



Unconscious Bias in Berufungsverfahren – Verschiedene Unconscious Bias-Typen und Strategien zur Vermeidung

Definition, Mechanismen und Wirkungen

Der Begriff Bias kommt aus dem Englischen und beschreibt kognitive Verzerrungen, wie z.B. automatische Stereotype und andere fehlerhafte Neigungen bei der Wahrnehmung, Erinnerung und Beurteilung. Stereotype sind im Alltagswissen bestehende Vorstellungsbilder von Personen(gruppen) und wirken als vereinfachende und generalisierende Zuschreibungen.

Biases treten meist unbewusst (= Unconscious Bias) auf. Daraus folgt beispielsweise, dass Personen bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten unbewusst zugeschrieben werden. Dies hat jedoch Einfluss darauf, wie diese Personen von anderen wahrgenommen werden. Das Unbewusste nutzt kognitive Heuristiken, die auf Erfahrungen, kulturellen Denkmustern und gesellschaftlichen Annahmen basieren. Heuristiken sind mentale Strategien, Faustregeln oder Abkürzungen, die dabei helfen, mit begrenztem Wissen und begrenzter Zeit Urteile zu fällen. Eine auf diesem Weg getroffene Entscheidung kann von einer rationalen Entscheidung abweichen.

Unconscious Bias führen zu (unbewussten) Diskriminierungen und Benachteiligungen. Zahlreiche Studien belegen, dass sich diese beispielsweise gravierend auf die Karriereentwicklung von Frauen und Männern auswirken. Expert*innen gehen davon aus, dass bei 80% der Einstellungsentscheidungen unbewusste kognitive Verzerrungen entscheidungsrelevant sind (Dormsch et al., 2019; Nalty, 2016).

Geschlechtsbezogene Verzerrungen (Gender Bias)



In der Forschung wurden zahlreiche verschiedene kognitive Verzerrungen beschrieben. Es gibt Versuche, diese nach Typen, z.B. nach Fehlerstrukturen oder Funktionen, zu ordnen (Benson, 2016). Im Folgenden werden geschlechtsbezogene kognitive Verzerrungen (Gender Biases) aufgelistet, die meist unbewusst aufgrund von Geschlechterstereotypen entstehen. Zudem wird auf wissenschaftliche Studien verwiesen, die Hinweise darauf geben, wie Gender Biases in den verschiedenen Handlungsfeldern wirken und welche Einflüsse sie auf die wissenschaftliche Karriere von Forscherinnen haben.

Geschlechterstereotype (Gender Biases) schreiben Personen aufgrund ihrer vermeintlich erkennbaren Geschlechtszugehörigkeit bestimmte Charaktereigenschaften und Verhaltensweisen zu. Diese Zuschreibungen werden im Lauf des Lebens erworben und durch die Selbstdarstellung und die Außenwahrnehmung immer wieder aktiviert, sodass sie vielen als „natürlich“ erscheinen (Baer & Elsuni, 2021). Dabei entstehen generelle Vorstellungen von Männlichkeit und Weiblichkeit, wobei individuelle Unterschiede ausgeblendet werden.

Männern werden häufig agentische Eigenschaften wie „durchsetzungsstark“, „führungsstark“, „mutig“ und „entscheidungsfreudig“ zugeschrieben. Frauen eher kommunale Eigenschaften wie „mitfühlend“, „verständnisvoll“, „teamorientiert“ oder „freundlich“ (Eagly et al., 2019).



Attributionsfehler (Performance Attribution Error): Männern und Frauen werden unterschiedliche Ursachen für die gleiche Leistungserbringung unterstellt (Männer = intrinsisch motiviert; Frauen = extrinsisch motiviert). Hierdurch werden sie häufig unterschiedlich bewertet.

