen verfüge ich über sehr gute Englisch-Kenntnisse sowie gute Spanisch-Kenntnisse, die ich im Rahmen von Sprachkursen weiter ausbaue.

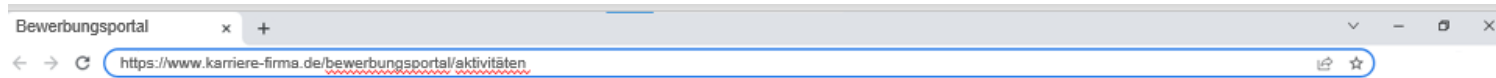
Ich freue mich darauf, Sie in einem persönlichen Interview von mir weiter überzeugen zu können.

Mit freundlichen Grüßen

Beispielhafter
Anbieter:
<https://www.ano.nyfy.jobs/>

SCHRITT 2: CHANCENGLEICHHEIT BEI BEWERBUNGEN

BEISPIEL: Standardisiertes Bewerbungsformular



Herzlich willkommen in unserem Bewerbungsportal!

Um Ihre Bewerbung bei uns einzureichen, bitten wir Sie den gesamten Bewerbungsprozess zu durchlaufen. Wir können dabei nur ein vollständig ausgefülltes Formular berücksichtigen.

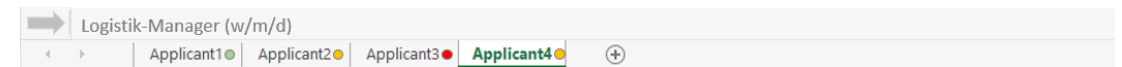
Vorname Name E-Mail

Diese Informationen dienen lediglich der Kontaktaufnahme NACH der Entscheidung seitens unserer Personalverantwortlichen.

Im nächsten Schritt vervollständigen Sie bitte das Online-Formular zur Bewerbung als Manager-Logistik (m/w/d).

- Höchster erreichter Bildungsabschluss*
- Notendurchschnitt (1 sehr gut – 6 ungenügend)*
- Abgeschlossene Berufsausbildung* ☐ ja ☒ nein ☐ aktuell in Ausbildung
- Abgeschlossenes Studium* ☐ ja ☐ nein ☒ aktuell studierend
- Studienfach Schwerpunkt
- Niveau Fremdsprachenkenntnisse Englisch*
- Weitere Fremdsprachen
 - ☒ Sprache 1 Niveau
 - ☒ Sprache 2
- Fähigkeiten/Kenntnisse*
 - ☒ SAP Niveau
 - ☒ MS Office Niveau
- Berufserfahrung
 - ☒ Praktikum 1: Dauer Branche
 - ☒ Praktikum 2

Output Recruiter*in



Bewerbendenprofil: 4

Bildung

Höchster erreichter Bildungsabschluss	Abitur
Durchschnittsnote	2,1
Abgeschlossene Berufsausbildung	-
Abgeschlossenes Studium	Aktuell studierend
Studienfach	Betriebswirtschaft
Schwerpunkt	Logistik
Niveau Fremdsprachenkenntnisse Englisch	C1

Einladung zu ☒ Ja
Bewerbungs- ☒ Unklar
gespräch: ☒ Nein

Berufserfahrung

Praktikum	Dauer	Branche
1	12 Wochen	Einzelhandel
-	-	-

Fähigkeiten/Kenntnisse

SAP	Grundkenntnisse
MS Office	Fortgeschritten

Sonstige Kenntnisse

Weitere Fremdsprachen	Niveau
Französisch	A2

POSITIVER EFFEKT ANONYMISIERTER BEWERBUNGSUNTERLAGEN

Feldtest in einer großen schwedischen Stadtverwaltung (Åslund & Skans, 2012):

- Höhere Einladungs-Wahrscheinlichkeit für Vorstellungsgespräche für Frauen und „nicht-westliche“ Bewerber*innen
- Höhere Wahrscheinlichkeit für Frauen, am Ende ein Stellenangebot zu bekommen

Laborstudie (Lacroux & Martin-Lacroux, 2020):

- positivere Bewertung insbesondere von Bewerbenden, die nur mittelmäßig qualifiziert sind



3. DIVERSITÄTSFÖRDERNDE PERSONALAUSWAHL

**WIE KANN MAN BIAS IM
AUSWAHLVERFAHREN REDUZIEREN?**

VERZERRENDE EFFEKTE

Kontrast- Effekt

Thomas Circle

Heuristiken

Halo-
Effekt

Dissonanz-
Reduzierung

Stereotype

Stimmungs-
effekt

Primacy Effekt

Häufigkeits-
Validitäts-Effekt

Confirmation
Bias

Soziale
Vergleiche

Selektive
Aufmerksamkeit

Recency Effekt

Stimmungs-
effekt

Ähnlichkeits-
effekt

Etc.

ANSATZPUNKTE, UM VERZERRUNGEN BZW. BENACHTEILIGUNGEN ZU REDUZIEREN

Vermeidung oder
Begrenzung von irrelevanten
Informationen, die
Stereotype aktivieren können

**Irrelevante
Informa-
tionen
reduzieren**

**Standardi-
sierung**

Standardisierung der Samm-
lung und Nutzung von Infor-
mationen; Nutzung standardi-
sierter Auswahlinstrumente

Verwendung tätigkeitsrelevan-
ter Informationen und sicher-
stellen, dass diese Informa-
tionen Beurteilenden zur
Verfügung stehen

**Erhöhung
relevanter
Informa-
tionen**

**Schulung
von Be-
urteilenden**

Durchführung von
Beobachterschulungen oder
Diversity Trainings

STANDARDISIERUNG VON AUSWAHLVERFAHREN

Einstellungsinterviews

Grad der Strukturierung von Interviews

- keine Anforderungsanalyse
 - ein Entscheider/Interviewer
 - keine Vorbereitung
 - kein Interviewleitfaden
 - jedem werden spontan andere Fragen gestellt
 - keine Notizen zu den Antworten
 - kein Bewertungssystem f. d. Antworten
 - keine Regeln zur Integration der Befunde
- **Anforderungsanalyse**
 - mehrere Entscheider/Interviewer
 - **mehrere Fragen** pro Anforderung
 - alle Fragen festgelegt/**Interviewleitfaden**
 - Protokollierung der Antworten
 - **Punktesystem** zur Bewertung der Antworten
 - regelgeleitete Integration der Befunde
 - Vergleich mit Anforderungsprofil



