

Auszug aus dem Tagungsband des Niedersächsischen Ministeriums für Inneres und Sport zum Symposium „Personalauswahl heute – neue Instrumente zur Verbesserung der Chancengleichheit“ am 10.12.2015 in Hannover mit einem Beitrag von Frau Prof. Dr. Eckert;

Hinweis: im Tagungsband ist dieser Beitrag auf den Seiten 4 bis 14 enthalten.

Anonymisierte Bewerbungsverfahren – eine (noch) unterschätzte Methode für die Personalgewinnung

Prof. Dr. Martina Eckert



Vita

Prof. Dr. Martina Eckert – Diplom-Psychologin

- 1985 - Abschluss als Diplom-Psychologin (Ruhr-Uni Bochum),
- 1988 - Promotion (Universität Bleibfeld)
- 1998 Professorin für Psychologie und Training sozialer Kompetenzen an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW. Die aktuellen Forschungsschwerpunkte sind:
 - ✓ Kompetenzentwicklung an Hochschulen
 - ✓ Interkulturelle Aspekte der Organisationsentwicklung
 - ✓ Personalauswahl und Kompetenzentwicklung
 - ✓ Psychologische Erinnerungsforschung

Martina Eckert begleitet seit 2011 im Bereich der Evaluation und wissenschaftlichen Exploration und Beratung das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW im Kontext der Landesinitiative NRW „Mehr Migrantinnen und Migranten in den öffentlichen Dienst. Interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung“. Daneben ist sie in der Weiterbildung konzeptionell und als Referentin in verschiedenen Feldern aktiv (Modulare Qualifizierung für Führungskräfte (MIK NRW), Interkulturelles, Bewältigung der aktuellen Flüchtlingsentwicklung, Traumalogie und Gewaltprävention). Sie ist Vorsitzendes des Instituts Verwaltung im Wandel (Institut ViWa).

Kontakt

Prof. Dr. Martina Eckert	Institut Verwaltung im Wandel
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW	
Außenstelle Dortmund	
Hauert 9	Meesmannstraße 8
44227 Dortmund	58456 Witten
Telefon: 0231- 97 61 73 40	02302 -27 77 00
E-Mail: martina.eckert@fhoev.nrw.de , institut@viwa.nrw	
www.viwa.nrw	

Vielleicht ist die Assoziation mit dem Wort „Diskriminierung“ dafür verantwortlich zu machen, dass Personalverantwortliche im Zusammenhang mit Anonymisierten Bewerbungsverfahren Widerstand zeigen und sich auf ihren professionell generierten Erfahrungsreichtum zurückziehen. Wenn man in der öffentlichen Verwaltung Anonymisierte Bewerbungsverfahren ins Spiel bringt, muss man damit rechnen, dass die erste Reaktion die Zurückweisung eines impliziten Vorwurfs ist, man würde als Personalverantwortliche/r nicht objektiv, sondern diskriminierend entscheiden.

Ein weiteres Argument gegen den Einsatz Anonymisierter Bewerbungsverfahren ist der angebliche Verzicht auf wichtige Informationen über die Bewerberin oder den Bewerber oder die Überbewertung bestimmter Kriterien. Angeblich verhindere das Verfahren die Erhebung von Schlüsselkompetenzen, da diese sich weniger gut mit standardisierten Methoden erfassen lassen. Die globalste Form der Ablehnung offenbart sich in der Einschätzung, das Verfahren verspreche keinen Mehrwert, sondern verursache nur zusätzliche Kosten.

Ganz unabhängig davon, dass bei jeder Neueinführung einer Methode in dem Bereich der Personalauswahl ähnliche Argumente bedient werden – zumindest lässt sich das für die Anfänge der Einführung von Assessmentcentern nachzeichnen – stellt sich bei genauerem Hinsehen heraus, dass sowohl die häufig affektgestützte und Diskriminierung leugnende Zurückweisung ebenso wenig substantiell für eine Ablehnung der Anonymisierten Bewerbungsverfahren sein kann, wie die inhaltliche Argumentation, man könne Wichtiges nicht erfassen.

Es stellt sich vielmehr die Frage: Möchte ich in meinem Unternehmen/meiner Behörde auf eine Methode verzichten, deren Vorteile in vielfacher Hinsicht in Untersuchungen und in der internationalen Praxis belegt worden sind – und zwar für die Bewerberinnen und Bewerber, das Personalmanagement, die Qualität der Personalauswahl, die Institution und vielleicht sogar für die Gesellschaft? Natürlich gibt es Einschränkungen. Auch bei Anonymisierten Bewerbungsverfahren kann nicht davon ausgegangen werden, dass sie sich für jeden Kontext eignen bzw. Behörden, Unternehmen oder Institutionen nun alles vergessen müssten, was bisher ihre Personalrekrutierungsroutine ausmachte. Dennoch, der Kulturschock ist oft kleiner als gedacht. Anonymisierte Bewerbungsverfahren sind weder moderner Schnick-Schnack, noch Hexenwerk oder so unbedeutend, dass eine vertiefte Beschäftigung mit ihnen nicht lohnenswert wäre.

Der vorliegende Beitrag hat das Ziel, einige grundsätzliche Fragen zu Anonymisierten Bewerbungsverfahren zu beantworten, um so eine Verortung im Kontext anderer Personalauswahlverfahren zu vereinfachen und für ihren Einsatz zu werben.

1. Verhindern Anonyme Bewerbungsverfahren Diskriminierung?

Im Jahr 2012 veröffentlichte die Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS), die anlässlich der Einführung des AGG im Jahr 2006 in Berlin ihre Arbeit aufgenommen hat, ihren Bericht über das erste deutsche Pilotprojekt zur Anonymisierten Bewerbung. Der Bericht beginnt mit dem Satz „Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt ist trotz verbesserter institutioneller Rahmenbedingungen weiterhin verbreitet.“ In dem zwei Jahre später erschienenen Leitfaden für Arbeitgeber (ADS, 2014) hingegen heißt es: „Dieses spannende Diversity-Instrument hat sich als vielversprechende Möglichkeit erwiesen, Chancengleichheit für alle Bewerbenden zu sichern und Vielfalt an Arbeitsplätzen zu fördern“¹. Im Abschlussbericht zum „Pilotprojekt Anonymisierte Bewerbung“ des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales NRW (MAIS NRW, Kraska & Ciekanowski, 2012) wird das „Bemühen um Chancengleichheit“, nicht die Intention zur Antidiskriminierung, ebenfalls in den Vordergrund gestellt. Die Abschwächung in der Wortwahl hat einen Grund: Mit Diskriminierung wird im Alltagsverständnis eine absichtliche Schädigung oder eine bewusste Benachteiligung verbunden. Im juristischen Kontext wird der Begriff teilweise synonym mit rechtswidriger Benachteiligung benutzt. Und gegen diese bewusste Schädigungsabsicht verwehren sich Personalverantwortliche zu Recht.