Beispiel: Einer Kandidatin wird unterstellt, dass ihr Erfolg auf wichtige Förder*innen oder Mentor*innen zurückzuführen ist. Bei männlichen Kandidaten wird hingegen vermutet, dass deren Erfolg auf eigenen Kompetenzen beruht (La Cosse et al., 2016; Heilman & Hayes, 2005; Brescoll et al., 2010).

Bedrohung durch Stereotype (Stereotype Threat): Stereotype Threat wird definiert als ein (meist unbewusstes) Gefühl der Bedrohung, die Personen in einer Situation erleben, in der sie befürchten, aufgrund eines negativen Stereotyps ihrer Gruppe beurteilt zu werden bzw. durch ihr Verhalten ein Stereotyp unbeabsichtigt zu bestätigen (Keller, 2008). Darauf wird etwa das negative Abschneiden von Mädchen bei Mathematiktests zurückgeführt, denen in Experimenten zuvor erklärt wurde, dass Mädchen schlechter rechnen können.



Beispiel: Eine Wissenschaftlerin bewirbt sich nicht für eine Professur, da der Ausschreibungstext mit überwiegend agentischen Eigenschaften verfasst wurde, oder weil im Text bei den Anforderungen nicht zwischen „zwingend“ und „optional“ unterschieden wurde. Denn Männer bewerben sich im Schnitt bereits auf Ausschreibungen, wenn sie 60% der Anforderungen erfüllen, Frauen hingegen erst bei über 90% (Clark, 2014).

Beurteilungsfehler: Aufgrund der (unbewussten) Zuschreibung von agentischen Eigenschaften (Durchsetzungsfähigkeit, Führungsstärke, Mut etc.) werden Männer häufiger für Führungspositionen vorgeschlagen. Zudem wird ihnen tendenziell eine höhere Mobilität (Bereitschaft zum Umzug, Fernreisen etc.) sowie Brillanz und Genialität in der Wissenschaft zugeschrieben (Leslie et al., 2015).

Beispiel: In einer Studie von Moss-Racusin et al. (2012) erhielten 127 Professor*innen der Biologie, Chemie und Physik eine Bewerbung für die Position eines Labormanagers/einer Labormanagerin. Die Hälfte der identischen Bewerbungen war mit einem männlichen, die andere Hälfte mit einem weiblichen Namen versehen. Bewertet werden sollten Kompetenz, Eignung für die Stelle und Förderwürdigkeit der Person, außerdem, welches Einstiegsgehalt sie der Person anbieten würden. Unabhängig vom Geschlecht der Beurteilenden wurden die Bewerberinnen in allen Bereichen signifikant niedriger eingestuft und mit einem deutlich niedrigeren Einstiegsgehalt ausgestattet (vgl. Schlögl, 2019).



Performance Bias: Es gibt umfassende Evidenz dafür, dass Leistungen von Frauen tendenziell unterschätzt, jene von Männern überschätzt werden. Frauen werden daher oft auf der Grundlage früherer Leistungen beurteilt. Sie müssen zunächst beweisen, dass sie die richtigen Fähigkeiten haben. Die Beurteilung von Männern erfolgt hingegen regelmäßig auf der Grundlage ihres zukünftigen Potenzials. Es wird pauschal davon ausgegangen, dass sie die erforderlichen Fähigkeiten besitzen. Eine Folge ist, dass in Ausschreibungsverfahren Bewerber*innen Fragen gestellt werden, die auf stereotypen Zuschreibungen basieren.

Beispiel: Im Rahmen eines Auswahlverfahrens für Förderungen wurden männlichen Bewerbern eher förderungsorientierte (promotion oriented) Fragen gestellt, d.h. sie konzentrierten sich auf Ziele, Aufstieg und Ideale (z.B. „Wie wollen Sie neue Kunden gewinnen?“). Umgekehrt wurden Frauen eher präventionsorientierte (prevention oriented) Fragen gestellt, bei der es um Sicherheit, Verantwortung und Wachsamkeit geht (z.B. „Wie wollen Sie bestehende Kunden halten?“ (Kanze et al., 2018). Männer fallen daher zum Beispiel in Auswahlverfahren für neue Projekte positiv auf.