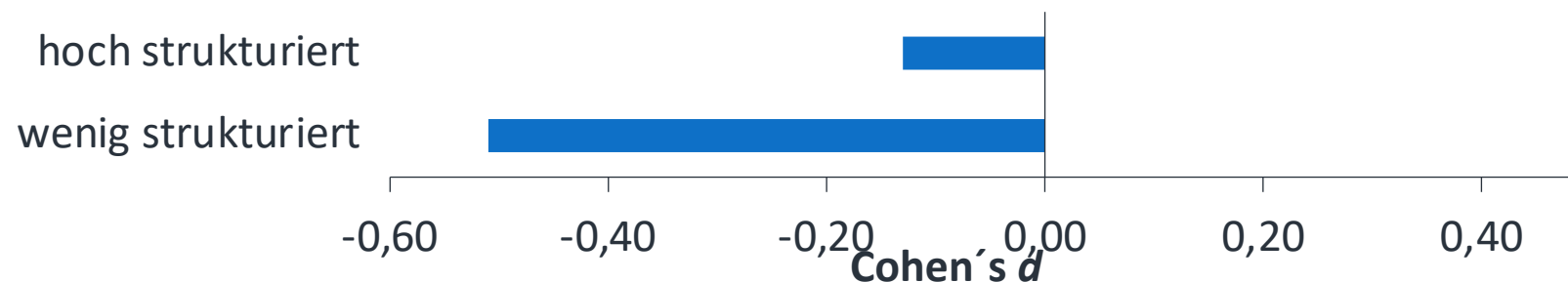
Interview als soziale Situation

Systematische Fehler in der Personenbeurteilung durch bewussten & unbewussten Einfluss psychologischer Effekte

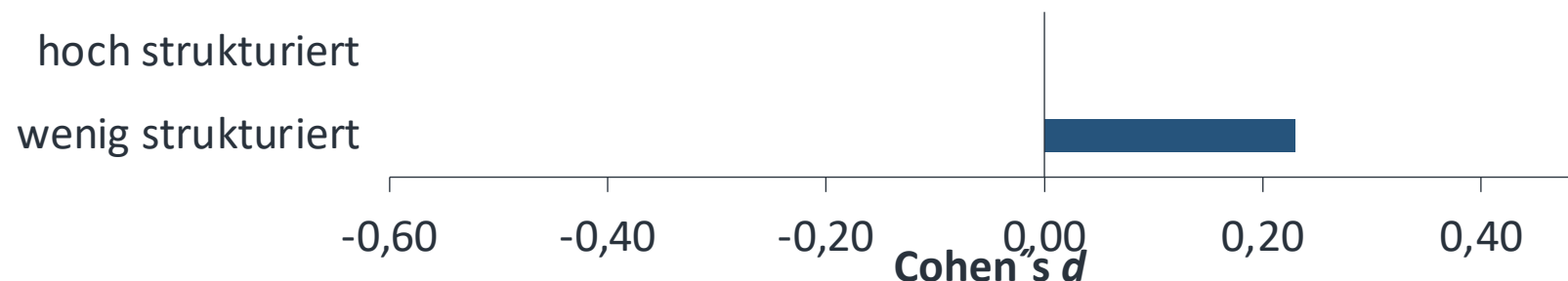
EFFEKTE STRUKTURIERTE INTERVIEWS ZUR REDUZIERUNG VON SUBGRUPPENUNTERSCHIEDEN

Metaanalytische Effekte der Strukturiertheit & Standardisierung bei Interviews (Huffcutt et al., 2001):

- Unterschiede zwischen Weißen und Schwarzen



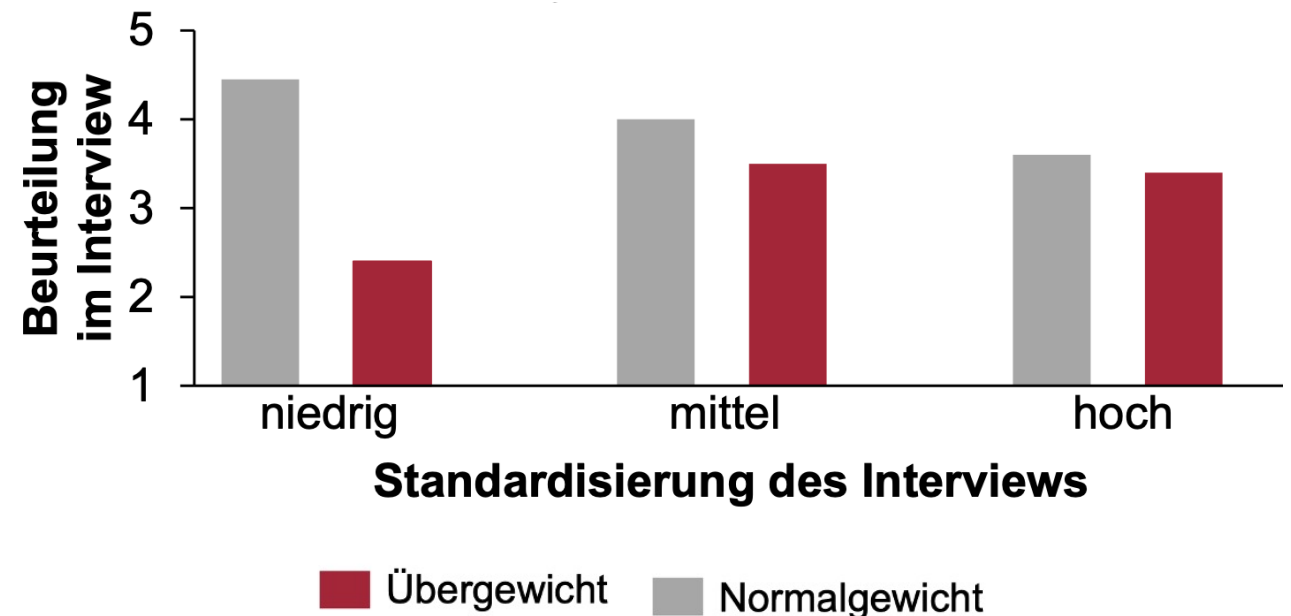
- Geschlechterunterschiede



EFFEKTE STRUKTURIERTE INTERVIEWS ZUR REDUZIERUNG VERZERRENDER EINFLUSSFAKTOREN

Effekte auf Benachteiligung bzgl. Körpergewicht:

- Beurteilung einer Bewerberin in einem Video
- 2×3-Design (Übergewicht × Ausmaß der Standardisierung)
- Ausmaß der Standardisierung:
 - **niedrig:** freie Interview-Struktur, globale Beurteilung
 - **mittel:** Antworten auf situative & biograf. Fragen, globale Beurteilung
 - **hoch:** Antworten auf situative & biograf. Fragen, Beurteilung jeder Frage anhand von Beurteilungsankern



ANSÄTZE VON DIVERSITY TRAININGS (I)

Intercultural Effectiveness Training (vgl. Van Oudenhoven, 2004):

- Teilnehmende sehen Video-Clips mit interkulturellen Situationen, in denen es ein Missverständnis o. ä. gibt
- Pro Situation sehen Teilnehmende jeweils weitere Clips mit möglichen Reaktionen und sollen angeben, wie sie selbst reagieren würden
- Teilnehmende bekommen anschließend Feedback, wie geeignet die verschiedenen Reaktionen tatsächlich sind

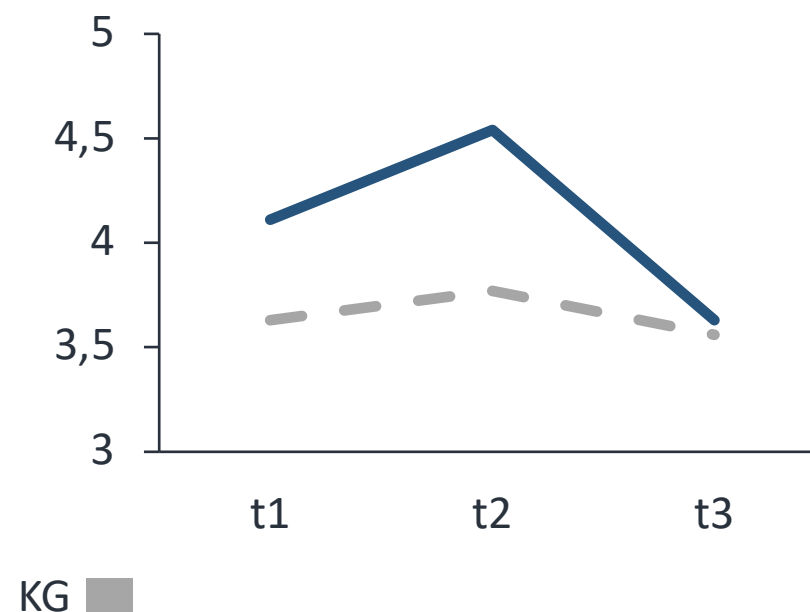
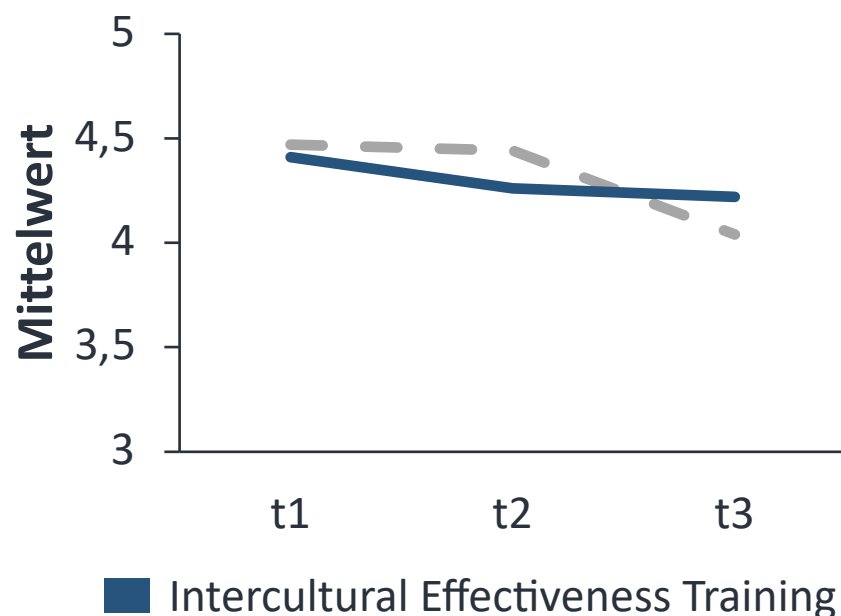
Beispiel: You are working for the customer service department of a Dutch company. For a while, you have been getting complaints from foreign callers. They are complaining about not being able to understand the Dutch customer service phone tapes. What do you do?

- A. You understand the helplessness of the foreigners and you listen to their suggestions.
- B. You tell the foreigners that the company is mainly focused on the Dutch market.
- C. You think that you are personally not able to solve their complaints. Therefore you refer them to the head office of the company.
- D. You write a letter to the manager of the company about this problem.

EFFEKTE VON DIVERSITY TRAININGS AUF BEURTEILUNG VON BEWERBUNGSUNTERLAGEN

Ergebnisse von Derosus et al. (2021):

- Training hat keinen Effekt auf Beurteilung des holländischen Bewerbers:
- Geringere Benachteiligung des marokkanischen Bewerbers direkt nach dem Training





4. STRATEGIEN ZUR FÖRDERUNG VON VIELFALT UND INKLUSION

STRATEGIEN ZUR FÖRDERUNG VON VIELFALT UND INTEGRATION

1. Management

- Sponsor*in im Top-Management
- Etablierung Diversity Council
- Verankerung im Unternehmensleitbild sowie der Personalstrategie
 - Klare Positionierung:
z.B. Charta der Vielfalt, Mission Statement
- Fokus auf Vorteile heterogener Teams
- Employer Branding: Internetauftritt diverser gestalten



STRATEGIEN ZUR FÖRDERUNG VON VIELFALT UND INTEGRATION

2. Policies

- Betriebsvereinbarungen, z.B. zu sexueller Belästigung/Diskriminierung, Mobbing
- Inklusionspläne für Menschen mit Beeinträchtigung
- Equal-Pay-Richtlinien
- Anleitungen für wertschätzende Kommunikation und inklusive Sprache