Nicht zu vernachlässigen ist jedoch die Tatsache, dass in Beurteilungsprozessen bei jedem Menschen kognitive Prozesse stattfinden, die Vereinfachungen und verkürzende Klassifizierungen bewirken. Diese haben weder die Qualität einer bewussten Ungleichbehandlung, noch implizieren sie eine Schädigungsintention. Trotzdem können sie Beurteilten zum Nachteil gereichen. Das bedeutet: Wenn bestimmte Bewerberinnen und Bewerber anderen vorgezogen werden, hat dies mit wesentlich subtileren Mechanismen zu tun als mit offensichtlicher Diskriminierung oder dem Vorhandensein eines manifesten Vorurteils. Eine Abbildung aus einem Bericht zur Diskriminierung am Arbeitsmarkt des SVR-Forschungsbereichs (2015) macht diesen Zusammenhang sehr deutlich. Sie bedient sich des Bildes eines Trichters, an dessen breiter Öffnung alle Bewerbendenprofile eingespeist werden. Diese durchlaufen dann verschiedene, bewusste und unbewusste Beurteilungsebenen, auf denen Filter dafür verantwortlich sind, dass nur wenige den Bewertungsprozess bis zum Vorstellungsgespräch passieren. Blockaden mit Filterfunktion bilden neben den häufig klar definierten Bewerbungskriterien, die die Qualifikation des/der Bewerbenden betreffen, unbewusste Assoziationen (Banaji & Greenwald, 2013), Stereotype und Vorurteile, aber auch (falsch) antizipierte Vorbehalte von Kunden und Belegschaft sowie eine unbewusste Präferenz der Eigengruppe (Tajfel & Turner, 1986). All diese Mechanismen sind durch jahrzehntelange Forschung belegt. Dabei gilt: Je intuitiver, automatisierter und unreflektierter Bewertungsprozesse oder Bewertungsprozeduren

¹ Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2014), Vorwort.

ablaufen, desto mehr Spielraum haben Beurteilungseinengungen, die zur Benachteiligung führen können. Je risikoreicher oder unsicherer eine Entscheidung zudem ist, desto kurzsichtiger und unreflektierter sind die Schlüsse, die gezogen werden. Der Psychologe Daniel Kahneman (2011) erhielt für seine Studien zu diesen Mechanismen im Jahr 2002 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften² und hat damit wirtschaftliche Modelle zur Entscheidungsfindung revolutioniert.

Benachteiligungen können teilweise auf Gedankenlosigkeit, aber auch auf eine tradierte Verwaltungspraxis, Routinen, Normen oder ungeschriebene Gesetze zurückgeführt werden. Die Schlussfolgerung, dass durch ein tradiertes, (nicht regelmäßig überprüftes oder aktualisiertes) Verfahren und die gut eingeübte Routine im Personalauswahlprozess nahezu objektive Ergebnisse erzielt werden, kann man vor diesem Hintergrund zweifelsfrei als Illusion bezeichnen. Gerade Auswahlroutinen können der Praktikerin bzw. dem Praktiker den Blick auf so genannte individuelle, aber auch institutionell bedingte BIASES bei der Personalauswahl verstellen, auch wenn sie sich plausibel anhören, wie das folgende Beispiel:

„Habe ich als Unternehmer zwei gleiche Bewerber, die sich nur durch ihre Herkunft unterscheiden, entscheide ich mich für denjenigen, der sich mit höherer Wahrscheinlichkeit gut integriert und – bei einer an sich schon sehr unsicheren Entscheidung, der Aufnahme eines neuen Teammitglieds – den kleineren Unsicherheitsfaktor mit sich bringt. Und das ist in Deutschland in einem deutschen Unternehmen eher der Deutsche. (Personalverantwortlicher aus einem kleinen Unternehmen)“ (Zitat aus einer Fokusgruppen-befragung des Sachverständigenrats Deutscher Stiftungen, 2014).

Die Aussage ist deshalb problematisch, weil der Personalverantwortliche den Integrationserfolg in ein Team sehr wahrscheinlich nicht aus sicheren Datenquellen ableitete, sondern er unterstellt, dass Bewerber ausländischer Herkunft grundsätzlich schlechter zu integrieren sind. Zudem wird „Integration“ generell wahrscheinlich häufiger (besser ausgedrückt: häufig negativer) mit „Ausländern“ assoziiert. Deshalb wird auch die Prognose für den konkreten Bewerber automatisch schlechter ausfallen. Tversky und Kahneman (1983) sprechen in diesem Zusammenhang von der Wirkung einer Verfügbarkeitsheuristik.

Nun ist es keinesfalls so, dass alle Personalverantwortlichen sich der Subjektivität oder Kulturabhängigkeit ihrer Vorgehensweise nicht bewusst wären oder sich neuen Erkenntnissen gegenüber verschließen. Diejenigen, die bei auszuschreibenden Stellen detaillierte Kompetenz- und Anforderungsprofile erstellen und hierzu passende multiperspektivische Auswahlinstrumente entwickeln, sind sich der Wirkungsweise impliziter Vorannahmen und Logiken³ in der Regel bewusst. Anders sieht es in den Fällen aus, in denen nur wenige Standardverfahren Anwendung finden oder davon ausgegangen wird, dass die Kriterien, die in oft überfrachteten Stellenausschreibungen untergebracht wurden, von allen Entscheidern in gleicher Weise operationalisiert und Bewerber-Verhalten von allen gleich interpretiert werden.