Wärme/Kompetenz-Abgleich (Likability-versus-Competence Tradeoff):

Wärme (Sympathie) und Kompetenz sind zwei wesentliche Dimensionen für die Eindrucksbildung von Personen. Diese Dimensionen werden mit Femininität (=Wärme) und Maskulinität (=Kompetenz) verbunden. Entspricht eine Person nicht dem klassischen Rollenbild von Mann oder Frau, kann es zu einer Anpassung von Wärme- und Kompetenzeigenschaften kommen. Beispielsweise wird oftmals ein Mann, der für einen längeren Zeitabschnitt die Kinderbetreuung übernimmt, als sympathisch aber weniger kompetent (nicht engagiert, kein Fokus auf seine Karriere) wahrgenommen.



Beispiel: In einer Studie wurden Studierenden zwei Lebensläufe (einer erfolgreichen Investorin und eines erfolgreichen Investors) vorgelegt. Beide Lebensläufe waren absolut identisch. Nur die Vornamen wurden auf Howard bzw. Heidi geändert. Beide Personen wurden zwar als gleich kompetent beurteilt, die Investorin aber als arrogant und unsympathisch eingeschätzt (McGinn & Tempest, 2000).

Weitere Arten von Unconscious Bias

Nachfolgend werden weitere Biases vorgestellt, die in Berufungsverfahren auftreten können.

Affinitätsvoreingenommenheit (Affinity Bias) / Ähnlichkeitseffekt (Similarity Bias): Die Affinitätsvoreingenommenheit ist das unbewusste Bevorzugen von Menschen, die der eigenen Person oder einer Person, die man mag, vom Verhalten oder von der Art ähnlich ist.

Beispiel: Ein*e Kandidat*in wirkt sympathischer, weil er*sie die gleiche Universität wie die beurteilende Person besucht hat oder in der gleichen Stadt aufgewachsen ist.

Eng verwandt mit der Affinitätsvoreingenommenheit ist der Ähnlichkeitseffekt. Dies ist die natürliche Neigung, mit Menschen arbeiten zu wollen, die uns ähnlich sind. Neue Mitarbeitende werden oft auf Basis sozialer Ähnlichkeit rekrutiert (Homosoziale Kooption).

Beispiel: Männer (oder Frauen) empfehlen, unterstützen, zitieren sich gegenseitig viel umfanglicher oder identifizieren sich stärker mit Bewerber*innen des gleichen Geschlechts.

Ankereffekt (Anchoring Effect): Der „Anker“ ist in der Regel eine bestimmte Information, wobei der*die Entscheider*in diese selbst aus den Umständen bildet oder von einer anderen Person erhalten kann. Häufig ist sie aber rein zufällig vorhanden. Diese Information ist dann bei der Beurteilung einer Person ausschlaggebend, wobei es keine Rolle spielt, ob diese Information für die zu treffende rationale Entscheidung tatsächlich relevant und nützlich ist.

Beispiel: Die Empfehlung einer Person durch eine Professorin oder einen Professor kann die Einschätzung einer Kandidatin oder eines Kandidaten verzerren.

Auffälligkeitsverzerrung (Salience Bias): „Herausstehende“ Aspekte erlangen oft übermäßige Aufmerksamkeit und können so die Beurteilung beeinflussen. Dies können Persönlichkeitsmerkmale, besondere Leistungen oder Informationen sein, an die wir uns erinnern.

Beispiele: Ein*e Wissenschaftler*in hat eine herausragende Publikation veröffentlicht oder hat an einer Spitzenuniversität studiert, diese Merkmale „überstrahlen“ andere Fakten; eine Publikationslücke aufgrund von Betreuungszeiten wird überbewertet; ein großer Mann mit höherem Alter im Anzug wird kompetenter eingeschätzt als andere Personen ohne diese Merkmale; eine wissenschaftliche Arbeit wird negativ beurteilt, da ein thematisch ähnliches Projekt bereits bei einer anderen Kandidatin oder einem anderen Kandidaten abgelehnt wurde.