STRATEGIEN ZUR FÖRDERUNG VON VIELFALT UND INTEGRATION



3. Prozesse

- Datenerhebung: Transparenz und Zielsetzung
→ Indikatoren für Vielfalt und Integration (bspw. Prozentsatz der MitarbeiterInnen aus unterrepräsentierten Gruppen)
- Stellenbesetzungsverfahren
- Führungskräfteauswahl und –entwicklung
- Leistungsbeurteilung und Vergütung
- Offboarding

STRATEGIEN ZUR FÖRDERUNG VON VIELFALT UND INTEGRATION



4. Kultur der Zugehörigkeit

- Inklusive Führungskultur
- Kommunikationskonzept/-plattformen („Diversity-Kalender“, Intranet, Teams-Kanäle)
- Netzwerkstrukturen schaffen
→ Employee Resource Groups (ERG)
- Heterogene Projektteams
- Job-Rotation

STRATEGIEN ZUR FÖRDERUNG VON VIELFALT UND INTEGRATION

4. Weitere Maßnahmen

- Role Models etablieren
- Tatsächliche Repräsentationen sicherstellen
- Schulungen/Workshopangebote
 - Zielgruppe: alle Mitarbeiter*innen oder bestimmte Abteilungen/ Teams
 - Unconscious Bias
→ Sensibilisierung bzgl. eigener Privilegien
 - Förderung von Allyship





5. PRAXISBEISPIELE

GEMISCHTES BEOBACHTERGREMIUM UND BEOBACHTERSCHULUNG

Branche: Sensorik & Prozessautomatisierung



Ausgangssituation: AC- Auswahlverfahren für ein Globales Talent Programm, Entwicklung der Teilnehmenden in den nächsten 3-5 Jahren in Positionen eine Ebene unter dem Vorstand;
Ziel: Frauenanteil signifikant steigern



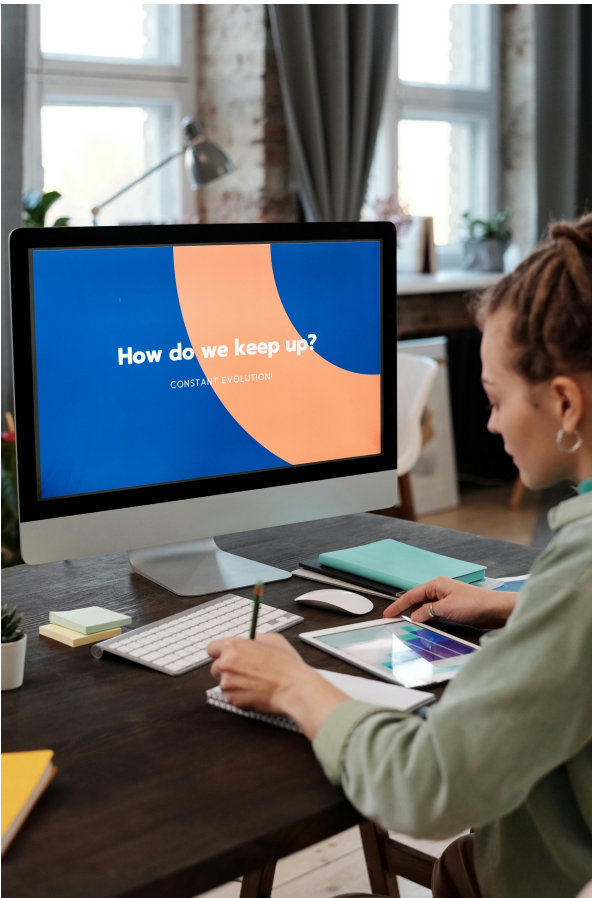
Maßnahmen: Veränderung der Beobachtergruppe des Assessment Centers: von bisher 4 Männern aus dem Top Managementbereich, Substituierung eines Mannes durch eine weibliche Beobachterin sowie vorab Schulung der Beobachtenden auf Unconscious Biases



Resultat: Anstieg der weiblichen Teilnehmerinnen von 11% innerhalb von 2 Jahren auf 36,5%

VERANKERUNG DIVERSITY-STRATEGIE IN LEITBILD & PROZESSEN

Digital-Branche: Online-Marktplatz



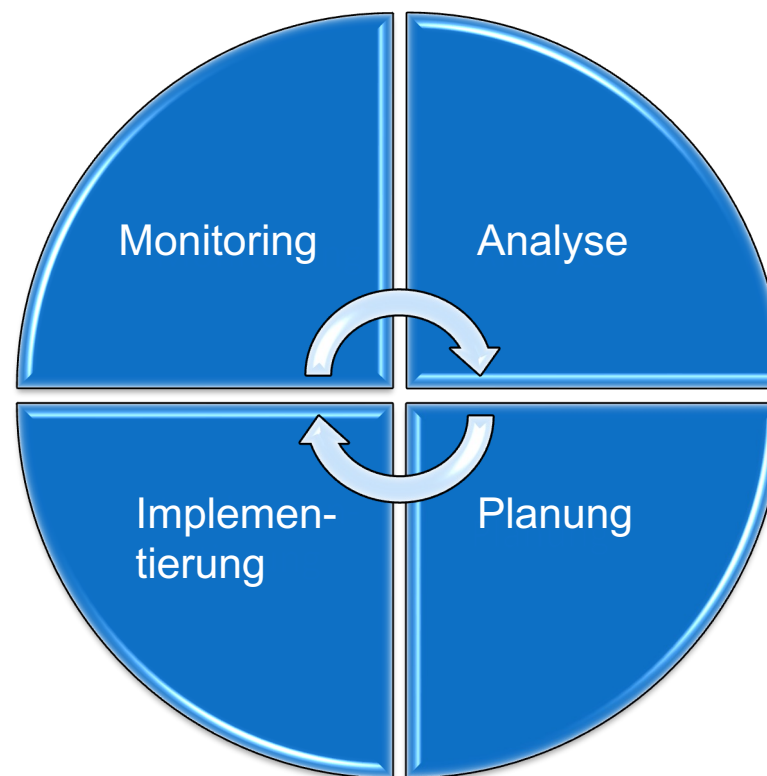
- Verankerung der Thematik DEI in der Unternehmensstrategie und Veröffentlichung eines DEI-Berichts auf der Homepage. Drei strategische Säulen:
 1. Inklusive Unternehmenskultur
 2. Faire Personalprozesse & Personalentwicklung
 3. Werteorientierte Geschäftsprozesse
- Integration von DEI in den Unternehmenswerten und in den Verhaltensankern für Führungskräfte
- Jährliche Definition von DEI Zielen in einigen Dimensionen.
- Jeweils mehrere Entscheidungsrunden in Recruiting und Beförderungsprozessen mit divers zusammengesetzten Entscheidungsträgern entlang der Core Values, auch auf der obersten Führungsebene.
- Diverse Communities (ERGs): parents, students, women, BIPoCs*, LGBTQIA+

DER GENDER EQUALITY PLAN (GEP) EIN TOOL FÜR STRUKTURELLE VERÄNDERUNG

Kurz- mittel und langfristige Kulturveränderung

Prozess und Fortschritte werden regelmäßig überprüft und bewertet. Die Ergebnisse der Überwachung(en) ermöglichen Anpassungs- und Verbesserungsmaßnahmen und -aktivitäten, so dass die Ergebnisse optimiert werden können.