Anonymisierte Bewerbungsverfahren können dazu beitragen, dass intuitive und unbewusste Schlussfolgerungen im ersten Schritt der Bewerbung ausgeschaltet werden. Voraussetzung ist nicht nur das Weglassen des Bildes, sondern der Wegfall von persönlichen Daten, die Diskriminierung auslösen könnten. Das wohl kreativste und einfachste Verfahren zur anonymen Erhebung von Kompetenzen wurde im Rahmen eines Feldversuchs mit einem großen amerikanischen Orchester realisiert (Goldin & Rouse, 2000). Dort ließ man die Bewerbenden hinter einem Vorhang vorspielen, was zur Folge hatte, dass 25% mehr Musikerinnen eingestellt werden mussten/konnten. Die „blind auditions“ waren nicht nur Vorbild für heutige Unterhaltungsformate. Das anonymisierte Verfahren trug dazu bei, die tradierte und Männer bevorzugende Einstellungspraxis zu modifizieren. Ob man es zuvor mit einer offenen Diskriminierung zu tun hatte, oder die Unterrepräsentanz von Frauen auf die Veränderungsträgheit des Musikdirektors zurückzuführen war, der seine Musiker zuvor handverlesen selbst ausgewählt hatte, ist nicht zu klären. Es besteht sogar die Möglichkeit, dass dessen Wahrnehmung ihm tatsächlich vorgaukelte, dass die Leistung schlechter war, wenn

² In seinem Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“ hat Kahneman die Prozesse anschaulich und auch für Laien gut nachvollziehbar beschreiben.

³ Hierzu gehört z.B. die in kleinen oder mittelständischen Unternehmen noch häufig vorherrschende Überzeugung, dass die besten Mitarbeitenden diejenigen sind, die bereits Verwandte im Unternehmen haben. Erhofft wird hierdurch eine automatische Bindung und hohe Identifikation mit dem Unternehmen. Auch wenn man mit dem Kriterium gute Erfahrungen gemacht hat, ist nicht auszuschließen, dass ein/e andere Bewerber/in sowohl qualifizierter als auch auf lange Sicht sozial nützlicher für das Team sein kann.

eine Frau ihm persönlich vorspielte. Diese Wahrnehmungsverzerrung – das selektive Hören – ist, obwohl das absurd erscheint, sogar sehr wahrscheinlich.

Jüngere deutsche Untersuchungen belegen benachteiligende Tendenzen bezogen auf den Migrationshintergrund von Bewerberinnen und Bewerbern. Eine Studie von Kaas und Manger (2010) ließ sich 2015 replizieren (SVR, 2014). In beiden Studien stellten sich zwei Bewerber mit einem gleichen Qualifikationsprofil bei Firmen vor. In beiden Studien erhielt der Bewerber mit dem deutsch-klingenden Namen im Verhältnis mehr Rückmeldungen und Einladungen als der Bewerber mit einem türkisch klingenden Namen. In der jüngeren Studie war das Muster stärker für die Stelle eines KFZ-Mechatronikers nachweisbar als für einen Bürokaufmann. Ein Bewerber mit einem Migrationshintergrund hat demzufolge für den KFZ-Bereich sieben Bewerbungen zu verschicken, bevor er einmal zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen wird. Ein Bewerber mit deutsch klingendem Namen benötigt nur vier Bewerbungen.

Nun lässt sich konstatieren, dass wenig gewonnen ist, wenn Bewerberinnen und Bewerber zwar im ersten Schritt weiterkommen, aber dafür beim Vorstellungsgespräch Benachteiligung ausgesetzt sind. Zynikerinnen oder Zyniker bedienen hier manchmal das Argument, sie könnten in Auswahlverfahren noch jede/n durchsetzen, die/den sie wollen. Die Erfahrung mit Vorstellungsgesprächen ist allerdings eine andere. Praktikerinnen und Praktiker berichten sehr häufig über das Phänomen, dass sie von Bewerbenden im direkten Kontakt positiv überrascht sind, denen sie herkömmlicherweise (d.h. ohne Anonymisierung) eher Skepsis gegenüber gebracht hätten. Der Bewerber griechischer Herkunft spricht ohne jeden Akzent ein ausgefeiltes Deutsch. Die junge Deutsche mit türkischem Hintergrund erweist sich als moderne und selbstbewusste junge Frau.

Allerdings, Anonymisierte Bewerbungsverfahren können strukturelle Benachteiligung nicht heilen. Strukturelle Benachteiligung entsteht durch gesellschaftlich bedingte Disparitäten und wirkt sich im Sinne grundsätzlich schlechterer Zugangsmöglichkeiten aus. Es ist bekannt, dass z.B. Kinder mit einem Migrationshintergrund im Durchschnitt schlechtere Leseleistungen erbringen als deutsche Kinder ohne Migrationshintergrund. Ihre Lesekompetenz liegt im vierten Schuljahr etwa ein Jahr unter dem Schuljahresniveau. Studien belegen zwar, dass dieser Trend sich bei Kindern ohne eigene Migrationserfahrung und in der zweiten und dritten Einwanderungsgeneration signifikant verringert und sich bei bi-nationalen Familien mit einem deutschstämmigen Elternteil fast völlig verliert. Aber im Schnitt sind die Bildungschancen von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund in Deutschland schlechter. Jugendliche mit Migrationshintergrund verlassen die Schule mit schlechteren Schulabschlüssen⁴ als ihre Mitschülerinnen und Mitschüler ohne Migrationshintergrund.

Auch beim beruflichen Bildungsabschluss gibt es Unterschiede. Männer mit Migrationshintergrund blieben beispielsweise im Jahr 2010 zu 36,8% ohne Abschluss. 42,3% schlossen eine Berufsausbildung ab und 20,9% hatten einen tertiären Ausbildungsabschluss (Mikrozensus, 2010). Männer ohne Migrationshintergrund hatten nur zu 9,8% keinen Abschluss, 57,8 % hatten eine abgeschlossene Berufsausbildung und 31,8 einen tertiären Abschluss. Das Verhältnis ist bei den Frauen noch markanter. Das bedeutet: Würde man im Rahmen Anonymisierter Verfahren einzig das schulische Leistungsniveau erheben, ist davon auszugehen, dass viele benachteiligte Schülerinnen und Schüler im Ausbildungsbereich trotz Anonymisierung nicht zum Zuge kämen.