Autoritätsgläubigkeit (Authority Bias): Die Tendenz, der Meinung von beispielsweise Vorgesetzten oder einer als Expertin oder Experte bzw. als sachverständig eingeschätzten Person ein großes Maß an Genauigkeit beizumessen und sich von diesen Meinungen beeinflussen zu lassen.

Beispiel: In einer Entscheidungssitzung wird eine Expertin oder ein Experte zu einem Thema gehört. Die anderen Sitzungsteilnehmer*innen übernehmen unreflektiert deren*dessen Meinung.

Bestätigungsfehler (Confirmation Bias): Wir neigen dazu, Informationen danach zu suchen, auszuwählen, zu ermitteln und zu interpretieren, sodass diese unsere eigenen Erwartungen bestätigen. Dabei blenden wir Informationen, die unseren Annahmen widersprechen, oft unbewusst aus. Das Gesamtbild fällt häufig dabei außer Acht.



Beispiel: Ein Kommissionsmitglied hat sich bereits im Vorfeld eine hohe Meinung von einer Kandidatin oder einem Kandidaten gebildet und nimmt nicht wahr, dass diese bei einem Vortrag oder in einer Besprechung schlecht vorbereitet ist – und umgekehrt.

Gruppendenken (Groupthink): Dabei versucht die Gruppe, Konflikte nicht aufkommen zu lassen oder zu minimieren und einen Konsens zu erreichen, jedoch ohne Ideen angemessen kritisch zu bewerten und zu testen. Individuelle Sichtweisen gehen verloren. Auslöser für Gruppendenken kann Zeitdruck, Stress oder auch eine Autorität innerhalb der Gruppe sein. Letzteres zeigt sich dann, wenn die Meinung einer als Expertin oder Experten eingeschätzten Person unkritisch übernommen wird → siehe Autoritätsgläubigkeit.

Gruppen-/Konformitätsdruck (Peer Pressure): Gruppendruck beeinflusst das Verhalten innerhalb einer begrenzten Gruppe und bewirkt eine Anpassung an die Gruppen- oder Unternehmensnormen.



Ein starkes Solidaritätsgefühl, die Zugehörigkeit zu einer Randgruppe, eine Rangordnung und hohe Meinungsübereinstimmung innerhalb einer Gruppe erhöhen den Konformitätsdruck.

Beispiel: Ein Kommissionsmitglied hält ihre*seine von der Gruppe abweichende Meinung zurück, weil er*sie dadurch nicht zum*zur Außenseiter*in werden möchte. Oder dem Kommissionsmitglied stehen die vollständigen Informationen nicht zur Verfügung. Um die eigene persönliche Unsicherheit zu beseitigen, verlässt sich das Mitglied somit auf die Meinung der Mehrheit.

Repräsentativitätsheuristik (Representativeness heuristic): Die Repräsentativitätsheuristik ist eine Urteilsheuristik, in der die Wahrscheinlichkeit von Ereignissen danach bewertet wird, wie genau sie bestimmten Prototypen entsprechen. Dies kann zu Fehleinschätzungen bzw. falschen Korrelationen führen.

Beispiel: Publikationen von Frauen werden nachgewiesenermaßen deutlich seltener zitiert. Bei vielen entsteht dadurch der fehlerhafte Eindruck, dass Frauen im Durchschnitt weniger publizieren (Außerdem: Männer zitieren sich bis zu 70% häufiger selbst als Frauen (King et al., 2017)).