Die Aktivitäten werden umgesetzt, und es werden Anstrengungen unternommen, um das Netz der Beteiligten schrittweise zu erweitern.



Erhebung von Daten, Analyse von Prozessen, Strukturen, Praktiken, um geschlechtsspezifische Ungleichheiten und Verzerrungen aufzudecken.

Ziele definieren, Aktionen und Maßnahmen zur Behebung der identifizierten Probleme beschließen, Ressourcen und Zuständigkeiten zuweisen und Zeitpläne vereinbaren.

Source: European Institute for Gender Equality, Gender equality in academia and research, GEAR tool

PRAXISBEISPIEL: GENDER EQUALITY PLAN (GEP)

Umsetzung von Maßnahmen in den unterschiedlichen Projektphasen

1

AUDITING THE STATE OF GE

1. Gender Check
2. Data collection
3. Analysis of job advertisement, homepage, company presentation, mission statement
 - Derive Gender Equality Strategy
4. Planning the Implementation
 - Defining specific goals

3

IMPLEMENTATION

1. Develop the organizational structure:
 - Guide for Gender Sensitive Language
 - Corporate agreement on flextime & remote work
 - Advice & support on WLB
2. Approach different leadership models
 - Tandem group leadership
 - Development dialogues
 - Unconscious Bias workshops

3

IMPLEMENTATION

3. GE in recruitment and Employer Branding
 - Adapting job offers
 - Visual language
 - Adapting the selection process
 - Identify & promote female talents
4. Integration of the Gender Dimension in research
5. Measures against gender-based violence including sexual harassment

PRAXISBEISPIEL

Umsetzung von Maßnahmen in den unterschiedlichen Projektphasen

3

IMPLEMENTATION

- 6. Female Empowerment
 - Networking event
 - Special trainings for women
- 7. Finalization and publication of the GEP

4

CONTROLLING & EVALUATION

- Female share in % of the different staff groups per year
- Number of days taken by women and men on child sick leave & care leave
- Number of training days
- Review of development dialogue
- Review of recruitment process

WEITERE PRAXISBEISPIELE

Soziale Herkunft



<https://db.jobs/de-de/dein-einstieg/ausbildung/scoring-girls>

- **Scoring-Girls-Ausbildung der Deutschen Bahn AG:**
Richtet sich an junge Frauen und Mädchen zwischen 12 und 18 Jahren aus finanzschwachen Familien mit und ohne Migrations- und Fluchtgeschichte.
- **Horizonte der Berliner Wasserbetriebe AöR:**
Seit 2010 werden Jugendliche mit schwierigen Bildungsbiografien durch eine Einstiegsqualifizierung fit für eine Ausbildung gemacht.

WEITERE PRAXISBEISPIELE

Soziale Herkunft

- **Diversity-Maßnahmen im Kleinstunternehmen Abitz.com:**

Setzt sich für eine starke Familienpolitik innerhalb der Firma ein. Ziel ist es, den Beschäftigten den Alltag zu erleichtern und die Firma für Mitarbeiterinnen attraktiver zu gestalten. Viele gemeinsame kulturelle Freizeitaktivitäten. Geschäftszweck: IT-Lösungen rund um Sprache z.B. Spracherkennungssoftware

- **Der Werder Weg des SV Werder Bremen:**

Um Menschen mit Verständigungsschwierigkeiten, Berührungängsten, geringen finanziellen Möglichkeiten oder fehlenden Informationen den Zugang zu Kultur-, Bildungs- und Hilfsangeboten zu erleichtern, wurde der Werder Weg ins Leben gerufen.

WEITERE PRAXISBEISPIELE

Sexuelle Orientierung

- **Volkswagen AG:**

Etablierung eines „LGBTIQ* and friends“-

Unterstützung eines Coming Outs der Mitarbeitenden.

Eine Mitarbeiterin berichtete u.a. in einem Interview über ihre Erfahrungen als Transfrau. Ihre Geschichte wurde im Rahmen der „Pride Live“ sowie dem digitalen Christopher Street Day verbreitet



- **Siemens AG:**

2018: Unterzeichnung der globalen „LGBTQI* Standards of Conduct for Business“ der Vereinten Nationen
Firmeninterne PRIDE-Netzwerke: Anlässlich des IDAHOBIT¹ 2020 organisierte das PRIDE Netzwerk eine firmeninterne, weltweite TV- Webshow u.a. mit Paneldiskussion

Quelle: Charta der Vielfalt. 2020. Diversity Trends

¹IDAHOBIT: International Day Against Homophobia, Biphobia, Interphobia and Transphobia

WEITERE PRAXISBEISPIELE

Alter

- **Bayer AG:**

Generationentandems in Berkamener Werkstätten, um einen Austausch zwischen Mitarbeitenden der Boomer-Generation und der Gen Z zu ermöglichen

Ziel ist es, Fachwissen zu erhalten, Innovation zu fördern sowie physische und psychische Unterstützungsleistungen zu gewährleisten



WEITERE PRAXISBEISPIELE

Ethnische Herkunft & Nationalität

- **Deutsche Bank AG:**

Etablierung von diversen Netzwerken wie z.B. „dbEnrich Deutschland“, „dbBOLD

Bewusstseinsschärfung durch weltweite Dialog- und Informationsangebote: offene Gesprächsrunden (mit Top-Management), Podcasts, Artikeln sowie Unterstützung der Mitarbeitenden Netzwerk

- **Internationaler Bund:**

Seit 2018 regelmäßige Workshops in der Personalentwicklung bspw. Zum Thema „Unconscious Bias“. Seit dem werden Würfel, die auf die Reduzierung von Vorurteilen aufmerksam machen sollen, z.B. in Sitzungen eingesetzt.