Aber die defizit-orientierte Perspektive ist nicht hinreichend. Zunehmend ziehen Jugendliche mit Migrationshintergrund hinsichtlich ihrer Schulabschlussqualität mit denjenigen ohne Migrationshintergrund gleich. Und auch bei einem gleichwertigen, qualifizierten Berufsabschluss kann von gleichen Chancen nicht die Rede sein (Burkert, 2013). Im Indikatorenbericht der Beauftragten für Migration und Flüchtlinge aus dem Jahr 2012 wird die Erwerbsbeteiligung qualifizierter und hochqualifizierter Frauen und Männer analysiert. Dabei stellt sich heraus, dass trotz entsprechender Voraussetzungen qualifizierte Frauen mit Migrationshintergrund und mit eigener Migrationserfahrung um 16,3% (Erwerbsbeteiligung: 57,3%) unterhalb des Anteils der Frauen

⁴ Laut Mikrozensus 2008 (zitiert nach DGB 2010) besuchten mehr als doppelt so viele Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund die Hauptschule (28%) als Schülerinnen und Schüler ohne Migrationshintergrund (12%). Für das Gymnasium ist das Verhältnis umgekehrt. 32% der Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund besuchen das Gymnasium, während der Anteil der Zielgruppe ohne Migrationshintergrund bei 40% liegt. Der Effekt ist mit dem Bildungsniveau der Eltern konfundiert – das gilt für Menschen mit und ohne Migrationshintergrund.

ohne Migrationshintergrund lagen (Erwerbsbeteiligung: 73,6%). Bei Hochqualifizierten liegt der Unterschied sogar bei 20,0% (Abbildung 1).

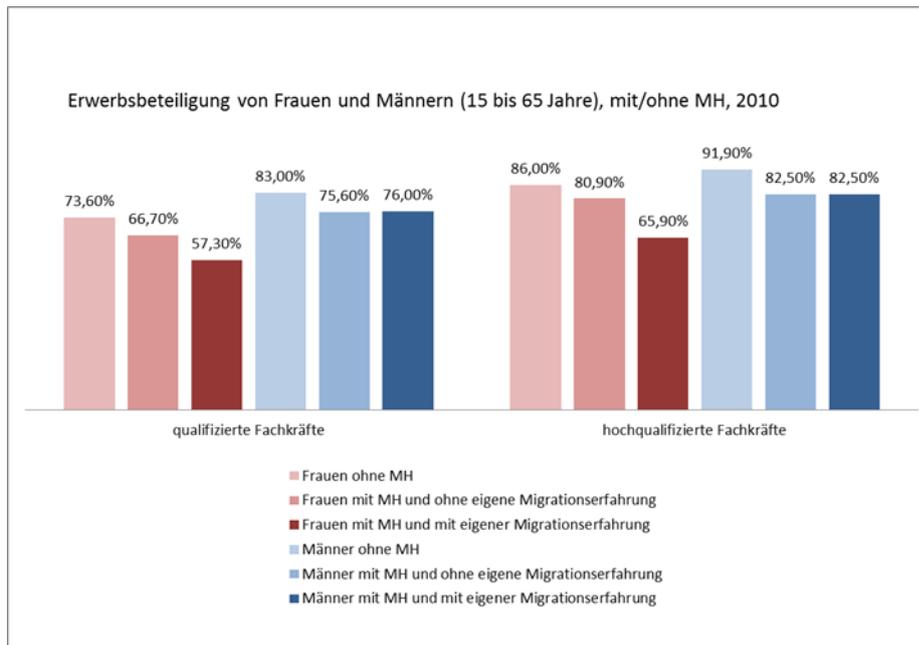


Abbildung 1: Erwerbsbeteiligung qualifizierter und hochqualifizierter Fachkräfte. In Anlehnung an den zweiten Indikatorenbericht der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, 2011

Eine Schieflage bei den nicht adäquat Beschäftigten mit Migrationshintergrund ist die logische Folge. Dies hat vor allem negative volkswirtschaftliche Konsequenzen – Ressourcen werden nicht angemessen ausgeschöpft. Zwischen 2005 und 2009 waren Migrantinnen und Migranten mit einer qualifizierten Berufsausbildung oder einem Studium deutlich häufiger in adäquaten Positionen beschäftigt als Deutsche ohne Migrationshintergrund (Seibert & Wapler, 2012; Abbildung 2). Ausnahmen bilden die EU-15-Staaten Belgien, Dänemark, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Irland, Luxemburg, Niederlande, Österreich und Schweden⁵. Türkischstämmige Migrantinnen und Migranten sind die Verlierer in diesem Bereich.

Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration kommentiert die Ergebnisse ihres zweiten Indikatorenberichts 2011 folgendermaßen:

„Aus den Ergebnissen wird deutlich, dass ein erheblicher Teil der [...] Unterschiede zwischen Personen mit und ohne Migrationshintergrund mit Ungleichheiten in der sozialen Herkunft bzw. im Qualifikationsniveau zu erklären ist. Allerdings sind in der Mehrzahl der untersuchten Themenfelder auch migrationsspezifische Nachteile insbesondere für Einwanderer aus Drittstaaten festzustellen, die sich nicht mit soziostrukturellen Merkmalen begründen lassen“.

⁵ Zu den EU-15 gehören alle Mitgliedstaaten der Europäischen Union vor der sogenannten Ost-Erweiterung im Jahr 2004; Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Italien, Irland, Luxemburg, Niederlande, Österreich, Portugal, Schweden und Spanien.

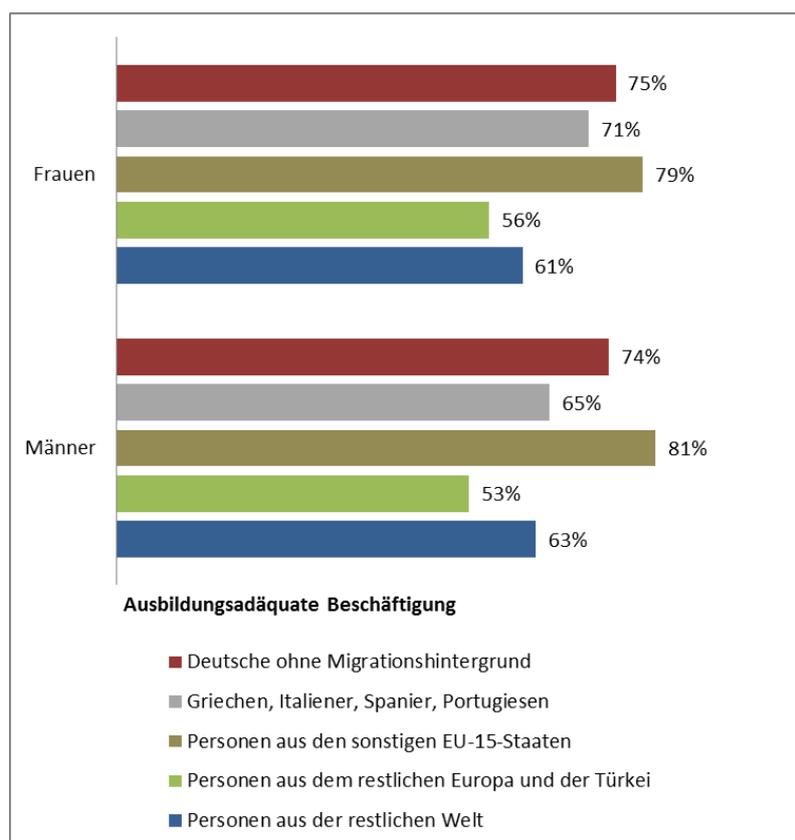


Abbildung 2: Ausbildungsadäquate Beschäftigung von qualifizierten Fachkräften mit und ohne Migrationsstatus (25 bis 65 Jahre), 2005 bis 2009, in Anlehnung an Seibert & Wapler, 2012