Status Quo Fehler (Status Quo Bias): Beschreibt die Tendenz, in Entscheidungssituationen eine andere bereits getroffene Entscheidung oder Norm beizubehalten, also im Status Quo zu verweilen. Die gängigste Erklärung für diese Verzerrung ist die Verlustaversion, da der Status Quo häufig den Referenzpunkt darstellt, von dem aus mögliche Veränderungen entweder als Verlust oder Gewinn eingeschätzt werden (Kahnemann et al., 1991).

Beispiel: Es fühlt sich weniger riskant an, eine Person einzustellen, die einen ähnlichen Karriereverlauf hat wie Personen, die bereits bei uns arbeiten bzw. die wir schon einmal eingestellt haben.

Überzeugungsbias (Belief Bias): Der Überzeugungsbias ist ein Fehler im logischen (deduktiven) Denken, der auftritt, wenn Menschen durch ihre Erfahrungen und Vermutungen urteilen. Mit anderen Worten: Wenn Menschen mit einer Sichtweise übereinstimmen, sind sie geneigt, davon auszugehen, dass die vorliegenden Informationen auch richtig sind.

Beispiel: Ein*e Professor*in ist überzeugt, dass die Zitierhäufigkeit das Maß für wissenschaftliche Qualität oder ein lückenloser Karriereverlauf ein Erfolgsnachweis ist, weil sie*er dies selbst so bewiesen hat.

Strategien zur Vermeidung von Unconscious Biases

Mit welchen Maßnahmen können unbewusste kognitive Verzerrungen vermieden werden?


Ein wesentlicher Schritt ist, sich der eigenen Wahrnehmungs- und Entscheidungsmuster zu stellen und diese zu hinterfragen. Identifizieren Sie Situationen, in denen Entscheidungs- und Beurteilungsfehler wahrscheinlich sind. Zeitdruck, Ärger, Multitasking und andere kognitive Belastungen sind Faktoren, die die bewusste Kontrolle von Verzerrungen erschweren.



Strukturell können Entscheidungsprozesse so modifiziert werden, dass negative Auswirkungen von kognitiven Fehlern auf Entscheidungen und Urteile vermieden oder

zumindest abgemildert werden (Wondrak, 2016). Wichtig ist, das „Bauchgefühl“ mit Evidenz abzusichern.

Beispiele von Interventionen:

- Mitglieder der Berufungskommissionen zu möglichen kognitiven Verzerrungen schulen.
- Standardisierte Verfahren einführen bzw. einhalten, in denen Reflexions-schleifen in den Prozessen des Verfahrens, z.B. bei relevanten TOPs der Berufungskommissionen, verankert sind.
- Hierbei Check-Listen über mögliche Verzerrungen als Erinnerungshilfen einsetzen. 
- Klare, objektive Auswahlkriterien mit Bewertungsskalen und Gewichtungen definieren, die auf notwendigen Qualifikationen beruhen. Halten Sie sich bei der Beurteilung konsequent an die festgelegten Kriterien und Gewichtungen.
- Erste Eindrücke von Kandidat*innen hinterfragen.
- Analysieren der Ursachen, warum Ihnen manche Kandidat*innen sympathisch sind bzw. besonders geeignet erscheinen.
- Möglichst viele Kommissionsmitglieder motivieren, ihre Meinungen zu Vorschlägen einzubringen (kollektive Entscheidung in einem mehrstufigen Prozess).
- Freiräume für Entscheider*innen schaffen (Pausen einlegen; Zeit und Methoden, um Argumente einzubringen).
- Sprechen Sie Verzerrungen in der Gruppe an, wenn Ihrer Meinung nach Aussagen fallen, die von unbewussten Verzerrungen dominiert werden.

Konkrete Tipps und Reflexionsfragen

Nachfolgend werden konkrete Tipps und Reflexionsfragen zur Reduzierung der negativen Effekte von Biases in den einzelnen Sitzungen eines Auswahlverfahrens vorgeschlagen.