WEITERE PRAXISBEISPIELE

Körperliche und geistige Fähigkeiten

- **Commerzbank AG:**

Seit 2010: Kompetenzteam Barrierefreiheit

2017: Beitritt zum UnternehmensForum Inklusion

Seit 2018: Mitarbeitenden-Netzwerk IDEAL (Integration of people with Disabilities an Equality of their Labor)

2022: Anteil Menschen mit Behinderung 6,27%: Erfüllung der Pflichtplatzquoten nach SGB IX

Orientierung von E-Learning-Programmen an Grundsätzen von Barrierefreiheit

Neue IT-Anwendungen werden von Menschen mit Sehbehinderung getestet



WEITERE PRAXISBEISPIELE

Religion und Weltanschauung

- **Fraport AG:**

Beschäftigung von Menschen aus rund 70 verschiedenen Nationen

Der Flughafen Frankfurt bietet mehrere Gebetsräume an, darunter auch eigene Räume für Christen, orthodoxe Christen, Muslime und Juden

Angebot von religionsverträglichen Speisen im Flughafentransfer –und kantine

Bereits seit mehreren Jahren findet an den Abenden des Ramadans ein tägliches Iftar-Mahl für Kund*innen und Beschäftigte statt.

DIVERSITY WINS – TEILNEHMEN UND TEILEN

Umfrage unserer Arbeitsgruppe „Vielfalt fördernde Personalarbeit“



Unser Ziel: Wir möchten Situationen am Arbeitsplatz erfassen, in denen Personen aufgrund verschiedenster Merkmale unangemessene Behandlung erfahren haben.

Warum? Um gezielte Fragen für Vorstellungsgespräche zu entwickeln und die Diversitätskompetenz von Bewerbenden umfassend zu erfassen

KOMMENDE VERANSTALTUNGEN

Werkstatt-Bericht | 26.09. | 18-19:30 Uhr

Praxis des Executive Assessment

*Herausforderungen und geeignete Vorgehensweisen
der Eignungsdiagnostik im oberen Management*

Dr. Dieter Hasselmann, Dr. Rüdiger Hossiep,
Dr. Constanze Kuptsch, Dr. Olaf Ringelband,
Regula Stammbach, Silvana von Hayn
& Prof. Dr. Fritz Westermann

Erfahrene Pratiker:innen aus der **Projektgruppe
Diagnostik im Topmanagement** geben Einblicke in
dieses spezielle Arbeitsfeld sowie in
geeignete Vorgehensweisen für die Praxis.



**Jetzt
anmelden!**

KOMMENDE VERANSTALTUNGEN

**Jetzt
anmelden!**

Erfahrungsaustausch

der gleichnamigen Projektgruppe

Am 05. Juli 2024 | 8:30 - 10 Uhr

Anmeldungen unter:

Ruediger.fruhner@forum-assessment.de

Nina.hoeft@gmail.com

Fachtagung

28. & 29.11.2024 | H4 Hotel Hannover Messe

*Nähere Infos sowie das Programm hierzu
folgen in Kürze*

WEITERE HINWEISE

Folge uns auf LinkedIn & XING

- Abonniere unseren Newsletters
- Wir freuen uns über Deine Spende



SICHER SPENDEN
 **PayPal**

DIE WEITERE DISKUSSION

Die weitere Diskussion findet im Hauptraum statt

Bei Fragen zum Verein schreibe bitte:
kontakt@forum-assessment.de

Bei Interesse zur Mitarbeit wende dich an
mitarbeit@forum-assessment.de

Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit





REFERENZEN

REFERENZEN

Åslund, O., & Skans, O. (2012). Do anonymous job application procedures level the playing field? *ILR Review*, 65(1), 82-107. <https://doi.org/10.1177/001979391206500105>

Allbright Stiftung, September 2022

Baltes, B. B., Bauer, C. B., & Frensch, P. A. (2007). Does a structured free recall intervention reduce the effect of stereotypes on performance ratings and by what cognitive mechanism? *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 151–164. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.151>

Beisch, N., & Koch, W. (2021). 25 Jahre ARD/ZDF Onlinestudie: Unterwegsnutzung steigt wieder und Streaming/Mediatheken sind weiterhin Treiber des medialen Internets. *Media Perspektiven*, 10, 486-503.

Bowen, C.-C., Swim, J. K., & Jacobs, R. R. (2000). Evaluating gender biases on actual job performance of real people: A meta-analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(10), 2194-2215. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02432.x>

Burmeister, A./Gerpott, F./Hirschi, A./Scheibe, S./Pak, K./Kooij, D. (2020): Reaching the Heart or the Mind? Test of two Theory-Based Training Programs to Improve

Büttner, J. C., & Melchers, K. G. (2023). *To apply or not to apply? A meta-analytic investigation of the presentation of gender cues in job ads on women's and men's interest in a job.* Manuscript submitted for publication

Büttner, J. C., Degenbeck, V. K., & Melchers, K. G. (13.–15. September 2023). Wie bewerten potentielle Bewerberinnen und Bewerber anonymisierte Bewerbungsverfahren? In J. C. Büttner, & D. Vesper (Chairs), *Ungleichheit am Arbeitsplatz und bei Auswahlverfahren* [Symposium]. 13. Fachgruppentagung der AOW- und Ingenieurspsychologie, Kassel, Deutschland.

Carmen. (2021, 7. Februar). Diversity, equity oder inclusion – wann benutze ich welchen Begriff? *GDW Global Digital Women*. <https://global-digital-women.com/diversity-equity-oder-inclusion-wann-benutze-ich-welchen-begriff>

Chapman, D. S., & Webster, J. (2003). The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 113–120.