An diesem Punkt setzen Anonymisierte Bewerbungsverfahren, als ein Mittel zur Reduzierung von Benachteiligung, an. Sie unterbrechen fehlerhafte Wahrnehmungs- und Bewertungsgewohnheiten. Die Frage also, ob Anonymisierte Bewerbungsverfahren Diskriminierung verhindern können, ist nach diesem kurzen Ausblick differenziert zu beantworten: Anonymisierte Bewerbungsverfahren erhöhen die Chancengleichheit von benachteiligten Gruppen auf der individuell/institutionellen Ebene, weil sie subjektive Beurteilungsverzerrungen minimieren. Sie haben geringfügige Effekte – bzw. nur auf den ersten Blick geringfügige Effekte (dazu mehr in Abschnitt 4) - auf die Reduzierung strukturell bedingter Disparitäten.

2. Stimmt das Verhältnis von Kosten und Nutzen beim Einsatz Anonymisierter Bewerbungsverfahren?

Die Projekte der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (ADS) und des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales NRW (MAIS NRW) bestätigen und beschreiben, dass Verfahrensschritte sich verändern, wenn man Anonymisierte Bewerbungsverfahren einführt. Während im Projekt der ADS (2012) originale Bewerbungsunterlagen geschwärzt und Angaben in Tabellen übertragen wurden, arbeitete man in Nordrhein-Westfalen von Beginn an mit standardisierten Bewerbungsformularen, die Bewerbende aus dem Internet herunterladen konnten bzw. in Ausnahmefällen zugesendet bekamen. Diverse Möglichkeiten der Anonymisierungsmethode werden in dem 2014 erschienenen Leitfaden für Arbeitgeber der ADS – inklusive einiger Beispiele – geschildert (ADS, 2014).

In einigen Fällen wurden in NRW die Daten zu den Bewerberinnen und Bewerbern komplett online erhoben. Beide Wege (Online-Erhebung und Einsatz von Bewerberformularen) verringern den Aufwand gegenüber dem ADS-Verfahren erheblich. Voraussetzung ist allerdings die Einrichtung einer so genannten „Neutralen Stelle“. Diese war in NRW Adressatin für den Eingang der Bewerbungsunterlagen und Formulare und prüfte zunächst, ob sich Bewerbende an die Vorgaben zur selbstverantwortlichen Anonymisierung gehalten hatten. War dies

nicht der Fall, wurde im Formular geschwärzt. Am Ende hob die Neutrale Stelle die Anonymisierung auf. Alle operativen Tätigkeiten der Neutralen Stelle wurden strikt von den sonstigen Schritten der Begutachtung der Bewerbenden und der Personalauswahl getrennt. Unter der Maßgabe, bei Auswahlverfahren anonymisiert Bewerbendendaten zu erheben, ist eine solche Neutrale Stelle immer zusätzlich einzurichten. Dennoch wurde das Verfahren von den 16 Behörden aus dem NRW-Projekt für praktikabel gehalten. Die Mehrheit von ihnen gab an, dass der anfängliche Mehraufwand sich in den Folgeverfahren sehr wahrscheinlich verringern würde. Für anonymisierte Online-Verfahren stand der Minderaufwand außer Frage.

Als großer Vorteil erweist sich die Tatsache, dass bei einem gut geplanten Verfahren unter Verwendung von Bewerbungsformularen sich der Mehraufwand für die Erstausswertung und Listung der Bewerberangaben deutlich verringert. Warum? Vergleichbare Qualifikationen und Kriterien müssen nicht mehr aufwändig aus sehr heterogenen Bewerbungsunterlagen herausdestilliert werden. Synopsen und Übersichten sind schnell – im Falle von online-Erhebungen sogar auf Knopfdruck – zu generieren. Und vor der Einladung zum Vorstellungsgespräch müssen klassische Bewerbungsunterlagen noch nicht einmal in den Dienstzimmern zwischengelagert, mehrfach in die Hand genommen und anschließend im großen Stil zurückgeschickt werden. Man fordert sie nur noch von denjenigen an, die in die engere Wahl kommen, dann wird u.a. auf Konsistenz der Angaben geprüft.

Die Standardisierung und Systematisierung des Auswahlverfahrens beginnt damit im Optimalfall bereits vor der Stellenausschreibung. Es gilt: Eine gute Systematik und Vorarbeit entschlackt den Aufwand nach Eingang der Unterlagen deutlich (Abbildung 3).