Sitzung 1 – Ausschreibungen und Kriterien

Tipps zur Reduzierung von Biases

Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Ist der Ausschreibungstext geschlechtsneutral, gender- und diversitäts-sensibel gestaltet?
- Entsprechen die Auswahlkriterien den heutigen und zukünftigen Anforderungen an die Professur? Oder sind diese nur eine „Kopie“ der letzten Ausschreibung?
- Wie wurden „erste“ Wissenschaftler*innen identifiziert, die auf die Professur passen könnten? Sind dies überwiegend Empfehlungen oder Bekannte von Beteiligten im Berufungsverfahren?
- Ist das Team der Gutachter*innen divers besetzt?

Tipps zur Umsetzung

- Definieren Sie objektive Auswahlkriterien mit Bewertungsskalen und Gewich- tungen, die auf den notwendigen Qualifikationen basieren. Differenzieren Sie dabei in qualitative und quantitative Kriterien.
- Überprüfen Sie den Ausschreibungstext, ob das Verhältnis von kommunalen und agentischen Begriffen ausgewogen ist oder ersetzen Sie agentische Be- griffe durch neutralere Alternativen.
- Führen Sie alle Serviceleistungen auf, die zur Vereinbarkeit von Beruf und Pri- vatleben beitragen können, wie flexible Arbeitszeiten, Dual Career und Family Support Service etc.
- Nutzen Sie diverse Kanäle zur Identifikation von geeigneten Wissenschaft- ler*innen.
- Prüfen Sie vorab erhaltene Informationen über Kandidat*innen auf Plausibili- tät (z.B. haben Empfehlungen einen starken Einfluss auf die Beurteilung von Personen. Es ist daher wichtig, diese zu hinterfragen und mit zusätzlicher Evi- denz abzusichern. Auch müssen Angaben in Empfehlungsschreiben durch ei- gene Recherche überprüft werden).
- Veröffentlichen Sie den Ausschreibungstext auf unterschiedlichen Publikati- onsorganen.

Sitzung 2 – Einladungen zum Vortrag / Gesprächsleitfaden

Tipps zur Reduzierung von Biases

Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Welche Kriterien werden verwendet, um zu entscheiden, wer für einen Vor- trag eingeladen wird? Machen Sie diese - z.B. in einer Tabelle - transparent.
- Wurden beim Scouting unterrepräsentierte Gruppen angesprochen, wie z.B. Frauen, Forscher*innen of Color? Gibt es mögliche Nichtbewerber*innen, die nachträglich zur Bewerbung aufgefordert werden sollten?
- Reflektieren Sie: Wie stark ist meine/unsere Beurteilung aufgrund eines ers- ten Eindrucks oder aufgrund von herausstechenden Aspekten (sog. Halo-Ef- fekt, Übergewichtung von einzelnen Aspekten wie beispielsweise einem Ab- schluss von Harvard) in den Bewerbungsunterlagen? Werden einzelne As- pekte evtl. übergewichtet?
- Werden bei der vergleichenden Diskussion zu den Bewerber*innen systemati- sche Verzögerungszeiten wie z.B. Eltern- und Pflegezeiten angemessen be- rücksichtigt?
- Sind die Fragen im Gesprächsleitfaden für das Gespräch mit den Bewerber*in- nen ausgewogen formuliert? Unterscheiden wir zwischen förderungsorien- tierten und präventionsorientierten Fragen (→ Performance Bias)?
- Wie ausgeprägt ist die „Speak-up“-Kultur in unserer Gruppe? Wie stark hören und wertschätzen wir konträre Meinungen?

Tipps zur Umsetzung

- Definieren Sie objektive Auswahlkriterien für Personen, die zum Vortrag ein- geladen werden - und machen Sie die Auswahl transparent.
- Hinterfragen Sie Ihre ersten Eindrücke von Kandidat*innen.

- Analysieren Sie die Ursachen, warum Ihnen manche Kandidat*innen sympathisch sind bzw. besonders geeignet erscheinen.
- Berücksichtigen Sie beim Gesprächsleitfaden die Auswahlkriterien in ausgeglichener Art und Weise.
- Motivieren Sie andere Kommissionsmitglieder, ihre Meinungen zu Vorschlägen einzubringen.