REFERENZEN

Charta der Vielfalt (2020). Diversity Trends. Die Diversity-Studie 2020

Charta der Vielfalt, Soziale Herkunft, [Soziale Herkunft - Für Diversity in der Arbeitswelt \(charta-der-vielfalt.de\)](https://charta-der-vielfalt.de)

Conway, J. M., Jako, R. A., & Goodman, D. F. (1995). A meta-analysis of interrater and internal consistency reliability of selection interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80(5), 565-579. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.5.565>

D. Rock, & H. Grant (2016). Why Diverse Teams are Smarter. Harvard Business Review

Dahlke, J. A., & Sackett, P. R. (2017). The relationship between cognitive-ability saturation and subgroup mean differences across predictors of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 102(10), 1403-1420. <https://doi.org/10.1037/apl0000234>

Davison, H. K., & Burke, M. J. (2000). Sex discrimination in simulated employment contexts: A meta-analytic investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 225-248. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1711>

Dean, M. A., Roth, P. L., & Bobko, P. (2008). Ethnic and gender subgroup differences in assessment center ratings: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 685-691. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.685>

Derous, E., Nguyen, H.-H. D., & Ryan, A. M. (2021). Reducing ethnic discrimination in resume-screening: A test of two training interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 225-239. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1756907>

Diversity Wins 2020; 2019 Women in the Workplace research; Edelman Trust Barometer 2020

DIW Wochenbericht Nr. 3+4 (2023)

Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.125>

REFERENZEN

Ernst & Young, Mixed Leadership Barometer 2022

European Institute for Gender Equality, Gender equality in academia and research, GEAR tool

Eurostat (2022)

Foldes, H. J., Duehr, E. E., & Ones, D. S. (2008). Group differences in personality: Meta-analysis comparing five U.S. racial groups. *Personnel Psychology*, 61(3), 579-616. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00123.x>

Foley, M., & Williamson, S. (2018). Does anonymising job applications reduce gender bias? Understanding managers' perspectives. *Gender in Management: An International Journal*, 33(8), 623-635. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2018-0037>

Gardenswartz, L. & Rowe, A. (2009). The effective management of cultural diversity. In *SAGE Publications, Inc. eBooks* (S. 35–44). <https://doi.org/10.4135/9781452274942.n4>

Handelsverband Deutschland mit Google und PWC (2022)

Harrison, D. A. & Sin, H. (2006). What is diversity and how should it be measured? In *SAGE Publications Ltd eBooks* (S. 192–217). <https://doi.org/10.4135/9781848608092.n9>

Gissel, A. L., Thompson, L. F., & Pond, S. B., III. (2013). A theory-driven investigation of prospective applicants' intentions to submit video resumes. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(12), 2449- 2461. <https://doi.org/10.1111/jasp.12191>

Hiemstra, A. M. F., & Derous, E. (2015). Video résumés portrayed: Findings and challenges. In I. Nikolaou & J. K. Oostrom (Eds.), *Employee recruitment, selection, and assessment: Contemporary issues for theory and practice* (pp. 44-60). Psychology Press.

Hiemstra, A.M.F., Oostrom, J. K., Derous, E., Serlie, A. W., & Born, M. Ph. (2012b). *Video and paper résumés: Exploring applicants' preferences based on personality and cognitive ability*. Paper presented at the 8th conference of the International Test Commission (ITC), Amsterdam, the Netherlands.

Hough, L. M., Oswald, F. L., & Ployhart, R. E. (2001). Determinants, detection and amelioration of adverse impact in personnel selection procedures: Issues, evidence and lessons learned. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 152-194. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00171>

REFERENZEN

- Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L., & Stone, N. J. (2001). Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 897-913. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.897>
- Hunter, J. E., & Hunter, R. E (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
- Illingworth, A. J., Morelli, N. A., Scott, J. C., & Boyd, S. L. (2015). Internet-based, unproctored assessments on mobile and non-mobile devices: Usage, measurement equivalence, and outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 30, 325–343. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9363-8>
- Interactions Between Age-Diverse Coworkers, in: Academy of Management Learning & Education. June 2020
- Kanning, U. P. (2015). Welche Aussagekraft besitzen biographische Daten bei der Sichtung von Bewerbungsunterlagen? – Ein Überblick über aktuelle Studien. *Wirtschaftspsychologie*, 17(3), 42-50.
- Kanning, U. P. (2016). Über die Sichtung von Bewerbungsunterlagen in der Praxis der Personalauswahl. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 60, 18-32.
- Kempen, R., Schumacher, S., Engel, A. M. & Hollands, L. (2020). *Interkulturelle Trainings planen und durchführen*. <https://doi.org/10.1026/03029-000>
- Krause, A., Rinne, U., Zimmermann, K. F., Bösch, I., & Alt, R. (2012). *Pilotprojekt "Anonymisierte Bewerbungsverfahren" - Abschlussbericht*. <https://www.iza.org/publications/r/146/pilotprojekt-anonymisierte-bewerbungsverfahren-abschlussbericht>
- Krisor, S.M., Köster, G.M. (2016). Diversity Management – Definition, Konzept und Verständnis im Human Resource Management. In: Genkova, P., Ringeisen, T. (eds) *Handbuch Diversity Kompetenz*. Springer Reference Psychologie . Springer, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08594-0_68
- Kuhn, P., & Skuterud, M. (2000). Job search methods: Internet versus traditional. *Monthly Labor Review*, 123, 3–11.
- Kutcher, E. J., & Bragger, J. D. (2004). Selection interviews of overweight job applicants: Can structure reduce the bias? *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 1993-2022. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02688.x>
- L.E. Gomes., & P. Bernet (2019). Diversity improves Performance and Outcomes

REFERENZEN

- Lacroux, A., & Martin-Lacroux, C. (2020). Anonymous resumes: An effective preselection method? *International Journal of Selection and Assessment*, 28(1), 98-111.
<https://doi.org/10.1111/ijsa.12275>
- Lawrence, A. D., & Kinney, T. B. (2017). *Mobile devices and selection* (SIOP White Paper Series). Bowling Green, OH: Society of Industrial and Organizational Psychology.
<http://doi.org/10.13140/RG.2.2.17470.38727>
- Lievens, F. (2001). Assessor training strategies and their effects on accuracy, interrater reliability, and discriminant validity. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 255-264.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.255>
- Lievens, F., & De Paepe, A. (2004). An empirical investigation of interviewer-related factors that discourage the use of high structure interviews. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 29-46.
<https://doi.org/10.1002/job.246>
- Macan, T., Mehner, K., Havill, L., Roberts, L., Heft, L., & Meriac, J. P. (2011). Two for the price of one: Assessment center training to focus on behaviors can transfer to performance appraisals. *Human Performance*, 24(5), 443-457. <https://doi.org/10.1080/08959285.2011.614664>
- Mackey, J. D., Roth, P. L., Van Iddekinge, C. H., & McFarland, L. A. (2019). A meta-analysis of gender proportionality effects on job performance. *Group & Organization Management*, 44(3), 578-610. <https://doi.org/10.1177/1059601117730519>
- McClure Johnson, T. K., & Boyce, A. S. (2015). Selection testing: An updated look at trends in mobile device usage. In N. Morelli (Chair), *Mobile devices in talent assessment: The next chapter*. Symposium presented at the 30th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, April, Philadelphia, PA.
- McDaniel, M. A., Schmidt, E. L., & Hunter, J. E. (1988). Job experience correlates of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 73, 327-330.
- McKay, P. F., & McDaniel, M. A. (2006). A reexamination of black-white mean differences in work performance: More data, more moderators. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 538-554.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.538>
- McKinsey Org Practice inclusion assessment validation research; 4. Diversity Wins 2020; 2019 Women in the Workplace research; Edelman Trust Barometer 2020