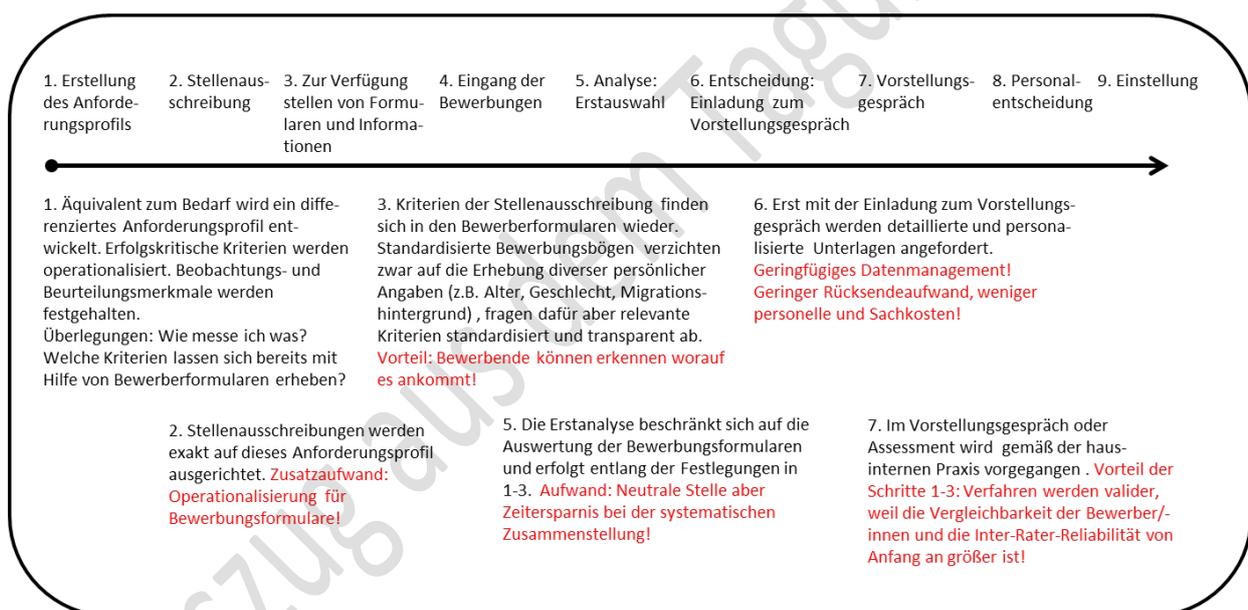


Abbildung 3: Die Standardisierung der Verfahrensschritte und -inhalte beim Anonymisierten Bewerbungsverfahren

Was in vielen fortschrittlichen Personalabteilungen bereits Routine ist – nämlich die möglichst weitreichende Standardisierung und differenzierte, am Bedarf der Stelle orientierte Operationalisierung von Kriterien – erweist sich auch im Fall der Anonymisierten Bewerbungsverfahren als handlungsleitend. Es wundert nicht, dass vor allem moderne Personalmanagementabteilungen mit der Einführung Anonymisierter Bewerbungsverfahren kaum Schwierigkeiten haben.

Als Argument gegen das Anonymisierte Bewerbungsverfahren wird, vor allem bezogen auf Positionen mit hoher Qualifikation, häufig argumentiert, dass durch die Standardisierung wichtige Merkmale des Bewerbers/der Bewerberin nicht erfasst werden könnten. Das stimmt, wenn man mit Standardisierung eine grundsätzliche Verflachung oder oberflächliche Zusammenstellung allgemeiner Kriterien verbindet. Wenn es jedoch gelingt, aus dem Stellenprofil im Vorfeld der Bewerberdurchsicht Kompetenzprofile zu generieren und

diese in ein passgenaues Instrumentarium zu überführen, lässt sich für hochwertige Positionen das Verfahren ebenso gut realisieren wie im Bereich der Sachbearbeitung. Wenn Kompetenzprofile sich erst aus der Bewerberlage ergeben oder eine hohe Heterogenität der Profile zu erwarten ist, macht Standardisierung allerdings weniger Sinn.

Im Optimalfall entstehen das Stellenprofil und die Kompetenzbeschreibung in einem intensiven Abstimmungs- und Kurationsprozess – und zwar lange vor der eigentlichen Ausschreibung (siehe Abbildung 3, S. 10).

In diesem Rahmen erweist sich auch die grundsätzliche Diskussion darüber, aus welchen Facetten des Lebenslaufs sich wichtige Rückschlüsse auf Schlüsselkompetenzen ergeben könnten, als fruchtbar. Bei genauer Betrachtung stellt sich heraus, dass Personalverantwortliche sich häufig gar nicht so einig sind wie sie dachten. Einige halten den mehrfachen Wechsel von Arbeitsstellen für erfolgversprechend, andere schätzen für dieselbe Position die Treue an einen Arbeitsbereich und die daraus resultierende Spezialisten-Erfahrung hoch ein. Auch dass Absolventen/innen bestimmter Universitäten a priori qualifizierter seien als andere, stellt in manchen Fachgebieten ein gern strapaziertes Argument dar, das sich allerdings der Überprüfbarkeit weitgehend entzieht. Dahinter verbergen sich oft tradierte Vorstellungen oder Erfahrungen und Vorlieben der Beurteilenden. Der Wert Anonymisierter Verfahren besteht u.a. darin, dass zum Zweck der Erstellung von Bewerberformularen entsprechende Sichtweisen oder Erwartungen in einem frühen Stadium miteinander erörtert werden und bezogen auf Kriterien Validität und Trennschärfe angehoben werden.

Die Frage danach, in welchem Verhältnis Kosten und Nutzen von Anonymisierten Bewerbungsverfahren zueinander stehen, lässt sich nur vor dem Hintergrund des Grundverständnisses und der Qualität der Personalauswahl vor Ort beantworten. Eine gute Vorarbeit, die im modernen Personalmanagement, welches sich an Kompetenzprofilen orientiert, ohnehin üblich ist, reduziert das spätere Arbeitsaufkommen und lässt mehr Spielraum für den face-to-face Kontakt und einen systematischen, ressourcensparenden Vergleich. Deshalb lassen sich Vorwürfe, die Standardisierung sei mit einer unakzeptablen Nüchternheit oder einem unpersönlichen Umgang mit Bewerbenden gleichzusetzen, leicht zurückweisen.

Jedoch, für Behörden, Unternehmen und Institutionen, für die die in Abbildung 3 skizzierten Verfahrensschritte und die intensiven Abstimmungsprozesse in der Anfangsphase noch unüblich sind, kann die Umstellung auf Anonymisierte Verfahren wegen des grundsätzlich veränderten Herangehensweise zunächst mit mehr Aufwand und sogar mit der Veränderung der Personalentscheidungskultur verknüpft sein.

3. Gibt es Risiken oder Einschränkungen für den Einsatz Anonymisierter Bewerbungsverfahren?

Immer dann, wenn strukturell bedingte Disparitäten bestehen, muss man damit rechnen, dass die betroffenen Personengruppen durch zu eng gefasste Kriterien in standardisierten Verfahren benachteiligt werden – so auch bei anonymisierten Bewerbungsverfahren (siehe auch Abschnitt zur „Strukturelle Benachteiligung“). Dieser Umstand ist bei der Konzeption des Verfahrens zu bedenken. Eine indirekte Förderung kann trotzdem gelingen, wenn Kompetenz- und Anforderungsprofile sowie Stellenausschreibungen Kriterien beinhalten, die Potenziale von Menschen mit spezifischen Besonderheiten berücksichtigen. Das kann durch Gewichtungen erzielt werden. Beispiel: Da man nicht in jedem Fall erwarten kann, dass Menschen mit einer körperlichen Behinderung in gleichem Umfang mobil sind wie Nicht-Behinderte, wäre das Kriterium „Vielfalt von Berufserfahrung in wechselnder Beschäftigung“ nur bedingt als Hauptkriterium tauglich.