Vortragsveranstaltung

Tipps zur Reduzierung von Biases

Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Wie sehr bevorzuge ich Menschen, weil sie mir in irgendeinem Persönlichkeitsmerkmal ähnlich sind?
- Wie sehr habe ich über bestimmte Menschen oder Themen eine feste Meinung, die ich nicht mehr ändern will? (z.B. „Ein Technikprojekt schaffen nur die Männer.“ „Für diese Professur braucht es genau diese Ausbildung.“)
- Inwiefern formulieren wir Fragen abhängig vom Geschlecht der Personen, die präsentieren?

Tipps für die Umsetzung

- Halten Sie sich an den Gesprächsleitfaden und stellen Sie allen Kandidat*innen alle Fragen in gleicher Reihenfolge.
- Notieren Sie Aspekte, die Ihnen besonders aufgefallen sind.
- Hinterfragen Sie Ihre ersten Eindrücke.

Sitzung 3 und 4 - Liste der Bewerber*innen

Tipps zur Reduzierung von Biases

Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Inwiefern beurteile ich die Leistung bzw. das Potential der Person abhängig von ihrem Geschlecht bzw. Alter, ihrer ethnischen Herkunft, ihrem Aussehen etc.?
- Welche Vorstellungen über den idealtypischen Verlauf einer Karriere in der Wissenschaft habe ich? Berücksichtige ich individuelle Lebensumstände? Wie fließt dies in meine Beurteilung ein?
- Welche Rolle spielt mein Bauchgefühl bei der Einschätzung?
- Welches (Selbst-)Verständnis habe ich von Wissenschaftler*innen? Inwieweit prägt dieses meine Wahrnehmung und meine Beurteilung?
- Gibt es für alle Plätze auf der Berufungsliste ausreichende Begründungen?
- Inwiefern treffen wir Entscheidungen unter Zeitdruck und Stress?

Tipps für die Umsetzung

- Halten Sie sich bei der Beurteilung konsequent an die festgelegten Kriterien und Gewichtungen.

- Berücksichtigen Sie bei der Bewertung der Karriereverläufe das akademische Alter anstatt des Lebensalters. Bedenken Sie dabei individuelle Lebensumstände, wie Eltern- und Pflegezeiten, längere Krankheit etc.
- Holen Sie aktiv Meinungen von Anderen ein - aber bilden Sie Ihre eigene zuerst, um zu vermeiden, dass Sie von anderen Meinungen „geankert“ werden. Die hierarchisch höchste Person sollte die eigene Meinung erst am Ende darlegen, um andere nicht zu beeinflussen.
- Vergleichen Sie Kandidat*innen miteinander statt nacheinander. Dadurch sinkt das Risiko für kognitive Fehler.
- Sprechen Sie Biases in der Gruppe an, wenn Ihrer Meinung nach Aussagen fallen, die von Unconscious Bias dominiert werden.
- Machen Sie Pausen, bevor Sie endgültige Entscheidungen tätigen.



Literatur und Links

Baer, S., Elsuni, S. (2021). *Feministische Rechtstheorien*. In: Hilgendorf, E., Joerden, J.C. (eds) *Handbuch Rechtsphilosophie*. J.B. Metzler, Stuttgart. https://doi.org/10.1007/978-3-476-05639-9_42

Benson B. (2016). *Cognitive Bias Cheat Sheet*. Because thinking is hard. Online-Abfrage vom 1.10.2016 auf <https://betterhumans.coach.me/cognitive-bias-cheat-sheet-55a472476b18#.c14jwweaw> (zuletzt abgerufen am: 20.12.2022)