REFERENZEN

McKinsey survey of 5.774 employees in the US, Canada, UK, Australia, and Singapore

Meade, A. W., & Fetzter, M. (2009). Test bias, differential prediction, and a revised approach for determining the suitability of a predictor in a selection context. *Organizational Research Methods*, 12(4), 738-761. <https://doi.org/10.1177%2F1094428109331487>

Microsoft Work Trend Index 2021

Mit Stellenanzeigen gezielt weibliche Fachkräfte gewinnen, www.kofa.de

Moser, K. & Sende, C. (2014). Personalmarketing. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl., S. 99-148). Hogrefe.

Nguyen, L. S., & Gatica-Perez, D. (2016). Hirability in the wild: Analysis of online conversational video resumes. *IEEE Transactions on Multimedia*, 18(7), 1422-1437. <https://doi.org/10.1109/TMM.2016.2557058>

Ployhart, R. E., & Holtz, B. C. (2008). The diversity-validity dilemma: Strategies for reducing racioethnic and sex subgroup differences and adverse impact in selection. *Personnel Psychology*, 61(1), 153-172. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00109.x>

Randolph, J. J., & Edmondson, R. S. (2005). Using the binomial effect size display (BESD) to present the magnitude of effect sizes to the evaluation audience. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(14), 1-7. <https://doi.org/10.7275/zqwr-mx46>

Roch, S. G., Woehr, D. J., Mishra, V., & Kieszczyńska, U. (2012). Rater training revisited: An updated meta-analytic review of frame-of-reference training. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 370-395. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02045.x>

Rossini, J. (2016). Mobile device testing: A five-year look across job level. In T. D. McGlochin (Chair), *Mobile equivalence: Expanding research across assessment methods, levels, and devices*. Symposium presented at the 31st Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Anaheim, CA.

Roth, P. L., BeVier, C. A., Switzer, F. S., & Schippmann, J. S. (1996). Metaanalyzing the relationship between grades and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 548-556.

REFERENZEN

Roth, P. L., Purvis, K. L., & Bobko, P. (2012). A meta-analysis of gender group differences for measures of job performance in field studies. *Journal of Management*, 38(2), 719-739. <https://doi.org/10.1177/0149206310374774>

Schleicher, D. J., Day, D. V., Mayes, B. T., & Riggio, R. E. (2002). A new frame for frame-of-reference training: Enhancing the construct validity of assessment centers. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 735-746. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.735>

Schmidt, J. A., Chapman, D. S., & Jones, D. A. (2015). Does emphasizing different types of person-environment fit in online job ads influence application behavior and applicant quality? Evidence from a field experiment. *Journal of Business and Psychology*, 30, 267-282.

Schuler, H. (2014). Arbeits- und Anforderungsanalyse. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl., S. 61-97). Hogrefe.

Schuler, H., Funke, U., & Baron-Boldt, J. (1990). Predictive validity of school grades: A meta-analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 39, 89-103.

Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung mit Trans* in Arbeit.

Steele, C. M. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, 52(6), 613-629. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.6.613>

Steele, C. M., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 797-811. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.5.797>

Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25, 216-231.

Stumpf, S., Leenen, W. R., & Scheitza, A. (2017). Adverse Impact in der Personalauswahl einer deutschen Behörde: Eine Analyse ethnischer Subgruppendifferenzen. *German Journal of Human Resource Management-Zeitschrift für Personalforschung*, 31(1), 4-31. <https://doi.org/10.1177/2397002216637289>. (S. 16)

REFERENZEN

Trapmann, S., Hell, B., Weigand, S., & Schuler, H. (2007). Die Validität von Schulnoten zur Vorhersage des Studienerfolgs - eine Metaanalyse. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 21, 11-27.

Van Oudenhoven, J. P. (2004). Trainen van interculturele effectiviteit: De Interculturele Effectiviteits Training [Training of intercultural effective-ness: The Intercultural Effectiveness Training]. In P. W. J. Thijssen & J. G. L. Schramade (Eds.), *Handboek effectief opleiden* (pp. 1–14). Delwel.

Voyer, D., & Voyer, S. D. (2014). Gender differences in scholastic achievement: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 1174-1204. <https://doi.org/10.1037/a0036620>

Walker, H. J., & Hinojosa, A. S. (2013). Recruitment: The role of job advertisements. In K. Y. T. Yu & D. M. Cable (Eds.), *The Oxford handbook of recruitment* (pp. 269-283). Oxford University Press.

Walton, G. M., Murphy, M. C., & Ryan, A. M. (2015). Stereotype threat in organizations: Implications for equity and performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 523-550. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111322>

Whetzel, D. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2008). Subgroup differences in situational judgment test performance: A meta-analysis. *Human Performance*, 21(3), 291-309. <https://doi.org/10.1080/08959280802137820>

Woehr, D. J., & Arthur, W., Jr. (2003). The construct-related validity of assessment center ratings: A review and meta-analysis of the role of methodological factors. *Journal of Management*, 29(2), 231- 258. <https://doi.org/10.1177%2F014920630302900206>

Ziegler/ Rauh. (2020). Accenture Getting to Equal 2020: Pride

Zimmermann, A., Falkner, G. (2018). Inklusion von Menschen mit besonderen Bedürfnissen in den Arbeitsprozess. In: Covarrubias Venegas, B., Thill, K., Domnanovich, J. (eds) Personalmanagement. Forschung und Praxis an der FHWien der WKW. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15170-6_8