Dass die Förderung spezifischer Gruppen durch standardisierte und anonymisierte Verfahren eingeschränkt ist, spricht nicht gegen deren grundsätzlichen Nutzen. Förderungs- und Personalauswahlverfahren sollten daher harmonisiert werden. Sehr häufig lässt sich der augenscheinliche Nachteil durch ein sukzessives Vorgehen oder durch eine Gewichtung von Kriterien heilen.

Großer Widerstand wird Anonymisierten Bewerbungsverfahren gelegentlich gerade von einer Personengruppe entgegengebracht, die sich für Gleichbehandlung in einer Behörde oder einem Unternehmen stark macht – die Rede ist von Gleichstellungsbeauftragten. Werden Anonymisierte Bewerbungsverfahren beispielsweise eingesetzt, um Menschen mit Migrationshintergrund mehr Chancen für den Einstieg in den Beruf zu sichern, wird manchmal unterstellt, dass dies zu Lasten der Frauen gehe. Diese Befürchtung ist vor allem im Kontext der öffentlichen Verwaltung unberechtigt. Denn die gesetzlich vorgesehene

„Nachsteuerung“ nach dem §5 des AGG oder des §7 des Bundesgleichstellungsgesetzes ist in einem zweiten Schritt – nach der anonymisierten Erhebung der berufsbezogenen Daten zu Eignung, Befähigung und Qualifikation – immer noch möglich. Auch im oben skizzierten Pilotprojekt aus NRW wurde entsprechend mit Erfolg verfahren⁶. Das Projekt der ADS aus dem Jahr 2012 hat zudem gezeigt, dass vor allem Frauen mit Brüchen in ihrer Erwerbslaufbahn von anonymisierten Bewerbungsverfahren profitierten.

Unabhängig davon macht es natürlich wenig Sinn, im Kontext Anonymisierter Bewerbungsverfahren Äpfel mit Birnen zu vergleichen und zwei Gruppen mit hohem Benachteiligungspotenzial gegeneinander auszuspielen. Die Zusammenhänge in den Abbildungen 1 und 2 dieses Beitrags belegen eindeutig, dass Frauen mit Migrationshintergrund aufgrund der Kombination zweier Kriterien in besonderem Maße von Benachteiligung betroffen sind. Das Risiko, die durch das Gleichstellungsgesetz besonders geschützte Gruppe der Frauen ungerechtfertigt zu benachteiligen, ist insgesamt relativ gering. Nichts desto trotz wird es Fälle geben, in denen eine Personalentscheidung zwischen einem männlichen Migrant und einer Frau ohne Migrationshintergrund im Raum steht. Was letztlich entscheidungs- und handlungsleitend ist, hängt maßgeblich davon ab, in welcher Qualität und Intensität in der Behörde bzw. im Unternehmen über Diversity-Aspekte der Dialog geführt wird und ob eine gut abgestimmte und tragfähige Gesamtstrategie vorliegt, die Personalentscheidern auf allen Ebenen Orientierungssicherheit gibt.

Risiken zu leugnen, die Anonymisierte Bewerbungsverfahren mit sich bringen, wäre unseriös. Nicht selten erreicht man mit der gut gemeinten Einführung das Gegenteil, z.B. dann, wenn man einen hohen Förderanspruch für benachteiligte Gruppen hat und gleichzeitig strukturelle Disparitäten übersieht, bzw. diese nicht abbilden kann. Da das Prinzip, gemäß Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung zu entscheiden, nicht aufgegeben werden kann, besteht die Kunst darin, Kriterien adäquat zu benennen und zu gewichten. Will man beispielsweise ausdrücklich und schnell die Anzahl der Auszubildenden mit Migrationshintergrund anheben und muss gleichzeitig feststellen, dass grundsätzliche Eingangskompetenzunterschiede vorherrschen, hilft einem das Anonymisierte Verfahren allein wenig. Anonymisierte Bewerbungsverfahren sind keine Förderinstrumente. Wenn der „Markt“ entsprechende Personengruppen nicht bereit stellt oder aktiviert, müssen zuvor andere Wege gegangen werden, bis das Instrument greifen kann. Zum Beispiel kann die frühzeitige Sensibilisierung potenzieller Bewerberinnen und Bewerber für die Bewertungskriterien der öffentlichen Verwaltung – z.B. in vorauslaufenden Praktika – erfolgen. Oder durch die Einbeziehung von Eltern mit Migrationshintergrund in die Personalwerbung kann erreicht werden, dass sich das Spektrum qualifizierter Bewerberinnen und Bewerber erweitert, weil das Berufsbild für die Zielgruppe an Attraktivität gewinnt.

Risiken, die das Recht auf Gleichstellung von Frauen und Männern außer Kraft setzen, sind hingegen relativ gering. Oftmals sind Befürchtungen dieser Art der Tatsache geschuldet, dass Gleichstellungsbeauftragte mit einem hohen Commitment sich in der Vergangenheit – angesichts bestehender Benachteiligungen von Frauen – genötigt sahen und sich heute noch genötigt sehen, sich engagiert, parteilich und auch gegen Widerstände für die Sache der Frauen einzusetzen. Diese berechnete und notwendige Parteinahme, kann gelegentlich die Ausweitung der Perspektive auf weitere, benachteiligte Gruppen behindern – vor allem in einem Kontext, in dem in der Behörde in Gleichstellungsfragen nicht auf Augenhöhe diskutiert wird.

4. Worin besteht der Mehrwert Anonymisierter Bewerbungsverfahren?

Eines der überzeugendsten Argumente für Anonymisierte Verfahren ergibt sich auf den zweiten Blick. Bisherige Untersuchungen belegen die Wirkungsweise zweier Mechanismen. Einer wirkt nach innen in die Behörde hinein, der andere nach außen.

Sowohl in der Studie der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2012) als auch im Rahmen des Nordrhein-Westfälischen Pilotprojekts (2012) löste die Einführung des Verfahrens in den Behörden und Unternehmen einen intensiven Dialog aus. Sei es, weil man sich über die Vor- und Nachteile des Verfahrens austauschte oder weil man „gezwungen“ war, implizites Erfahrungswissen in konkrete Instrumente (z.B. Bewerberformulare) zu überführen. Daraus ergab sich eine neue Transparenz und in der Folge manchmal die kritische Überprüfung

⁶ Der bereits erwähnte Leitfaden der ADS macht hierzu hilfreiche Vorschläge.

eingespielter Routinen – z.B. bezogen auf die Ausschreibungstexte und die Art der Ansprache der Bewerberinnen und Bewerber. Zudem wuchs die Bereitschaft, sich in dem Gebiet fortzubilden.