Brescoll V.L., Dawson E., and Uhlmann E.L. *Hard Won and Easily Lost: The Fragile Status of Leaders in Gender-Stereotype-Incongruent Occupations*. *Psychological Science* 21, no. 11 (2010): 1640–42, <http://gap.hks.harvard.edu/hard-won-and-easily-lost-fragile-status-leaders-gender-stereotype-incongruent-occupations> (zuletzt abgerufen am: 15.12.2022)

Clark, N. F. (2014): *Act Now To Shrink The Confidence Gap*. *Forbes*. Online-Abfrage vom 19.12.2020 auf <https://www.forbes.com/sites/womensmedia/2014/04/28/act-now-to-shrink-the-confidence-gap/>. (zuletzt abgerufen am: 20.12.2022)

Domsch A. et al (2019). *Unconscious Bias*. Eine Einführung zu Vorurteilen im Arbeitsleben. In: Domsch et al. (Hrsg.). *Vorurteile im Arbeitsleben*. Springer Gabler: Berlin

Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D., Kaufmann, M. & Sczesny, S. (2019). *Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946-2018.*, in: *American Psychologist*. <https://doi.org/10.1037/amp0000494>

Habermacher A., Peters T., Ghadiri A. (2014). *Das Gehirn, Entscheidungen und Unconscious Bias*. In: *Vielfalt erkennen – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen*. Charta der Vielfalt e.V.: Berlin

Heilman ME, Haynes MC. No credit where credit is due: attributional rationalization of women's success in male-female teams. *J Appl Psychol*. 2005 Sep;90(5):905-16.

Kahnemann D. (2011). *Schnelles Denken, Langsames Denken*. Siedler Verlag: München

Kahneman, D., Knetsch, J. L. & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and the status quo bias. *The Journal of Economic Perspectives*, 5 (1), 193–206.

Kanze D. et al. (2018). We ask men to win and women not to lose: Closing the gender gap in startup funding. In: *Academy of Management Journal*. Vol 61(2), 586-614

Keller, J. (2008). Stereotype als Bedrohung. In L.-E. Petersen & B. Six (Hrsg.), *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen* (S. 88–96). Weinheim, Basel: Beltz, PVU.

King, M. M., Bergstrom, C. T., Correll, Sh. J., Jacquet, J. & West, J. D. (2017): Men set their own cites high: Gender and selfcitation across fields and over time. Unter: <https://arxiv.org/abs/1607.00376> (zuletzt abgerufen am: 15.12.2022)

LaCasse, J., Sekaquaptewa, D., & Bennett, J. (2016). STEM stereotypic attribution bias among women in an unwelcoming science setting. *Psychology of Women Quarterly*, 40, 378–397. doi:10.1177/0361684316630965

Leslie, S.-J., Cimpian, A., Meyer, M. & Freeland, E. (2015). Science. Expectations of brilliance underlie gender distributions across academic disciplines. In: *Science*. Vol. 347 (6219). 16. Januar 2015. S. 262–265.

McGinn, K. L., Tempest N. (2000). Heidi Roizen. *Harvard Business School Case 800-228*

Moss-Racusin, C.A. et al (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students, *PNAS* October 9, Vol. 109, 16474 – 16479

Nalty K. (2016). Strategies for confronting unconscious bias. *The Colorado Lawyer*, 45(5), 45-52

Schlögl W. et al (2019). *Wissenschaftskarriere und Gender Bias. Handreichung für Kommissionen und Panels. Abteilung Gleichstellung und Diversität der Universität Wien* (Hrsg.)

Wondrak, M. (2016). *Diversity by Design – Verhaltensökonomische Interventionen gegen kognitive Verzerrungen und für mehr Vielfalt im Betrieb*. In: *KM – Kultur und Management im Dialog*. Nr. 116 – November 2016. KM Kulturmanagement Network: Weimar.

Zusammengestellt durch das Prodekanat für Akademische Entwicklung und Chancengerechtigkeit, mit Unterstützung von Factor D, Manfred Wondrak.

<https://factor-d.at/>

(Stand: Nov. 2023)