Nicht zu unterschätzen ist auch das Potenzial des Verfahrens zur Erhöhung der Bewerbendenzahl. Anonymisierte Verfahren ermuntern in besonderem Maße Menschen, die aufgrund ihrer bisherigen Minderheitserfahrungen (als Migrant/in, als lebensältere Person, als Person mit Brüchen in der Erwerbsgeschichte) Benachteiligung erwarten, obwohl sie über die gefragten Qualifikationen verfügen. Durch das Vertrauen in die Unparteilichkeit der Entscheider/innen lässt sich quantitativ und qualitativ das Bewerberfeld erweitern, was angesichts des zukünftigen, veränderten Fachkräftebedarfs für die Verwaltung substantielle Bedeutung hat.

Das Verfahren fördert zudem in hohem Maße schon zu Beginn des Auswahlverfahrens die Beschäftigung mit und die Bindung an den potenziellen Arbeitgeber – zumindest soweit Instrumente differenziert entwickelt wurden. Gezielte Fragen in Bewerberformularen, die mit den gewünschten Kompetenzen korrespondieren, fordern jede Bewerberin und jeden Bewerber gleichermaßen und fair heraus, sich mit den relevanten Anforderungen der Stelle vertieft auseinanderzusetzen. Niemand unterliegt der Gefahr, aus Unkenntnis oder Unerfahrenheit relevante Aspekte seines/ihrer Profils außer Acht zu lassen, wenn der zukünftige Arbeitgeber durch Fragen heraushebt, was ihm wichtig ist. Auf beiden Seiten wird hierdurch transparent, was erwartet und geboten wird.

Anonymisierte Bewerbungsverfahren sind auch ein Marketinginstrument. Arbeitgeber, die Anonymisierte Verfahren einsetzen, symbolisieren nach außen, dass sie sich um Gleichberechtigung und Transparenz glaubwürdig bemühen. Gerade junge Menschen ohne Zugang zu Verwaltungsnetzwerken verbinden mit der öffentlichen Verwaltung noch häufig einen Arbeitgeber, der seinen Nachwuchs aus sich selbst rekrutiert – „da hat nur der/die eine Chance, der/die Beziehungen hat oder jemanden kennt“. Auch wenn diese Vorstellung angesichts differenzierter Personalauswahlverfahren im öffentlichen Dienst (z.B. Eignungstests, Assessment-Center, moderne Ausschreibungspraxis) längst überholt ist, so lässt sich durch Einführung Anonymisierter Verfahren der letzte Zweifel an der Objektivität der Personalauswahl ausräumen. Dies gilt vor allem dann, wenn es bereits überzeugende Maßnahmen oder Kampagnen gibt, die das Bemühen um Diversität sichtbar machen. In diesen Fällen hat die Entscheidung für Anonymisierte Verfahren den Charakter einer logischen Schärfung der Corporate Identity bzw. eines gelungenen Employer Brandings.

Die Frage nach dem Mehrwert ist folglich leicht zu beantworten: Anonymisierte Bewerbungsverfahren sind als standardisierte Verfahren geeignet, die richtige Person für eine Stelle zu finden und dabei Chancengleichheit zu erhöhen. Sie haben aber auch einen nicht zu vernachlässigenden ideellen und faktischen Wert. Sie nutzen dem modernen Image der Verwaltung und helfen dabei, Potenziale und Personalressourcen dort zu heben, wo es aufgrund lebensweltlich bedingter Erwartungen bisher eher Distanzierungstendenzen oder zu wenig Mut zur Annäherung an die öffentliche Verwaltung gab. Wer Benachteiligungserfahrungen gemacht hat, braucht eine besondere Ermunterung und benötigt Vertrauen in einen gerechten Umgang. Das Anonymisierte Bewerbungsverfahren ist nicht das Allheilmittel für Diversität, Teilhabe, Chancengleichheit und Partizipation aber es kann und sollte, richtig eingesetzt, unbedingt zum Maßnahmenbündel einer modernen und aufgeschlossenen Verwaltung dazu gehören.

Literatur

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2012). Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“ – Abschlussbericht. Berlin: ADS.

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2014). Leitfaden für Arbeitgeber - Anonymisierte Bewerbungsverfahren. Berlin: ADS.

Banaji, M. R., & Greenwald, A. G. (2013). Blindspot: Hidden biases of good people. New York: Delacorte Press.

Burkert, C. (2013). Integration von Migrantinnen in Bildungssystem und Arbeitsmarkt: Kleine Erfolge? In: Flüchtlingsrat Schleswig-Holstein e.V. Dokumentation der Fachtagung. Migrantinnen auf dem Arbeitsmarkt – doppelt diskriminiert? Kiel: FSH e.V.

DGB (2010). Jugendliche mit Migrationshintergrund: Am Arbeitsmarkt doppelt benachteiligt. Arbeitsmarkt aktuell, Nr. 6, S. 3f.

Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (2012). Zweiter Indikatorenbericht. Berlin.

Goldin, C. & Rouse, C. (2000). Orchestrating impartiality: The impact of „blind“ auditions on female musicians. *American Economic Review*, 90 (4), 715-741.

Kaas, I. & Manger, C. (2012). Ethnic discrimination in Germany's labor market: A field experiment. *German Economic Review*, 13, 1-20.

Kahneman, D. (2011). *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Siedler.

Kraska, J. & Ciekanowski, R. (2012). Abschlussbericht – Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbung“ NRW. Arnsberg: Kompetenzzentrum für Integration (KFI).

Kraus, A., Rinne, U. & Zimmermann, K.F. (2010). Anonymisierte Bewerbungsverfahren. IZA Research Report, No. 27. Berlin.

Forschungsbereich beim Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (SVR) (2014). Diskriminierung am Ausbildungsmarkt - Ausmaß, Ursachen und Handlungsperspektiven. Berlin: SVR.

Seibert, H. & Wapler, R. (2012): Zuwanderung nach Deutschland: Aus dem Ausland kommen immer mehr Akademiker, IAB-Kurzbericht. Nürnberg: IAB.

Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986): The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W.G. Austin (Eds.): *Psychology of intergroup relations* (p. 7-24). Chicago, IL: Nelson-Hall.

Tversky, A. & Kahneman, D. (1983). Extensional vs. intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment. *Psychological Review*, 90, p. 293-315.

Auszug aus dem Tagungsband